

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра экономики и менеджмента

**Управление изменениями в организации
(на примере ресторана «Рататуй»)**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ С.Л. Фоменко

Исполнитель:
Шефер Анастасия Юрьевна,
обучающийся БУ-42Z группы
4 курса заочного отделения

подпись

Научный руководитель:
Трофимова Оксана Александровна,
канд.пед.наук, доцент

Екатеринбург 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ	5
1.1. Сущность, методы, факторы изменений в организации	5
1.2. Особенности управления изменениями коммерческой организации	13
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ РЕСТОРАНА «РАТАТУЙ»)	19
2.1. Краткая характеристика организации «Рататуй»	19
2.2. Анализ финансово-экономической деятельности, текущих и возможных изменений в организации	26
2.3. Мероприятия по управлению процессами изменений в организации и их экономическое обоснование	38
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	45
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	47

ВВЕДЕНИЕ

Значение изменений для развития бизнес-компаний в современных условиях трудно переоценить. Основными направлениями плановых изменений обычно выступают: внедрение новых технологий, создание нового продукта, совершенствование структуры компании, нововведения в системе мотивации и стимулирования, изменения в корпоративной культуре и стиле управления, изменения в кадровой политике. Поскольку эти направления тесно взаимосвязаны, чаще всего, они существуют в той или иной комбинации, образуя целостный комплекс изменений. Умение менеджера грамотно планировать и последовательно реализовывать плановые изменения позволяют бизнес-компаниям своевременно адаптироваться к постоянно меняющейся среде и быть успешной в конкурентной борьбе.

Во многих отраслях современной экономики условия хозяйственной деятельности меняются очень быстро. Стремительный научно-технический прогресс приводит к появлению новых технологий, на основе которых разрабатываются новые виды продукции и услуг. Вокруг новых технологий и продукции формируются новые рынки. Экономика растет, повышается индивидуальное и общественное благосостояние, меняются запросы потребителей и структура спроса. К ценностям экономического роста приобщается все большее количество стран. Мировая экономика за счет новых технологий и унификации запросов потребителей постепенно становится глобальной. Параллельно внутри предприятий происходят самопроизвольные процессы, размывающие структуры и системы управления, нарушающие стандарты процессов, снижающие управляемость.

Под давлением внешних и внутренних обстоятельств деловые предприятия вынуждены менять собственные стратегии, системы и структуры управления. Иначе их эффективность в условиях возрастающей

конкуренции может быть быстро поставлена под сомнение. Тот же, кто успевает опередить конкурентов и первым предложить рынку новые более эффективные управленческие решения, как правило, получает дополнительные конкурентные преимущества.

Изменение рутинных процессов возникает под влиянием нововведений, источником которых служит инициатива отдельных работников, служб или руководства предприятия.

В конечном итоге задача управления изменениями состоит в том, чтобы правильно оценить суть процессов, происходящих во внешней среде предприятия, отобрать и внедрить те нововведения, которые позволят свести все многообразие внешних и внутренних воздействий к единой линии поведения, сохранить или повысить эффективность деятельности.

Актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что многие предприятия рано или поздно сталкиваются с необходимостью организационных и структурных перемен, поэтому в этом случае необходим грамотный инструмент управления данными изменениями с целью повышения эффективности деятельности.

Таким образом, актуальность проблемы исследования вызвана необходимостью разрешения противоречий:

- между необходимостью грамотно управлять изменениями в организации и ограниченными знаниями руководителей и менеджмента в данной области;

- между существующим влиянием процесса управления изменениями на дальнейшую эффективность деятельности организации и недостаточной разработкой инструментария по данной теме.

С учетом выявленных противоречий определена проблема исследования: как влияет процесс управления изменениями на дальнейшую эффективность деятельности организации.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по управлению процессами изменений в организации на примере ресторана «Рататуй».

Исходя из целей работы, поставлены следующие задачи:

- изучить сущность, методы, факторы изменений в организации;
- изучить особенности управления изменениями коммерческой организации;
- дать краткую характеристику ресторана «Рататуй»;
- проанализировать финансово-экономическую деятельность, текущие и возможные изменения в организации «Рататуй».
- разработать мероприятия по управлению процессами изменений в организации и их экономическое обоснование.

Объект исследования: являются изменения в организации.

Предмет исследования: процесс развития предприятия и его усовершенствования.

Методы исследования:

Теоретические – изучение литературы, документов;

Эмпирические – наблюдение, анализ, таблично-графический метод.

Выпускная квалификационная работа представлена на 53 страницах и включает в себя введение, две главы, заключение, список использованных источников.

Во введении представлена актуальность выбранной темы, поставлена цель работы и задачи для реализации поставленной цели, определен объект и предмет исследования, а также теоретическая и методологическая база исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические основы управления изменениями в организации, выявлены сущность, методы, факторы изменений в организации, представлены различные подходы к определению понятия «управление», выявлены особенности управления изменениями коммерческой организации.

Во второй главе проведен анализ системы управления изменениями в организации на примере ресторана «Рататуй». Также в данной главе представлена организационно-экономическая характеристика предприятия, проведен анализ финансово-экономической деятельности, текущих и возможных изменений в организации. Сделаны общие выводы по результатам анализа.

Также разработаны мероприятия по управлению процессами изменений в организации и их экономическое обоснование.

В заключении представлены общие выводы по проведенному исследованию.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность, методы, факторы изменений в организации

Изменения являются неотъемлемой частью современной жизни организаций. Во всех крупных зарубежных корпорациях все изменения проходят параллельно с проектами по управлению ими и по работе с сопротивлением персонала.

Изменение необходимо организациям для того, чтобы они сохраняли свою конкурентоспособность как на рынке, так и в качестве работодателя, способного привлечь талантливых сотрудников. Способ преподнесения, реализации и управления изменений является ключом к успешным изменениям внутри организации.

Явление организационных изменений появилось не так давно как в России, так и за рубежом, поэтому нет единого или схожего восприятия, отношения к нему.

Существуют различные точки зрения, которые рассматривают организационные изменения с разных позиций. Одни считают, что изменения – это неизбежные события, которые организация способна предотвратить. Другие определяют изменение как разовую меру, способ выживания или образ жизни организации; действие, проект, программу или же функцию управления [2].

Не обращая внимание на многообразие концептуальных моделей и подходов к проведению организационных перемен, до настоящего времени не сформировалось единственного осознания о сути исследуемого понятия. В теории менеджмента стоит вопрос о том, рассматривать ли термины «изменение», «адаптация», «преобразование», «развитие», «реформирование», «трансформация», «реинжиниринг» как синонимы,

делить по принципиальным различиям, или же объединить в какое-то общее понятие, которое вбирает в себя признаки других.

В начале XXI века Андреева Т.Е. представила сравнительный анализ основных подходов организационных изменений, разделив ряд авторских определений слова «изменение» на те, под которыми понимается содержание, и те, под которыми понимается процесс, а так же на те, которые включают в себя обе эти характеристики одновременно. По ее мнению, организационные изменения имеют две составляющие – содержание, то есть, то, что изменилось и процесс, то есть, то, как менялось [2].

Также под организационными изменениями понимают смену характеристик, а именно форму, содержание, качества какого-либо организационного элемента или организации в целом за определенный период.

Специалист по организационному развитию Ганус Ю. утверждал, что «не всякое изменение является развитием, но всякое развитие является изменением». Он также считает, что любое развитие организации должно сопровождаться изменением всех составляющих элементов, а сам процесс развития начинается с момента создания организации и продолжается весь период ее деятельности. Изменения, сопровождающие данное развитие, должны быть реальными действиями, которые направлены на изменение качественного состояния [18].

Кузнецов Г.Н. выделил две категории организационных изменений: развитие и самосохранение. Сами организационные изменения он рассматривал, как переходное неустойчивое состояние системы от одного ее устойчивого состояния к другому устойчивому.

Организационные изменения развития – это «количественные, качественные и структурные организационные изменения состава и способов соединения элементов производственной системы, характера связей между ними и форм их проявления в пространстве и во времени» [4].

Наконец, организационные изменения составляют организационное развитие и вбирают в себя большое количество разновидностей изменений. В данном случае любая разновидность изменения и понятие «организационные изменения» имеют все шансы выступать как синонимы. Организационные изменения – это более содержательное понятие. Точное и однозначное понимание данного явления несомненно поможет повысить эффективность проведения организационных изменений.

Организационные изменения рассматривают как «формирование нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды» [9]. Изменения в организациях несут с собой изменения привычных и разделяемых работниками ценностей, норм и алгоритмов поведения, шаблонных способов принятия решений.

Процесс осуществления организационных изменений наступает с понимания их неизбежности. В современном мире нет ни одной системы, которая бы не менялась с течением времени. Осознание необходимости осуществления перемен в структуре организации приходит чаще всего от вышестоящего руководителя или, что бывает гораздо реже, от рядовых сотрудников.

Для удачного исполнения идей преобразования необходимо отметить несколько важных позиций: наличие лидера; четкая цель осуществления изменений, которую необходимо достичь, определения перечня объектов, которые будут подвергаться изменениям [6].

Прежде чем приступить к претворению в жизнь преобразований, нужно продумать последовательность собственных действий по внедрению изменений. Поэтому выделяют несколько этапов внедрения этих изменений. На начальном этапе происходит, лишь, понимание руководством нужды в проведении преобразований с различных позиций, в том числе: финансовой, технологической, инновационной и других.

Позднее определяется результат, который необходимо достичь по окончании процесса изменений. Третий и четвертый этап – это определение

объектов организационных изменений, а также разработка действий, нацеленных на введение преобразований. В процессе пятого этапа происходит внедрение изменений. По завершении проводится оценка достигнутых результатов.

Можно привести следующую классификацию организационных изменений, которая показана на рисунке 1. [15]



Рис. 1. Классификация организационных изменений

Обозначим наиболее часто встречающиеся области организационных изменений:

1. В технологиях.
2. В корпоративной культуре.
3. В управлении персоналом.
4. В структуре управления.

На сегодняшний день часто встречаются такие организационные изменения, как:

- изменение организационной структуры, реструктуризация;
- слияния/ поглощения;
- реинжиниринг бизнес-процессов;
- разработка и внедрение ИТ-решений;
- разработка и внедрение сбалансированной системы ключевых показателей эффективности (KPI);
- изменение системы мотивации и стимулирования персонала;
- внедрение различных мотивационных программ;
- разработка и внедрение программ обучения и развития персонала;
- изменение работы с кадровым резервом;
- разработка и реализация широкомасштабных программ по формированию корпоративной культуры и прочее.

Для определения эффективности изменений в организационной структуре и их оценки используют такие факторы как:

- количество вводимых изменений; масштаб изменений;
- готовность к переходу организации в новое состояние и способность совершить переход; время перехода;
- предсказуемость перемен;
- желание сотрудников совершить перемены;
- ценности, которые утратятся и приобретутся;
- эмоциональный настрой;

- знания работников;
- поведение;
- отношения в коллективе.

Исходя из выше сказанного, можно отметить, что для определения готовности предприятия к эффективной реализации организационных изменений должны быть соблюдены некоторые принципы: уровень взаимодействия внешней среды должен соответствовать уровню взаимодействия внутренней среды и потенциалу системы [18].

В качестве факторов, которые приводят к организационным изменениям предприятия, можно выделить:

1. Внешняя среда, к которой относятся:

- экономическая система (темпы инфляции, объем ВВП, структура платежного баланса, состояние рынка, инвестиционная активность и др.);
- политическая система (уровень политической стабильности, лояльность законодательства к предпринимательской деятельности;
- законодательные ограничения, уровень государственной поддержки ведения бизнеса и др.);
- социальная система (демографический уровень, уровень безработицы, уровень жизни населения, уровень образования и др.);
- экологическая система (объемы расходов на экологические мероприятия, наличие общегосударственных экологических программ и др.);
- технологическая система (уровень инновационной активности, объем научно-технических разработок, внедренных в производство, степень оснащенности производства новым оборудованием, скорость обновления выпускаемых товаров и др.);
- региональная система (финансовая ситуация в регионе, наличие региональных программ развития и др.);
- отраслевая система (специфика отраслевой деятельности, развитость отрасли, отраслевые нормативы и стандарты и др.);

– системы стейкхолдеров (количество стейкхолдеров, их основные характеристики, уровень их взаимодействия на предприятия, степень заинтересованности предприятия в них и др.).

2. Внутренняя среда, к которой относятся:

– финансовая система (уровень финансовой устойчивости предприятия, объем финансовой задолженности, уровень ликвидности и прибыльности производства и др.);

– кадровая система (половозрастной состав работников, уровень образования и квалификации, текучесть кадров, средняя заработная плата, и др.);

– производственная система (уровень производственной мощности предприятия, обеспеченность производства средствами и предметами труда, степень обновления оборудования и др.);

– инновационная система (уровень обновления ассортимента ряда, инновационной активности персонала, уровень использования достижений НТП и др.);

– маркетинговая система (уровень сбыта продукции, объем затрат на рекламу, наличие сервисных центров, объем заключенных договоров и др.);

– информационная система (наличие информационных баз данных, сбалансированность информационных потоков, уровень защиты служебной информации и др.);

– система управления (гибкость организационных структур, степень централизации управленческих функций и их качество, развитость внутрипроизводственных связей и др.);

– обеспечивающие системы (степень оснащенности систем, объем затрат на обеспечение основной деятельности и др.).

Основные проблемы изменений, с которыми сталкиваются отечественные организации:

– сопротивление внедрению изменений со стороны сотрудников;

- остановка изменений на одном из промежуточных этапов и потеря темпа;
- отсутствие единого видения результата преобразований, единой стратегии их реализации;
- неэффективное управление в период внедрения изменений;
- конфликты между сотрудниками;
- недостаточный уровень коммуникаций и координации между подразделениями;
- потеря квалифицированного персонала в период внедрения изменений и пр.

По данным исследования Ассоциации менеджеров, организациям мешают развиваться слабые навыки управления изменениями (7,08), недостаточная мотивация (5,93), недостаточное понимание и поддержка со стороны руководства (4,79), недостаток финансовых средств (3,66). Как результат, на практике 70% изменений заканчиваются провалом [10].

У любого руководителя должна быть уверенность в эффективности использования имеющихся ресурсов: людских, финансовых, материальных, информационных и др. Движение и изменения приведены в едином образе, т.к. то, что сегодня эксплуатируется проверенным способом, уже завтра может модернизироваться в новое, переосмысленное улучшение главных показателей деятельности компании.

Комплекс мер по изменениям, принимается обычно в двух случаях:

- либо организация старается обеспечить переход от одного уровня развития к другому, более совершенному;
- либо на ситуацию повлияли определенные обстоятельства, и организацию ждет сокращение или переориентация деятельности.

Принципы, которыми должен обладать руководитель проводимых мероприятий:

- необходимо четко определять задачи и формулировать цели;

- распространять необходимую информацию о предстоящих изменениях более подробно;
- обладать навыками формирования команды и привлечения к ее работе представителей основных заинтересованных групп;
- терпимо относиться к состоянию временной неопределенности;
- умение оценивать перспективы и результаты деятельности по внедрению изменений.

Сделаем выводы, что основная задача команды внедрения – это донести до каждого сотрудника, то, что выгода коснется каждого. Также, просто необходимо уделять внимание информированности, еще в начале подготовки к переменам нужно сразу подготавливать всех сотрудников к этой новости. Конечно, сообщать обо всех поэтапных шагах не имеет смысла, главное поставить акцент на том, что они принесут пользу и это поможет в будущем справиться со всеми трудностями.

1.2. Особенности управления изменениями коммерческой организации

Управление изменениями – это внедрение и осуществление трансформационных стратегий, применяемых на индивидуальном и организационном уровне, чтобы продвинуть бизнес или организацию вперед к достижению своих стратегических целей [10, с. 40].

Существует множество факторов, которые могут побудить организацию начать период изменений. Они берут начало из внутренних и внешних источников, включая:

1. Создание конкурентного преимущества.
2. Изменение позиционирования на рынке.
3. Рост, слияние или приобретение.
4. Правовые, политические или экономические изменения.

При наличии мотивированных сотрудников, которые понимают причины изменения и способ его реализации, мероприятия по осуществлению изменений, скорее всего, будут успешными. Тем не менее, отстраненные, нервные и возражающие сотрудники являются распространенной проблемой.

Люди могут сопротивляться изменениям по многим причинам, например, неправильное понимание, нехватка доверия, низкая способность адаптироваться к изменениям, несогласие с выборами или страх по поводу влияния, которое изменения могут оказать на них лично [22, с 77].

Забота о том, чтобы сотрудники не противились изменениям, имеет жизненно важное значение для благополучия сотрудников и эффективности деятельности организации. Поэтому необходимо грамотно управлять организационными изменениями на организационном уровне, а также обращать должное внимание на сотрудников на индивидуальном уровне. Все сотрудники должны чувствовать свою значимость и вовлеченность в процесс изменения, чтобы оно было успешным.

Самый первый шаг успешной программы включает в себя определение необходимости изменения, а затем четкое формулирование видения и цели(-ей), для достижения которых необходимо данное изменение. Потребуется провести тщательную проверку внутри всей организации для того, чтобы определить, где вы сейчас находитесь, где вы хотите быть и где - какие пробелы имеются. Это также даст вам ориентир, с помощью которого вы сможете оглянуться назад и оценить насколько вы отстали в процессе деятельности.

Крайне важно привлечь сотрудников с самого начала любой программы изменений, поэтому полная прозрачность – неотъемлемая часть.

Чтобы пользоваться преимуществами от изменений в течение длительного времени, важно постоянно контролировать прогресс и корректировать видение там, где это необходимо.

Постоянное обновление программы поможет вам не сбиться с пути и обеспечит правильную реализацию стратегии изменений. Изучение уровня вовлеченности сотрудников, содержащее качественный элемент, предоставит тот дополнительный слой информации с использованием конфиденциальных и объективных средств, а также поможет вам получить идеи у тех, кто вовлечен в повседневную деятельность компании [16, с. 88].

Многие компании терпели неудачу в осуществлении нововведений, поскольку масштабы таких инноваций были более обширными, чем степень готовности к ним организации.

Любые организационные изменения могут привести к проблемам управления персоналом в таких условиях, так как на сегодняшний день, навык практиков демонстрирует, собственно, что все проблемы в процессе организационных изменений связаны с человеческим фактором. Стоит обозначить, что легче изменить технологии, организационную структуру или оборудование, чем поведение работников.

Вследствие этого, для достижения поставленных целей в организации менеджер и руководство обязаны правильно планировать и координировать работу и мотивировать персонал. Мотивация сотрудников требует персонального подхода к каждому из них.

Важной стадией процесса управления, в условиях организационных изменений, является реализация стратегии управления персоналом. Для этого необходимо придерживаться следующих правил:

- о целях стратегии должны быть проинформированы абсолютно все работники организации;
- руководство организации должно обеспечить поступление оборудования, оргтехники, материальных и финансовых ресурсов;

– сформировать план в области реализации стратегии в виде установок и приказов по состоянию и развитию трудового потенциала и записать достижение каждой цели [5].

Стратегическое управление персоналом способствует разрешению данных задач [21, с. 44]:

– обеспечение таким трудовым потенциалом, в котором нуждается организация;

– формирование внутренней среды организации; проблемы, связанные с управлением персонала, со структурой управления, функциональными организациями структуры;

– разрешение вопросов централизации-децентрализации в организации управления персоналом.

Для того чтобы внедрить эффективные изменения в предприятие необходимо пройти три этапа, указанных на рисунке 2.

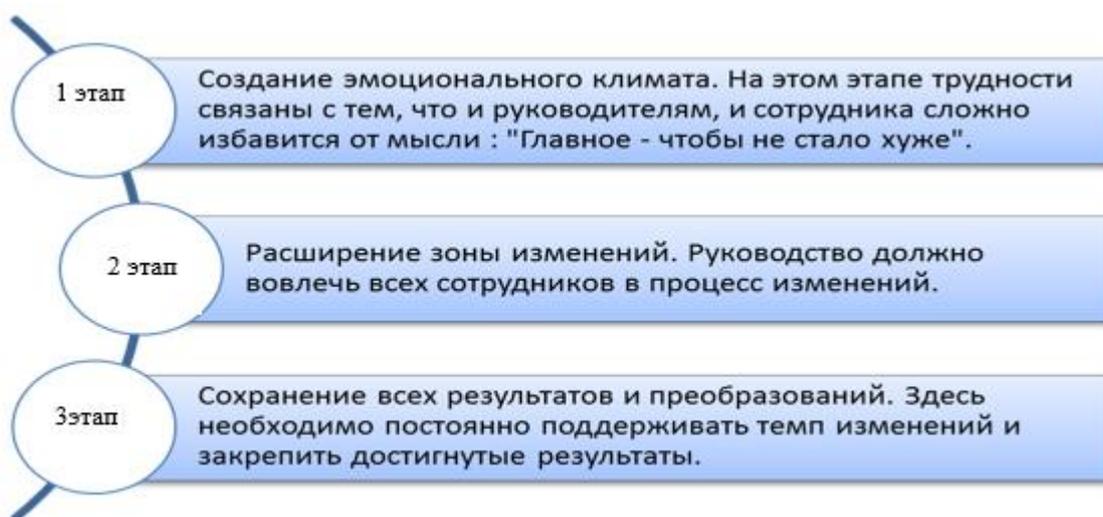


Рис. 2. Этапы изменений на предприятии

Любое изменение направлено на развитие организации. Р. Дафт выделил три типа изменений внутри организации: изменения в технологии; изменения в стратегии и структуре организации; изменения в культуре.

Выделяют два подхода к управлению организационными изменениями: механистический (модели К. Левина, Р. Балока и Д. Баттена и др.) и органический (модели Дж. Коттера, Д. Надлера и М. Л. Ташмена, ADKAR и др.).

Согласно первому, организация рассматривается как машина, работающая по жестким правилам; изменения планируются и проводятся «сверху»; сопротивление можно рассчитать и управлять им; тщательное планирование и система контроля рассматриваются как залог успеха изменений. При стабильном состоянии среды, наличии ресурсов и локальных изменениях этот подход является наилучшим.

Согласно второму подходу, организация рассматривается как живой организм, открытая система, которая изменяется под влиянием внешней среды. Сотрудникам необходимо понять и принять реальность и необходимость изменений; реакция на изменения во внешней среде — это привычный атрибут современной жизни; успешные нововведения основаны на понимании, принятии и участии сотрудников на организационном, групповом и индивидуальном уровнях.

Американский социолог и психолог К. Левин одним из первых начал изучать психологию развития организации. Он предложил модель, включающую в себя три стадии перемен, каждой из которых соответствуют свои методы (рисунок 3).

1. «Размораживание» – осознание необходимости изменений. Основная цель этого этапа – сделать так, чтобы компания была готова к переменам.

2. «Движение» – собственно осуществление перемен. Для успешной реализации должна быть четко построенная стратегия, нужно отслеживать процесс изменений и вовремя применять необходимые меры корректирования.

3. «Замораживание» – возврат стабильности. После проведенных изменений необходимо закрепить новые правила и установки.



Рис. 3. Модель управления изменениями К. Левина

Американский специалист по управлению, профессор Гарвардской школы Лэрри Грейнер разработал классическую модель управления ОИ, включающую в себя 6 этапов (рисунок 4) [19].



Рис. 4. Модель успешного проведения организационных изменений Л. Грейнера

Л. Грейнер большое значение придавал привлечению к участию всех работников организации. При осуществлении этих этапов необходимо воспользоваться опытом не только высшего руководства, но и низовых сотрудников, так как изменения впоследствии будут затрагивать организацию в целом, весь ее персонал.

Таким образом, модель Грейнера просто и доступно объясняет весь процесс проведения организационных изменений, именно поэтому сегодня она не теряет своей актуальности. По нашему мнению, одним из главных ее плюсов является непосредственное привлечение работников всех уровней в процесс проведения изменений. Однако при реализации данной модели могут возникнуть некоторые проблемы, так как в ней не учитываются возможные изменения внешних факторов, влияние которых неизбежно.

Итак, изменения – явление неизбежное и необходимое, ведущее к развитию фирмы, и для его эффективности необходимо использование адекватных методик организационного развития.

Таким образом, на основании теоретического исследования, проведенного в данной главе, можно сделать следующие выводы.

1. Изменения являются неотъемлемой частью современной жизни организаций. Во всех крупных зарубежных корпорациях все изменения проходят параллельно с проектами по управлению ими и по работе с сопротивлением персонала.

2. Существуют различные точки зрения, которые рассматривают организационные изменения с разных позиций. Одни считают, что изменения – это неизбежные события, которые организация способна предотвратить. Другие определяют изменение как разовую меру, способ выживания или образ жизни организации; действие, проект, программу или же функцию управления.

3. Управление изменениями – это внедрение и осуществление трансформационных стратегий, применяемых на индивидуальном и

организационном уровне, чтобы продвинуть бизнес или организацию вперед к достижению своих стратегических целей.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ РЕСТОРАНА «РАТАТУЙ»)

2.1. Краткая характеристика организации «Рататуй»

Сеть ресторанов «Рататуй» - юридическое наименование: общество с ограниченной ответственностью «ТМ Сервис». Юридический адрес: 620014, Свердловская область, г. Екатеринбург, Банковский переулок, д. 10, помещение 10.

Первый ресторан «Рататуй» был открыт в 2010 году, по адресу ул. Уральских рабочих, д. 31.

На данный момент открыто 6 ресторанов в Екатеринбурге по следующим адресам:

1. Уральских рабочих, 54;
2. Опалихинская, 40;
3. Толмачева, 12;
4. Малышева, 25;
5. Восточная, 72;
6. Татищева, 77.

Средняя площадь кафе составляет около 140 квадратных метров. Основное производство занимает 80 квадратных метров, остальная площадь занята подсобными помещениями. Помещение соответствует всем требованиям.

Предприятие относится к среднему классу и специализируется на европейской кухне. Сеть ресторанов «Рататуй» находится на рынке услуг уже семь лет.

Предприятие (согласно Уставу) является Обществом с ограниченной ответственностью ООО «Новый вкус». Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Учредителями Общества являются физические лица – граждане РФ.

Предприятие является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетные и иные счета в банках, круглую печать со своим наименованием и указанием местонахождения.

Предприятие отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Предприятие не несет ответственность по обязательствам РФ.

Деятельность предприятия общественного питания строится на основе следующих принципов:

- возмещение всех расходов по осуществлению производственно – хозяйственной деятельности доходами;
- зависимость дальнейшего развития производства от эффективной работы;
- связь материального стимулирования работников с конечными результатами деятельности предприятия [1].

Права и обязанности работников кафе определены следующими специальными инструкциями и правилами внутреннего распорядка.

Правовое регулирование деятельности осуществляется в соответствии с трудовым законодательством РФ и иными нормативно–правовыми актами, образующими в своей совокупности ее юридическую основу.

Предприятие от своего имени приобретает имущественные и личные неимущественные права и несет обязанности, выступает истцом и ответчиком в суде, арбитражном суде и третейском суде в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Бухгалтерский учет в ООО «Новый вкус» ведется на основании учетной политики для целей бухгалтерского учета, налоговый учет ведется на основании учетной политики для целей налогообложения.

Бухгалтерский учет в организации ведется в соответствии с Учетной политикой организации на 2017 год, утвержденной приказом от 26 декабря 2015 г. № 644 - П, которая подготовлена с учетом требований Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»; Положения по

ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации, утвержденного Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 06.10.2008 № 106н и других нормативных актов.

Функции управления деятельностью предприятия реализуются через директора компании. Хозяйственные отношения, складывающиеся между директором и работниками предприятия, определяют его организационную структуру.

Генеральный директор в соответствии с действующим законодательством несет всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности; осуществляет общее руководство производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, организует взаимодействие всех структурных подразделений.

На анализируемом предприятии установлены правила внутреннего трудового распорядка, которые определяют и регулируют порядок заключения, расторжения трудовых договоров, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы трудовых отношений на предприятии.

В данный момент штат сотрудников ООО «Новый вкус» составляет 48 человек, в т. ч. в управлении задействовано 3 человека, отдел кадров, а также менеджер по снабжению.

Организационная структура ООО «Новый вкус» представлена на рисунке 5.



Рис. 5. Организационная структура ООО «Новый вкус»

Генеральный директор согласно действующему законодательству несёт ответственность за последствия принимаемых решений, эффективное использование и сохранность имущества организации, а также финансово-экономические результаты его деятельности; реализует общее руководство финансово-экономической и производственно-хозяйственной деятельностью предприятия, осуществляет организацию и взаимодействие всех структурных подразделений. Функциями руководителя также являются следующие:

- обеспечение условий для внедрения новейших технологий и техники;
- обеспечение прогрессивных форм управления и организации труда;
- контроль по соблюдению законности в работе всех отделов и служб;
- защита имущественных интересов организации в суде, органах государственной власти, арбитраже и т.д.

Функциями главного бухгалтера ООО «Новый вкус» являются следующие:

- совершенствование структуры оборотных средств, их нормирование, приведение запасов в соответствии с нормативами, увеличение эффективности их применения;

– руководство процессом сбыта продукции в целях оптимизации объема продаж согласно принятой стратегии и на этом основании определения оптимальных для организации форм безналичных расчётов;

– деятельность в сфере увеличения прибыли и повышение рентабельности, реализация и разработка плана повышения рентабельности, роста прибыли;

– обеспечение деятельности организации требуемыми денежными средствами;

– мобилизация финансовых средств для социального и производственного развития, обеспечение повышения рентабельности, роста прибыли;

– получение и выплата займов и кредитов;

– осуществление выплаты заработной платы, дивидендов и так далее;

– организация краткосрочных и долгосрочных финансовых вложений, предпринимательской деятельности;

– контроль по грамотному использованию финансовых средств организации.

Помимо этого, главный бухгалтер выполняет:

– ведение бухгалтерского учёта и подготовку бухгалтерской отчётности;

– расчёты различных видов выплат сотрудникам организации;

– разработку учётной политике; произведение перечислений и начислений налогов и сборов в бюджеты различных уровней;

– платежей в банковские учреждения;

– страховых взносов в государственные внебюджетные фонды.

Обязанности управляющего:

– полноценно управлять работой развлекательного центра и отвечать за плановые коммерческие показатели;

– обеспечивать планирование, организацию и контроль всех бизнес-процессов, протекающих в работе развлекательного центра;

– вести бюджет операционных расходов и доходов (совместно с финансовыми службами центрального офиса);

– участвовать в разработке и реализации маркетинговых мероприятий, способствующих росту посещаемости и лояльности гостей (совместно с маркетингом центрального офиса);

– создавать комфортную атмосферу в развлекательном центре в соответствии с корпоративными стандартами качества;

– формировать эффективную команду сотрудников, развивать и мотивировать сотрудников на достижение успеха, обеспечивать взаимодействие в команде, адаптировать новичков, формировать дружественную атмосферу в команде и развивать корпоративную культуру.

Менеджер по снабжению занимается закупом всего необходимого оборудования, работой с поставщиками.

Отметим, что в 2015-2016 году произошло сокращение числа сотрудников. Это можно объяснить сокращением прибыли торгового предприятия.

Сокращение коснулось в основном обслуживающий персонал. Стоит отметить также, что в 2016 году уволился единственный заместитель главного бухгалтера, и замена ему до сих пор не была найдена ввиду экономии финансовых средств учреждения. Это является неблагоприятным фактором, так как повышается нагрузка на главного бухгалтера организации.

Таблица 1. Состав и структура штата ООО «Новый вкус» в 2015-2017 гг.

Должность	Численность, чел.			Структура, %		
	2015г.	2016г.	2017г.	2015г.	2016г.	2017г.
Директор	1	1	1	1,9	2	2,1
Главный бухгалтер	1	1	1	1,9	2	2,1
Управляющий	1	1	1	1,9	2	2,1
Секретарь	1	1	1	1,9	2	2,1
Менеджер по снабжению	1	1	1	1,9	2	2,1
Начальник отдела кадров	1	1	1	1,9	2	2,1

Продолжение табл. 1

Специалист по кадрам	1	1	1	1,9	2	2,1
Заместитель главного бухгалтера	1	1	0	1,9	2	0
Бухгалтер	2	3	3	3,8	6,1	6,3
Техник	1	1	1	1,9	2	2,1
Кассир	1	1	1	1,9	2	2,1
Администратор зала	5	3	3	9,6	6,1	6,3
Повар	4	4	4	7,7	8,2	8,3
Официант	27	25	25	51,9	51,0	52,1
Младший обслуживающий персонал	4	4	4	7,7	8,2	8,3
Итого	52	49	48	100	100	100

Из данных таблицы 1 можно сделать следующие выводы: управленческий состав организации практически не менялся по своей численности, за исключением заместителя главного бухгалтера, который уволился в 2016 году и замену которому до сих пор не нашли.

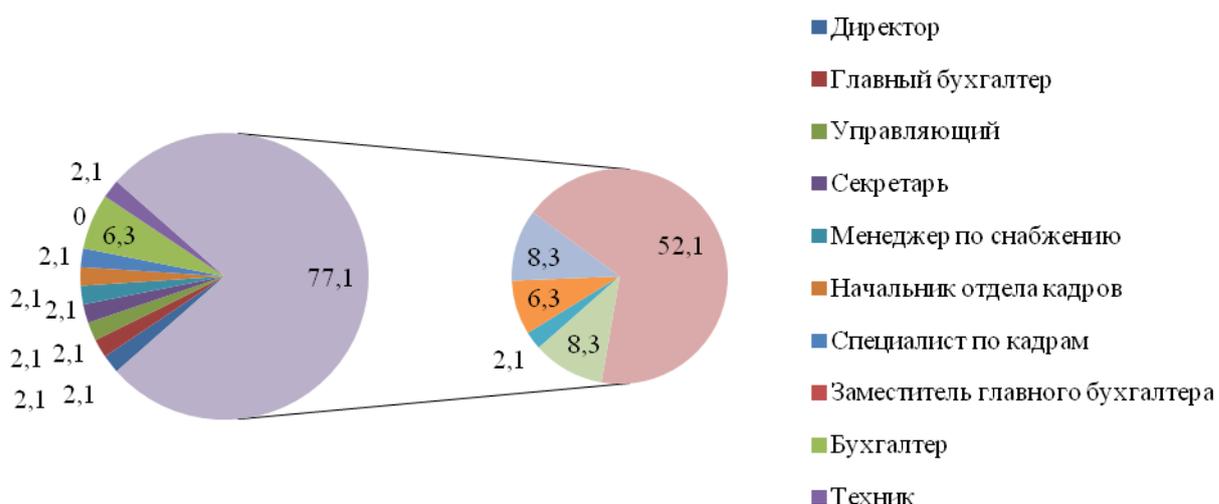


Рис. 6. Структура штата ООО «Новый вкус» в 2017 г.

Отметим, что в структуре преобладает старший обслуживающий персонал – в 2017 году данная величина составила 40 против 44% в 2015 году.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что компания стремится к повышению качества оказываемых услуг за счет расширения штата обслуживающего персонала.

2.2. Анализ финансово-экономической деятельности, текущих и возможных изменений в организации

В таблице 2 представлена динамика основных экономических показателей ООО «Новый вкус» за 2015-2017 гг.

Таблица 2. Динамика основных экономических показателей ООО «Новый вкус» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста (снижения), %
1. Выручка, тыс. руб.	74679	139408	64729	186,7
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	58593	97299	38706	166,1
3. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	16086	42109	26023	261,8
4. Прочие доходы, тыс. руб.	9400	9290	-110	98,8
5. Прочие расходы, тыс. руб.	10128	18165	8037	179,4
6. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	6622	24398	17776	3,7 раз
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	6690	24443	17753	3,7 раз
8. Среднегодовая стоимость имущества, тыс. руб.	206712	228065	21353	110,3
9. Среднегодовая стоимость основных средств тыс.руб.	139853	132457	-7396	94,7

10.Среднегодовые остатки оборотных. активов, тыс. руб.	59660	67994	8334	114,0
11.Фондоотдача руб.	0,5	1,1	0,5	197,1
12.Оборачиваемость оборотных активов, число оборотов	1,3	2,1	0,80	163,8
13.Затраты на 1 рубль продажи продукции, руб.	0,785	0,698	-0,087	88,956
14.Рентабельность продукции, %	27,454	43,278	15,824	157,639
15.Рентабельность продаж, %	0,215	0,302	0,087	140,229
16.Рентабельность имущества, %	8,841	21,321	12,480	241,161

На основании таблицы 2 можно сделать вывод о том, что в 2017 году произошло значительное увеличение объемов продаж.

В 2017 году наблюдается отрицательная тенденция по показателю среднегодовой стоимости основных средств.

Сравнив темп роста выручки и себестоимости можно судить об эффективной или неэффективной деятельности предприятия за период.

В указанной организации выполняется соотношение:

$$186.68 > 166.06$$

Следовательно, деятельность предприятия можно оценить как эффективную.

Считается, что организация работала в отчетном периоде эффективно, если:

$$ТПА < ТПВ < ТПЧ, \quad (1);$$

где ТПА - темп роста активов, ТПВ - темп роста выручки, ТПЧ - темп роста чистой прибыли.

Представленное соотношение называется «золотым правилом» экономики [26]:

110.33% < 186.68% < 365.37%

Это означает, что выручка опережает в своем росте активы, что свидетельствует об ускорении оборачиваемости средств организации. Чистая прибыль возросла более значительно, чем выручка. Таким образом, за данный период, соотношение выполняется - организация работала очень эффективно.

Эффективность использования имущества в целом была средней. Фондоотдача показывает эффективность использования основных средств организации. Фондоотдача увеличилась на 0.49 и составила 1.02 руб., т.е. снизилась сумма амортизационных отчислений, приходящихся на один рубль объема продаж, и, следовательно, выросла доля прибыли в цене товара. Рентабельность активов повысилась на 7.69%.

Таким образом, можно сказать о том, что организация за отчетный период работала эффективно, значительно увеличив прибыль и рентабельность продаж.

Рассмотрим коэффициенты финансовой устойчивости (таблица 3).

Таблица 3. Коэффициенты финансовой устойчивости ООО «Новый вкус»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Тем прироста	
				2016/2015, %	2017/2016, %
Коэффициент автономии	0,097	0,135	0,155	38,09	15,23
Коэффициент финансового риска	6,873	4,117	3,605	-40,10	-12,43
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,674	0,458	0,546	-32,13	19,41
Коэффициент маневренности	4,948	1,954	2,223	-60,51	13,74
Коэффициент финансирования	0,15	0,24	0,28	66,95	14,19

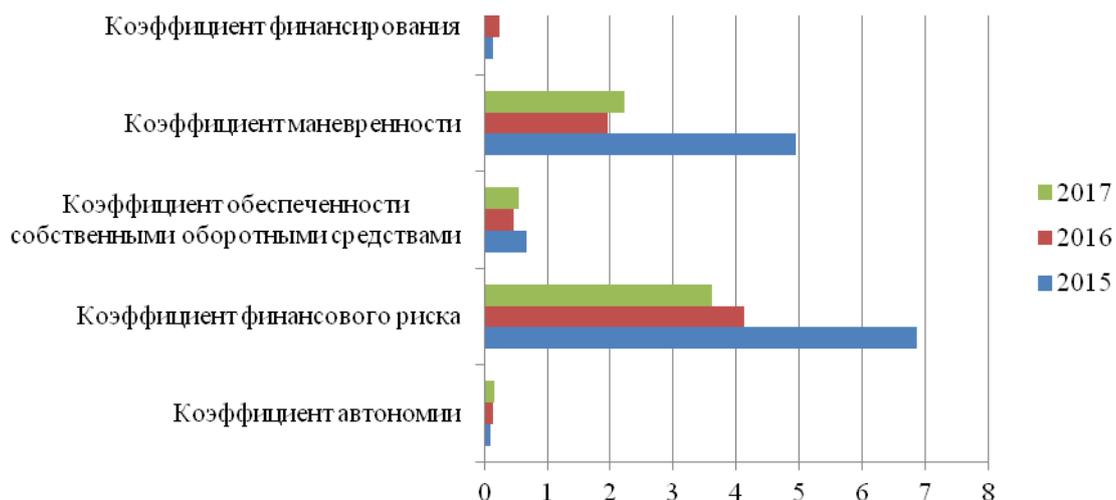


Рис. 7. Коэффициенты финансовой устойчивости ООО «Новый вкус»

Отметим, что на протяжении всего периода коэффициент автономии не удовлетворяет нормативному значению, несмотря на то, что в 2017 году наблюдается положительная динамика (рост составил 15,23% в сравнении с 2016 годом).

Это связано с тем, что заемные средства значительно превышают собственные средства.

Данное обстоятельство является достаточно негативным фактором для предприятия, это говорит о высоком финансовом риске и финансовой неустойчивости предприятия.

При этом следует заметить достаточно высокую обеспеченность предприятия собственными оборотными средствами – в 2017 году данный показатель составил величину 0,546.

Коэффициент маневренностями также удовлетворяет нормативному значению.

Коэффициент финансирования не удовлетворяет нормативному значению из-за сильной зависимости предприятия от внешних источников финансирования.

Рассмотрим коэффициенты ликвидности (таблица 4).

Таблица 4. Коэффициенты ликвидности ООО «Новый вкус»

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Тем прироста	
				2016/2015, %	2017/2016, %
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,058	0,094	0,0458	61,62	-51,34
Коэффициент быстрой ликвидности	1,214	0,934	1,055	-23,07	12,98
Коэффициент текущей ликвидности	1,274	1,022	1,115	-19,79	9,13

Коэффициент абсолютной ликвидности уменьшился на 51,34%.

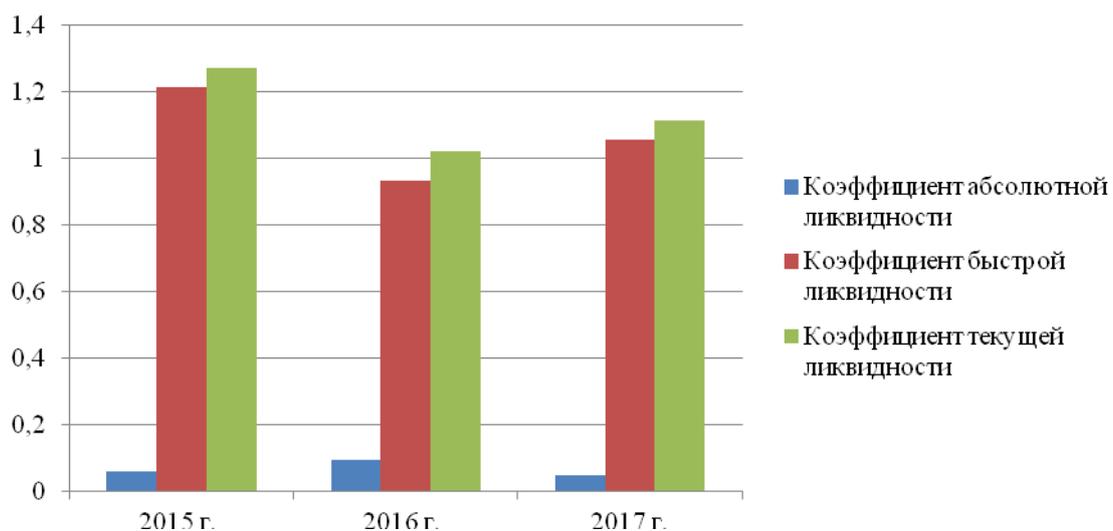


Рис. 8. Коэффициенты ликвидности ООО «Новый вкус»

Если сравнить значение показателя с рекомендуемым уровнем, можно отметить, что предприятие имеет дефицит наличных денежных средств для покрытия текущих обязательств.

Коэффициент текущей ликвидности за отчетный период увеличился на 9,13%, достигнув к концу года 1,115.

Предприятие покрывает краткосрочные обязательства ликвидными активами.

Слишком высокий показатель быстрой ликвидности (1,055 в 2015 году) свидетельствует о нерациональной структуре капитала, о слишком высокой доле неработающих активов в виде наличных денег и средств на счетах.

Рассмотрим коэффициенты оборачиваемости (таблица 5).

На протяжении всего рассматриваемого периода наблюдается рост коэффициента оборачиваемости активов, это является положительным моментом и свидетельствует об увеличении эффективности использования средств в отчетном периоде.

Период оборачиваемости собственного капитала увеличивается, это говорит о снижении деловой активности предприятия.

Таблица 5. Коэффициенты оборачиваемости ООО «Новый вкус» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Тем прироста	
				2016/2015, %	2017/2016, %
Коэффициент оборачиваемости активов	1,474	1,656	1,709	12,35	3,18
Период обращения активов, дней	244,233	217,382	210,680	-10,99	-3,08
Период оборачиваемости собственного капитала, дней	23,793	29,243	32,659	22,91	11,68
Период наращивания ТМЗ, дней	123,835	64,935	76,116	-47,56	17,22
Период обращения дебиторской задолженности, дней	65,781	56,900	60,848	-13,50	6,94
Период обращения кредиторской задолженности, дней	56,911	62,209	59,749	9,31	-3,95

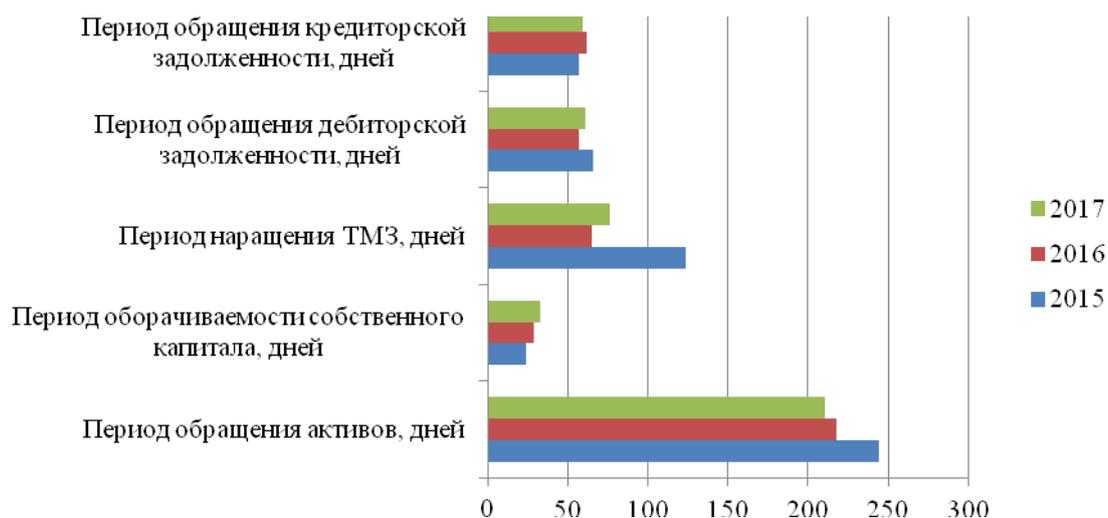


Рис. 9. Коэффициенты оборачиваемости ООО «Новый вкус»

Кроме того, наблюдается отрицательная динамика ещё и по периоду наращивания ТМЗ.

В 2017 году наблюдается увеличение периода обращения дебиторской задолженности, это является негативным моментом и говорит о замедлении погашения покупательской задолженности.

Период обращения кредиторской задолженности имеет положительную динамику: данный показатель уменьшился на 3,95% в сравнении с 2015 годом.

Это говорит об увеличении предприятия платёжеспособности по отношению к поставщикам.

Для анализа уровня конкурентоспособности торгового предприятия ООО «Новый вкус», определения ее путей развития используем методику стратегического анализа внешней среды.

Стратегический анализ внешней среды предприятия – это процесс определения критически важных факторов среды, влияющих на принятие управленческих решений. Но необходимо не только выявить такие факты, но и предугадать их дальнейшее развитие и степень воздействия на предприятие.

Считается, что около 90% нужной информации можно извлечь из легальных источников. За рубежом такие прогнозы разрабатываются государственными учреждениями, общественными организациями и частными фирмами, занимающимися консалтинговой деятельностью.

В России, пока, рыночная инфраструктура очень слаба.

Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень изменчивости каждого фактора.

Сложность внешней среды достаточно высокая, потому что число факторов внешней среды довольно большое, несмотря на то, что их вариативность можно приблизительно прогнозировать. Подвижность среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Как и сложность, подвижность внешней среды торгового предприятия ООО «Новый вкус» высокая. Одни из наиболее динамичных факторов, которые рассматриваются – есть НТП и конкуренты.

1. Конкуренты – этот фактор один из наиболее динамично меняющихся, и скорость его изменения (подвижность) высока, что может оказывать воздействие на торговое предприятие ООО «Новый вкус».

2. НТП – Скорость изменения НТП заставляет следить и адекватно реагировать на новинки, появляющиеся в результате прогресса.

Неопределенность внешней среды – низкая, потому что имеется всего лишь три фактора, неопределенность которых относительно высока и перечисляется в порядке увеличения неопределенности.

На основании мониторинга внешней среды, и полученных данных по основным конкурентам на рынке торговли, составим таблицу сравнения основных конкурентных факторов.

В таблице 6 представим сравнительный анализ факторов конкурентоспособности аналогичных торговых предприятий.

Таблица 6. Сравнение факторов конкурентоспособности аналогичных торговых предприятий

Факторы конкурентоспособности	«Рататуй» (ООО «Новый вкус»)	«Plov project»	«Своя компания»	«Большие тарелки»
Наружная реклама и информация	9	8	6	5
Интерьер	8	8	8	5
Надежность	10	10	4	7
Качество	10	9	6	8
Внедрение новых технологий	9	4	8	6
Как долго на рынке (лет)	14	9	2	7
Персонал	6	7	5	4
Предложение дополнительных услуг	10	6	4	3
Уникальность концепции	7	8	5	6

Исходя из данных таблицы 6, можно сделать вывод, что положение торгового предприятия ООО «Новый вкус» довольно устойчивое.

Слабыми факторами являются:

- квалификация персонала;
- уникальность концепции.

Тем не менее, необходимо улучшать свои показатели конкурентоспособности, в таких направлениях как персонал и уникальность концепции.

В настоящее время компания обладает существенным потенциалом в отрасли. Это можно объяснить следующими факторами, представленными в таблице 7.

Таблица 7. Определение сильных и слабых сторон, рыночных возможностей и угроз торгового предприятия ООО «Новый вкус»

Направления оценки	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1. Финансовое состояние предприятия	Наличие обоснованной, зарекомендовавшей себя финансовой политики	1. Существенное снижение выручки от продаж. 2. Увеличение стоимости заёмных ресурсов.
2. Стратегия управления предприятием	Высокий уровень реализации принципов корпоративного управления	Несоответствие текущей стратегии новым вызовам и нестабильности мировой экономики.
3. Конкуренция	1. Узнаваемость на рынке 2. Наличие проверенной базы поставщиков 3. Наличие проверенной базы клиентов	1. Неэффективная реклама. 2. Отсутствие практики обучения персонала
Направления оценки	Возможности (O)	Угрозы (T)
1. Финансовое состояние предприятия	1. Возможность генерации дополнительных денежных потоков в новых проектах; 2. Возможность более эффективного использования ресурсов. 3. Разработка конкурентной стратегии развития Компании	Внешние ограничения могут ослабить объёмы денежных потоков от основной деятельности на рынке и снизить стоимость компании
2. Стратегия управления предприятием	1. Разработка конкурентоспособной продукции. 2. Увеличение льгот и субсидий от государства 3. Упрощение требований налогового законодательства к малым предприятиям	1. Риски сужения рынков сбыта продукции. 2. Риски снижения рыночной доли компании по основным бизнес-сегментам.
3. Конкуренция		1. Повышение барьеров входа на рынок; 2. Риски увеличения тарифов поставщиков; 3. В этом году ожидается выход на рынок крупных компаний-конкурентов.

Как видим из данных таблицы 7, одними из ключевых возможностей ООО «Новый вкус» являются:

- возможность генерации дополнительных денежных потоков в новых проектах;
- возможность более эффективного использования ресурсов;
- разработка конкурентной стратегии развития Компании;
- разработка конкурентоспособной продукции и др.

В таблице 8 представлен PEST-анализ влияния факторов внешней среды торгового предприятия ООО «Новый вкус».

Таблица 8. PEST-анализ влияния факторов внешней среды торгового предприятия ООО «Новый вкус»

Характеристики элементов PEST-анализа	
Политические (P)	Экономические (E)
<ul style="list-style-type: none"> - нестабильность мировой и отечественной политической ситуации; - усиление попыток со стороны правительства регулировать рынок; - поддержка правительством конкурентов; - увеличение налоговых ставок. 	<ul style="list-style-type: none"> - колебание курса валют; - наименее предсказуемым и сложно- прогнозируемой является ситуация на финансовых рынках, которая в долгосрочном периоде может меняться в различную сторону; - рост инфляции; - ухудшение инвестиционного климата в стране и регионе; - повышение цен поставщиков
Социальные (S)	Технологические (T)
<ul style="list-style-type: none"> - снижение реальных доходов населения; - снижение реальных доходов среднего класса; - рост мобильности населения; - увеличение числа квалифицированных специалистов, рост экономически активного населения; - влияние социальных предпочтений и требований времени. 	<ul style="list-style-type: none"> - широкое распространение средств автоматизации розничной торговли; - благодаря Интернету можно добиваться повышения продаж, используя информирование, продажи в онлайн-режиме и другие способы; - возможность производства новой продукции (развитие конкурентных технологий); - покупка нового оборудования, автоматизированных систем, для того, чтобы идти в «ногу со временем».

Как видим из данных таблицы 8, одними из ключевых факторов внешней среды ресторана «Рататуй» являются:

- ухудшение инвестиционного климата в стране и регионе;
- рост инфляции окажет, в целом, влияние на деятельность компании;
- влияние социальных предпочтений и требований времени;
- снижение реальных доходов населения;
- нестабильность отечественной валюты и др.

Необходимо направить все усилия на нейтрализацию или снижение негативного влияния данных угроз на деятельность компании.

По результатам проведенного анализа, можно сделать вывод, что положение торгового предприятия ООО «Новый вкус» довольно устойчивое. Тем не менее, необходимо улучшать свои показатели конкурентоспособности, в таких направлениях как персонал и уникальность концепции. Для того, чтобы выиграть в конкурентной борьбе, а также повысить показатели по прибыльности и рентабельности, необходимо провести определенные изменения в виде модернизации оборудования или участия в новых проектах.

2.3. Мероприятия по управлению процессами изменений в организации и их экономическое обоснование

Необходимо отметить тот факт, что любые изменения, которые происходят в организации, так или иначе, воспринимаются сотрудниками ресторана. Однако, в связи с тем, что в 2015-2016 среди сотрудников уже было сокращение (из-за уменьшения прибыли), сотрудники будут ожидаемо переживать и сопротивляться из-за внедрения электронного меню, опасаясь повторения сокращений.

Для совершенствования управления процессами изменений в организации предлагаются следующие мероприятия:

1. Управление изменениями на примере увеличения производительности труда сотрудников;
2. Совершенствование рекламной деятельности предприятия.

В таком сопротивлении нет ничего удивительного и тем более патологического: большинство людей стремятся к стабильности и предсказуемости своего существования и опасаются революционных ломок привычного образа жизни, а также имеют свое собственное представление о том, как надо осуществлять стратегию.

В таблице 9 представлены вероятные причины сопротивления изменениям.

Таблица 9. Причины сопротивлений изменениям

Вид сопротивления	Причина
Экономический	-потенциальная угроза потери заработной платы или источников дохода; - страх перед безработицей; - лишением льгот и привилегий; - высокие затраты времени и средств на внедрение изменений;
Организационный	-нежелание менять сложившуюся систему производственных и личных отношений; - опасение за будущую карьеру, место работы; -реакция на предыдущий неудачный опыт изменений;
Личностный	-нежелание менять привычек; -инертность; -страх перед новым; - угроза занимаемой должности; -угроза личной власти, статусу; -потеря уважения в глазах руководства и коллег; - осознание своей некомпетентности к восприятию нового; - неверие в личные возможности; - нежелание брать на себя новые ответственности и принятие решений.

Существуют не только причины, есть и формы сопротивлений: скрытые и явные. Скрытую форму считают наиболее опасной, т.к. ее трудно выявить, а впоследствии тяжело преодолеть.

Особое внимание при работе с сопротивлением изменениям следует уделить сотрудникам, относящимся к типу «консерваторы».

Поскольку консерваторы редко видят необходимость в изменениях, а также склонны к рациональному способу подготовки и принятия решения, то главным направлением работы с консерваторами является

аргументированное, детальное описание необходимости изменений.

Важно продемонстрировать неудовлетворенность существующим положением дел, т. е. необходимость в изменениях. Важно как можно более четко и структурировано показать, что будет меняться и каково новое состояние. Для того чтобы преодолеть инерцию консерваторов к действию важно показать первые шаги при изменениях.

Даже при понимании объективной необходимости консерваторам свойственно долго перестраиваться. При внедрении изменений консерваторы долго продолжают работать по тем же правилам, что и раньше. Поэтому важно дать консерваторам время, чтобы перестроиться и постепенно включать их в процесс.

Чтобы снизить такую реакцию, как стресс, необходимо эмоционально поддерживать консерваторов. При появлении саботажа (что тоже характерно для консерваторов) можно оставить консерваторов, дать им выплеснуть эмоции, и привлекать их к изменению, когда уже ясно, как делать и что необходимо делать.

Чтобы снизить такую реакцию, как неверие в силы, важно показать консерваторам их роль в новом процессе и предельно ясно объяснить его, продемонстрировать веру в возможности консерватора быть успешным в новых условиях.

Такие эмоции, как тревога, страх, отрицание наличия изменений, требуют индивидуального подхода руководителя.

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных изменений на примере увеличения производительности труда сотрудников (таблица 10).

Таблица 10. Временные затраты на внедрение предложенного мероприятия

Наименование/содержание работы	Продолжительность работ (дни)
Составление бизнес-плана	2

Обращение к услугам сторонней организации	3
Покупка и установка требуемого оборудования	7
Обучение персонала	2
Проведение тренингов по адаптации персонала к изменениям	5
Итого	14

Предполагаемый экономический эффект от мероприятий повышение производительности труда сотрудников как минимум на 15%, следовательно, объема продаж, на 15%, то есть экономический эффект составит $64\,729 * 1,15 = 74\,438 - 64\,729 = 9\,709$.

Для выполнения проекта потребуются как материальные, так и трудовые затраты. Их перечень представлен в таблице 11.

Таблица 11. Затраты на внедрение предложенных мероприятий, экономический эффект и срок окупаемости проекта

Перечень мероприятий	Решения по реализации мероприятий	Затраты, тыс. руб.
Курсы повышения квалификации	Проведение курсов повышения квалификации для менеджеров по продажам: «Успешные продажи» и «Правила общения с клиентами» (всего 10 чел. по 15 тыс. руб.)	150
Проведение тренингов	Проведение тренингов по сплочению коллектива, по успешным продажам, по управлению сопротивлению изменениям	50
Наем специалиста для проведения тренингов		35
Итого		235
Экономический эффект		9 709
Срок окупаемости, мес.		1

Представим медиаплан ресторана «Рататуй» на плановый год (таблица 12).

Таблица 12. Медиаплан ресторана «Рататуй» на плановый 2018 год

Реклама в СМИ	Стоимость за 1 мес. / руб.	Стоимость в квартал, руб.
Объявление в прессе, 4 газеты	1580	4740
Телереклама	5000	15000
Радиореклама	1200	3600
Наружная реклама	5000	15000
Итого	12780	38340

С целью совершенствования рекламной деятельности ресторана «Рататуй» рекомендуется разработать и внедрить новый медиаплан предприятия, в котором определены оптимальные каналы размещения рекламы, проводимые с целью достижения максимальной эффективности рекламной кампании, а также обозначены затраты на их реализацию.

Дополнительные затраты на рекламную деятельность ресторана «Рататуй», а именно установка рекламного щита на территории ресторана представлены в таблице 13.

Рекламный щит, размером 3х6 метра, очень яркий, привлекает внимание, легко читаем, в ночное время освещается. На белом фоне справа расположен крупный логотип ресторана, с левой стороны изображена информация о ресторане.

Таблица 13. Расходы на установку и изготовление рекламного щита

Наименование работы	Стоимость, руб.
Изготовление щита	12000
Размещение и содержание	16000
Итого:	28000

Размещение рекламы предприятия на транспорте. На автомобилях необходимо сделать изображение фирменной символики. Расходы на изготовление представлены в таблице 14.

Таблица 14. Расходы на изготовление рекламного плаката для автомобилей

Наименование работы	Стоимость, руб.
Изготовление рекламного плаката, 3 шт.	3*6000
Итого:	18000

Затраты на изготовление рекламного плаката для автомобилей составляют 18000 рублей.

Далее представим расходы на продвижение интернет-сайта ресторана «Рататуй» (таблица 15).

Таблица 15. Расходы на обслуживание и продвижение интернет-сайта ресторана «Рататуй»

Наименование работы	Стоимость, руб. / мес.
Реклама на всех платформах 2 ГИС	500
Реклама на компьютере, планшете и смартфоне	700
Реклама при просмотрах информации о конкурентах	650
Итого:	1850

Затраты на обслуживание и продвижение интернет-сайта ресторана «Рататуй» составляют 1850 рублей в месяц.

Также ресторану «Рататуй» необходимо провести основные мероприятия: пресс - конференции по поводу жизни предприятия; престижная реклама компании, пропагандирующая ее деятельность в целом, стиль управления, работу с кадрами, охрану окружающей среды.

Рекомендуется привлечь журналистов для написания некоммерческих статей, принять участие в теле – и радиопередачи, выпустить фирменный журнал предприятия, принимать активное участие в аукционах. Размещать на специальных сайтах ежегодные отчеты о деятельности предприятия.

Предполагаемый экономический эффект от мероприятий – 30 тыс. руб. в месяц, то есть 360 тысяч рублей в год.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия на 38,43 тыс. руб. увеличили прибыль на 360 тыс. руб.

Таким образом, вышеперечисленные рекомендации позволят укрепить свои позиции на рынке товаров, увеличить реализацию услуг ресторана «Рататуй», получить дополнительную прибыль.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изменения являются неотъемлемой частью современной жизни организаций. Во всех крупных зарубежных корпорациях все изменения проходят параллельно с проектами по управлению ими и по работе с сопротивлением персонала.

Многие компании терпели неудачу в осуществлении нововведений, поскольку масштабы таких инноваций были более обширными, чем степень готовности к ним организации. Любые организационные изменения могут привести к проблемам управления персоналом в таких условиях, так как на сегодняшний день, навык практиков демонстрирует, собственно, что все проблемы в процессе организационных изменений связаны с человеческим фактором.

Стоит обозначить, что легче изменить технологии, организационную структуру или оборудование, чем поведение работников. Вследствие этого, для достижения поставленных целей в организации менеджер и руководство обязаны правильно планировать и координировать работу и мотивировать персонал. Мотивация сотрудников требует персонального подхода к каждому из них.

Во второй главе работы был проведен анализ текущих и возможных изменений в ресторане «Рататуй».

Ресторану «Рататуй», для того, чтобы выиграть в конкурентной борьбе, а также повысить показатели по прибыльности и рентабельности, необходимо провести определенные изменения в виде модернизации оборудования или участия в новых проектах.

В таком сопротивлении нет ничего удивительного и тем более патологического: большинство людей стремятся к стабильности и предсказуемости своего существования и опасаются революционных ломок привычного образа жизни, а также имеют свое собственное представление о

том, как надо осуществлять стратегию.

Для того чтобы нововведения прошли с большей эффективностью, мы предложили провести тренинги среди сотрудников. Тренинги позволяют всем сотрудникам компании справиться со своими страхами перед новыми правилами, процедурами, а также создать позитивное отношение к текущим изменениям. Дополнительное обучение может осуществляться в форме обучения новым профессиональным навыкам, тренингов по коммуникативным навыкам, построению команды, преодолению стресса и т.д.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Модель Левина. [Электронный ресурс]. – URL: <http://uspeh-success.ru/model-organizatsionnyih-peremen-kurta-levina-ili-kogda-organizatsii-nuzhen-ded-moroz/>
2. Акулов В. Б., Рудаков М. Н. Теория организации. – Петрозаводск: ПетрГУ, 2015. – 123 с.
3. Андреева Т.Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: методики распространенные и результативные // Российский журнал менеджмента. – 2014. – № 2. – С. 25–48
4. Ансофф И. Стратегическое управление. – СПб: Питер, 2015. – 358 с.
5. Беляев М.К., Прасолова Е.В. Организационные изменения: зарубежный опыт и российские реалии // Современные научные исследования и инновации. – 2014. – № 11. – Ч. 2. – С.12-17
6. Бурмистров А., Трифильцева Н., Орлов В. Заставлять или убеждать? Как предприятия Санкт-Петербурга преодолевают сопротивление организационным изменениям // Top-Manager. – 2013. – №2. – С.12-15
7. Бухбиндер Р.Г. Организационные изменения: проблема сопротивления персонала и пути ее решения // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2013. – № 4. – С.100-106
8. Вахрин П.И., Нешиной А.С. Финансы: учебник для вузов. – М.: Маркетинг, 2014. – 518 с.
9. Виноградова С.Н. Коммерческая деятельность. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 180 с.
10. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2015. – 296 с.
11. Герберт Д., Розенштиль Л. Организационная психология. Человек и организация. / Пер. с нем. – М.: Изд-во Гуманитарный центр / О.А.Шипилова, 2016. – 624 с.

12. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия. – 2016. – Т. 8. – С. 76–92.
13. Гринберг Дж., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике / [Пер. с англ.: О.В. Бередикина, В.Д. Соколова]. – М.: ООО «Вершина», 2014. – 912 с.
14. Дашков Л.П. Коммерция и технология торговых процессов. – М.: Маркетинг, 2015. – 389 с.
15. Джордж Дж.М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления: Учеб. пособие для вузов / пер. с англ. под ред. проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2013. – 345 с.
16. Дианова С.Н., Авагян Ю.Г. Система управления коммерческой деятельностью предприятий торговли // Сфера услуг: инновации и качество. Выпуск № 6. – Краснодар: КФ РГТЭУ, 2015. – С. 71–80.
17. Духнич Ю.В. Управление изменениями [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.smart-edu.com/change-management-learning.html>
18. Кожова А.А., Цветчих А.В. Предложения по совершенствованию управления коммерческой деятельностью торговой организации // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2015. – № 8 (том 2). – С. 388–389.
19. Коммерческая деятельность: маркетинг и логистика / Под ред. Л.В. Балабановой. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2014. – 231 с.
20. Кондраков И.В. Совершенствование коммерческой деятельности как инструмент повышения конкурентоспособности предпринимательских структур // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2013. – № 5. – С. 103–108.
21. Круглова Н. Ю. Основы бизнеса (предпринимательства): учебник / Н.Ю. Круглова. – М.: КНОРУС, 2016. – 544 с.

22. Ларионова И.К. Стратегическое управление: учебник/ Коллектив авторов; под ред. д. экон. н., проф. И.К. Ларионова. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 235 с.
23. Матузенко Е.В., Шиленко С.И., Костенко Я.В. Совершенствование информационного обеспечения коммерческой деятельности розничного торгового предприятия // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 11-5. – С. 1118–1124.
24. Мильнер Б. З. Теория организации. – М.: Инфра-М, 2013. – 123 с.
25. Набатников В.М. Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие/В.М. Набатников. – Ростов-на Д.: Феникс, 2015. – 256 с.
26. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности. Практикум. – М.: Юнити, 2014. – 364 с.
27. Павловец О.М. Использование концепции организационных изменений и организационного развития в практике менеджмента // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 2 [Электронный ресурс]. – URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/4210>
28. Родионова Е.В., Трыганова Е.В. Совершенствование кадровой политики // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – № 5 [Электронный ресурс]. – URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/05/11253>
29. Соколова С.А. К вопросу о стратегическом управлении инновационным развитием предприятий стройиндустрии // Ежегодная научно-практическая конференция профессорско-преподавательского состава и студентов ВолгГАСУ: материалы Ежегодной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава и студентов ВолгГАСУ: в 3-х частях. – 2014. – С. 137-139.
30. Соколова С.А. Организационные изменения: классификация и политика изменений / С.А. Соколова, Е.Г. Горячева // Развитие экономики региона: взгляд в будущее: материалы II гор. науч.- практ. конф. – Волгоград: Изд-во ВолгГАСУ, 2013. – С. 131-133.

31. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Питер, 2013. – 234 с.
32. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR – менеджера в организации: Пер. с англ. М., 2015. – С.304
33. Шермерорн Дж., Хант Дж, Осборн Р. Организационное поведение / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2014. – 637 с.
34. Бухгалтерская и финансовая отчетность кафе «Рататуй» за 2015-2017 гг.