



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Влияние лидерства на повышение конкурентоспособности организации

Выпускная квалификационная работа

по направлению 38.03.02 Менеджмент

Направленность программы бакалавриата

«Управление человеческими ресурсами»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

83,1 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«14» мая 2022 г.

Зав. кафедрой ЭУ и П

к.э.н., доцент

Рябчук П. Г.

Выполнил:

студент группы ЗФ-409-114-3-1КУ

Вахрушева Елена Александровна

Научный руководитель:

Корнеев Д.Н., к.п.н., доц.

Челябинск

2022

Оглавление

	Введение	3
Глава 1	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ ЧЕРЕЗ ИНСТРУМЕНТ ЛИДЕРСТВА	9
1.1.	Конкурентоспособность организации общественного питания	9
1.2.	Методы оценки конкурентоспособности организации общественного питания	19
1.3.	Сущность лидерства основы эффективности руководства	31
	Выводы по первой главе	40
ГЛАВА 2.	АНАЛИЗ И ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ НА ОСНОВЕ ИНСТРУМЕНТА ЛИДЕРСТВА НА ПРИМЕРЕ ООО «ПАРУС» В Г. КАМЕНСК-УРАЛЬСКИЙ	45
2.1.	Анализ восприятия персоналом ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский личностных качеств руководителя	45
2.2.	Мероприятия по повышению конкурентоспособности посредством влияния лидерства	81
	Выводы по второй главе	89
	Заключение	91
	Список использованных источников	94

Введение

Актуальность темы исследования. Анализ конкурентоспособности считается необходимым компонентом деятельности каждого хозяйствующего субъекта. Значимость выполнения такого рода оценки определена целостным рядом обстоятельств. Из числа основных можно назвать потребность разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности, подбор партнеров с целью совместной деятельности, вовлечение средств инвесторов, формирование проектов выхода на новые рынки сбыта и прочие. Так или иначе, реализация оценки преследует намерение: определить состояние на рынке. Результат этой цели возможен только при наличии своевременной и объективной технологии оценки конкурентоспособности, в основе которой можно было бы не только производить оценку деятельности организации общественного питания, но и предлагались бы определенные мероприятия по увеличению производительности деятельности.

Основные изменения в общественно-политическом механизме государства понесли за собой перемены в конъюнктуре спроса и предложения на рабочую массу, что определило организации общественного питания перед потребностью значительного переосмысления собственной роли и места в новейших условиях. Обращение к рыночному типу хозяйствования поверг к возникновению рыночных отношений и в системе общественного питания. Для того, чтобы сбросить собственные позиции, быть востребованной на рынке услуг питания, Производственная организация должна стать конкурентоспособной. А это означает, что она должна соответствовать постоянно меняющимся условиям жизни общества, чутко реагировать на них, открывая новые специальности и специализации, создавая эффективные технологии, обеспечивая фундаментальные знания, формируя практические умения и навыки, воспитывая будущего

специалиста, способного решать сложные проблемы, в том числе в неординарных ситуациях.

Степень разработанности темы исследования. В отечественной и мировой педагогике имеется определенный опыт исследования проблем конкурентоспособности дошкольных организаций общественного питания. Аспекты модернизации организаций общественного питания рассмотрены такими учеными, как С.Я. Батышев, Б.С. Гершунский, Г.В. Мухаметзянова, Н.Д. Никандров, А.М. Новиков и др.

Многие вопросы теории и методики построения производственного процесса, способствующие повышению уровня конкурентоспособности организаций общественного питания на основе интеграции общественного питания, нашли освещение в исследованиях М.Н. Берулавы, Н.Ю. Борисовой, В.А. Волкова, Р.И. Гурьяновой, Н.К. Чапаева и др.

В настоящее время намечены подходы к определению объективных оснований и факторов совершенствования производственного процесса в свете развития конкурентоспособности дошкольных организаций общественного питания; наименее разработанными являются проблемы интегративного производственного процесса, в частности, в структурировании содержания интегративного профессионального общественного питания. Объективная необходимость поиска оптимального режима диктуется изменениями в науке, производстве, трудовой деятельности человека и др.

Таким образом, изучение теоретического материала по проблеме исследования и опыта деятельности организаций общественного питания позволило **выделить противоречия:**

- разработка необходимой модели конкурентоспособности организации общественного питания в условиях ограниченности ресурсов приводит к оттягиванию средств от стратегических направлений развития организации общественного питания, что снижает возможный прирост потенциала производственного учреждения.

Объектом исследования выступает конкурентоспособность организации общественного питания.

Предмет исследования: использование инструмента лидерства по повышению конкурентоспособности организации общественного питания.

Цель исследования: разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности посредством инструмента лидерства руководителя в условиях ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский.

В соответствии с выдвинутой целью определены основные задачи исследования:

1. Изучить понятие конкурентоспособности организации общественного питания и факторы ее определяющие.

2. Рассмотреть методы оценки конкурентоспособности организации общественного питания.

3. Исследовать сущность лидерства основы эффективности руководства.

4. Провести анализ организационной характеристики ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский.

5. Проанализировать восприятия персоналом ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский личностных качеств руководителя и мероприятия по повышению конкурентоспособности через инструмент лидерства.

Методологическая и теоретическая основа исследования опирается на теории конкурентоспособности (П.С. Завьялов, О.С. Олейник, М. Портер, Р.А. Фатхутдинов и др.); конкурентоспособность товаров (Г.Г. Азгальдов, В.Д. Андрианов, В.М. Власова, Е.П. Горбашко, В.Е. Завьялов, А.Н. Литвиненко, М. Портер, Р.А. Фатхутдинов, А.Ю. Юданов и др.); теория конкурентных преимуществ (Д.Рикардо, А.Смит, Хекшер-Олин); конкурентоспособность организаций общественного питания (А. Адамский, Э.Д. Днепров, В.А. Караковский, В.С. Лазарев, М.М. Поташник и др.).

Практическая значимость исследования заключается в разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности организации

общественного питания, результаты которой могут быть использованы в практике других организаций общественного питания, что повлияет на:

- создание благоприятных условий для эффективного управления развитием и функционированием организации общественного питания;
- наращивание потенциала и конкурентоспособных преимуществ организации общественного питания;
- изменение качественных показателей функционирования организации общественного питания.

Методы исследования. Направление задач исследования обусловило выбор комплекса теоретических и эмпирических методов.

Теоретические методы: а) историко-педагогический анализ использовался для определения состояния конкурентоспособности в организации общественного питания; б) изучение и анализ философской, экономической, психологической, культурологической литературы по вопросам конкурентоспособности.

Эмпирические методы: а) организация констатирующего этапа экспериментальной работы по определению уровня конкурентоспособности в организации общественного питания; б) проведение формирующего этапа экспериментальной работы по реализации модели конкурентоспособности; в) организация проверки действенности данной модели.

База исследования – ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский. Адрес базы исследования: город Каменск-Уральский, ул. Крылова, д. 16-а.

Основные этапы и база исследования: экспериментальная работа проводилась на базе ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский, ул. Крылова, д. 16-а.

На первом этапе (2020г.) осуществлялось осмысление теоретико-методологических аспектов исследования, выявлялось состояние проблемы конкурентоспособности в организации общественного питания в научной литературе и педагогической практике. В процессе теоретического осмысления проблемы была изучена социально-психологическая,

управленческая и экономическая литература, а также диссертационные исследования по данной проблеме, определялись ведущие позиции исследования (объект, предмет, цель, гипотеза, задачи, база исследования и т.п.) и его понятийное поле, проводился констатирующий этап экспериментальной работы. Применялись теоретические методы.

На втором этапе (2021 г.) уточнялись задачи, гипотеза исследования, выявлялись специфика и особенности конкурентоспособности в организации общественного питания. Проектировалась и реализовывалась модель конкурентоспособности в столовой воинской части 22/24 г. Каменск-уральский (ООО Парус»). Применялись эмпирические методы.

Третий этап (2021 г.) включал уточнение теоретико-поисковых выводов, итоговую обработку результатов исследования, разработку рекомендаций и указаний в организации, обобщение результатов.

Достоверность и надежность полученных результатов исследования обеспечиваются: выбором комплекса эмпирических и теоретических методов исследования, адекватных предмету, целям и задачам исследования.

Структура исследования включает введение, две главы, выводы по главам, заключение, список использованных источников. Текст изложен на 90 страницах, список использованных источников содержит 100 источников используемой литературы. Также включены 14 таблиц и рисунки.

Во введении описывается актуальность рассматриваемой проблемы, цели и задачи. В первой главе представлены теоретические аспекты формирования конкурентоспособности: определение понятия конкурентоспособность, конкурентоспособность организации общественного питания, условия эффективной реализации модели, критерии оценки конкурентоспособности, методические аспекты организации оценки конкурентоспособности, сделаны выводы. Во второй главе была проведена экспериментальная работа и разработаны рекомендации по дальнейшему внедрению модели конкурентоспособности организации общественного питания через инструмент лидерства на примере ООО «Парус» в г. Каменск-

Уральский, сделаны выводы по экспериментальной работе. В заключении подведены итоги проделанной работы, сопоставлены цели и задачи исследования с полученными результатами.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ ЧЕРЕЗ ИНСТРУМЕНТ ЛИДЕРСТВА

1.1. Конкурентоспособность организации общественного питания

В результате реформ системы общественного питания государство само стало способствовать развитию в сфере общественного питания рыночной ситуации, конкуренции как на стороне производителей, так и на стороне потребителей услуг общественного питания. Понятие конкуренции юридически закреплено в Законе РСФСР от 22.03.1991 г. № 948-1 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках», в соответствии с которым она определяется как «сопоставительность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них воздействовать, на общие условия обращения товаров в данном рынке и стимулируют производство тех товаров, которые требуются потребителю». Конкуренция применительно к рынку услуг общественного питания - соперничество между организациями общественного питания, стремящимися к достижению одной и той же цели - подготовке высококвалифицированных специалистов, востребованных на рынке труда, - за потребителей [3, с. 24].

И.Б. Романова [41, с. 55] отмечает в своих работах, что способность организации общественного питания своевременно подстраиваться к постоянно изменяющимся условиям является одним из условий конкурентоспособности.

Таким образом, конкурентоспособность «представляет собой совокупную характеристику процесса производства и отражает уровень ее соответствия конкретной общественной полезности».

Товышева И.З. [43, с.26] в своем определении конкурентоспособности организации общественного питания указывает на сохранность «имеющихся конкурентных преимуществ» в сатисфакции определенных потребностей

конкретных потребителей «в определенной совокупности общекультурных и профессиональных компетенций». Следовательно, вся совокупность конкурентных преимуществ дает возможность определить направления повышения конкурентоспособности организации общественного питания и подчеркнуть отсутствие или недостаточную развитость отдельных из них.

Р.А. Фатхутдинов пишет, что под конкурентоспособностью организации общественного питания рассматривается его способность подготавливать высококлассных специалистов, способных выдерживать «конкурентную борьбу на конкретном внешнем и внутреннем рынке труда», разрабатывать и внедрять конкурентоспособные инновации в своей сфере, «вести эффективную воспроизводственную политику во всех отраслях своей деятельности» [44, с.124].

Свое определение дает И. Б. Романова, которая полагает, что конкурентоспособность является свойством организации общественного питания, «определяющим долю релевантного рынка услуг общественного питания», принадлежащих данной организации общественного питания, и «возможность препятствовать перераспределению рынка в пользу других субъектов» [41, с. 53].

Следовательно, конкурентоспособность организации общественного питания можно рассматривать как способность быть выделенным среди других организаций общественного питания вследствие лучших показателей, таких как качество общественного питания, ценовой фактор, методы и формы обучения, условия предоставления услуг, географическая характеристика, престиж, маркетинговые ходы и другое.

В определении Н. И. Пащенко также акцентируются данные составляющие. Он определяет конкурентоспособность организации общественного питания как потенциальные возможности по оказанию «должного уровня услуг общественного питания, удовлетворяющих потребности общества по подготовке профессионалов, а также потребности

по развитию, созданию и реализации научно-методической и инновационной продукции как в настоящее время, так и в будущем» [39, с. 67].

Таким образом, конкурентоспособность организации общественного питания может рассматриваться через концепцию конкурентоспособности выпускников (их знаний, умений, навыков) на рынке труда, «полноты реализации сформированных в процессе повышения профессиональных личностных свойств».

Ряд авторов понимает под конкурентоспособностью выпускника «преимущество востребованности его труда работодателем в силу имеющихся конкурентных преимуществ». При этом востребованность выпускника означает востребованность в сформированном комплексе компетенций, а также «абсолютность их реализации в определенных условиях и местах реализации деятельности» [84, с. 57].

В настоящее время в научной литературе встречаются определения конкурентоспособности как возможности организации общественного питания удовлетворять нужды потребителей услуг общественного питания в определенной совокупности профессиональных знаний, умений и навыков в условиях конкурентной среды (таблица 1).

Таблица 1 – Определение понятия «конкурентоспособность организации общественного питания» различными литературными источниками

Автор	Определение
Азоев Г. Л., Завьялов П. С., Лозовский Л. Ш., Поршев А. Г., Райзберг Б. А	Конкурентоспособность организации общественного питания – это способность организации общественного питания конкурировать на рынке услуг общественного питания посредством обеспечения более высокого качества, доступности (бесплатности) образования [34, с. 47]
Киперман Г. Я	Конкурентоспособность организации общественного питания – способность противостоять на рынке другим организациям общественного питания как по степени удовлетворения своими услугами питания конкретной общественной потребности, так и по эффективности научно-

	основной деятельности [22, с. 93]
Перцовский Н. И	Конкурентоспособность общественного питания – возможность эффективной научно-образовательной деятельности и ее эффективной практической реализации в условиях конкурентного рынка; это обобщающий показатель жизнестойкости организации общественного питания, его умения эффективно методический, финансовой, материально использовать свой кадровый, научно-технический, информационный потенциал [35, с. 210]
Хруцкий В. Е., Корнеева И. В.	Конкурентоспособность организации общественного питания – способность успешно оперировать на конкретном рынке. Данный период времени путем предоставления конкурентоспособных услуг питания [46, с. 36]
Димитриев М. Д	Конкурентоспособность организации общественного питания– это способность организации общественного питания приспосабливаться к изменяющимся условиям конкуренции в определенном сегменте рынка с помощью повышения экономической эффективности своей деятельности (внутренняя экономическая конкурентоспособность) и высокой степенью удовлетворения спроса потребителей (внешняя социальная конкурентоспособность) [17, с. 27]

Если обобщить существующие точки зрения по данному вопросу, то конкурентоспособностью обладают такие организации общественного питания, которые активно работают и предоставляют потребителю конкурентоспособные качественные услуги питания [56, с. 4].

Таким образом, под конкурентоспособностью будем понимать набор характеристик организации общественного питания и произведенной ей продукцией т. е. услугой. Такой набор характеристик подразумевает качество производимой продукции, маркетинговые факторы, внутрикорпоративную среду и т. д.

Конкурентоспособность организации общественного питания имеет иной смысл и оценочную базу, и концепция конкурентоспособности выпускника здесь не является базовой.

Исходя из этих определений, можно сказать, что конкурентоспособность организаций общественного питания (ООП) – это способность привлечения и удержания стабильной потребительской

текучности на основании конкурентоспособных методов и действий, иными словами, на основании того, чем может привлечь Учреждение своих потенциальных клиентов.

Рассмотрим составляющие, которые могут быть использованы для прочной конкурентоспособности:

1. Имидж организации.
2. Поварской состав.
3. Спектр и качество предоставляемых услуг.
4. PR-технологии для поддержания имиджа и продвижения услуг данной организации.

Возникает вопрос «Для чего это нужно ООП?». Ответ состоит в том, что экономика и общество выдвигает высокие требования к качеству предоставляемых услуг в сфере общественного питания, а это в свою очередь рождает в поварской среде выражение «Разве мы хуже других?!» Казалось бы, что это выражение избитое и не новое, однако, именно оно является мощным мотивирующим условием к развитию ООП, в ходе этого, соответственно, возрастает качество оказываемых услуг и происходит повышение конкурентоспособность среди таких же организаций общественного питания.

Рассмотрим роли всех перечисленных выше компонентов конкурентоспособности ООП:

1. Имидж ООП – складывается из определенной форменной устойчивости, традиций. Выполняет роль так называемого «бренда организации», который становится популярным в обществе.
2. Поварской состав ООП – на мой взгляд, выполняет самую главную роль в привлечении клиентов.
3. Спектр и качество предоставляемых услуг. Запрос услуг производится клиентами ООП, из него создается оптимальный спектр услуг, который для поддержания имиджа организации общественного питания должен иметь высокое качество.

4. PR-технологии. Даже при широком спектре услуг и высоком качестве их оказания, организация может не представлять собой полноценную конкурентоспособную организацию, так как будет иметься низкая осведомленность населения об этой ООП.

Для эффективного распространения информации ООП необходимо использовать:

1. Официальный сайт организации общественного питания с подробной информацией.

2. Проведение открытых дверей и НОД.

3. Должна быть обратная связь с руководством организации общественного питания (интерактивное и «живое» общение).

4. Положительные отзывы от прошлых и нынешних клиентов организации общественного питания.

5. Использование печатных и видео изданий:

- буклеты;
- приглашения;
- издание собственной газеты;
- записи открытых НОД;
- рекламные ролики;
- презентации.

Беря во внимание, всё выше написанное можно сделать вывод: поддерживая имидж организации при помощи современных PR-технологий, компетентного поварского коллектива и качества оказываемых услуг – ООП станет конкурентоспособной в среде себе подобных Учреждений.

- При анализе конкурентоспособности организации общественного питания следует выделить:

- 1) потенциальную конкурентоспособность;
- 2) реальную конкурентоспособность (таблица 2).

Таблица 2 – Типы конкурентоспособности организации общественного питания

Тип	Характеристика
Потенциальная	В каждый конкретный момент времени определяется совместным воздействием ряда факторов. Может быть спрогнозирована на основе выявленных факторов
Реальная	Может не совпадать с потенциальной, так как потребители оценивают деятельность организации общественного питания непрофессионально, опираясь на свои субъективные характеристики

По источникам происхождения факторы, влияющие на конкурентоспособность организации общественного питания, разделяются на:

1) внешние факторы, которые не поддаются воздействию со стороны организации общественного питания, но требуют обязательного учета в оценке его конкурентоспособности и в выборе конкурентной стратегии;

2) внутренние факторы, которые представляют возможности самой организации общественного питания по обеспечению собственной конкурентоспособности и которые способны оказывать непосредственное воздействие на профессиональную производственную организацию [14, с. 97].

Основные факторы внешней и внутренней среды, влияющие на потенциальную конкурентоспособность организации общественного питания, представлены на рис. 1.

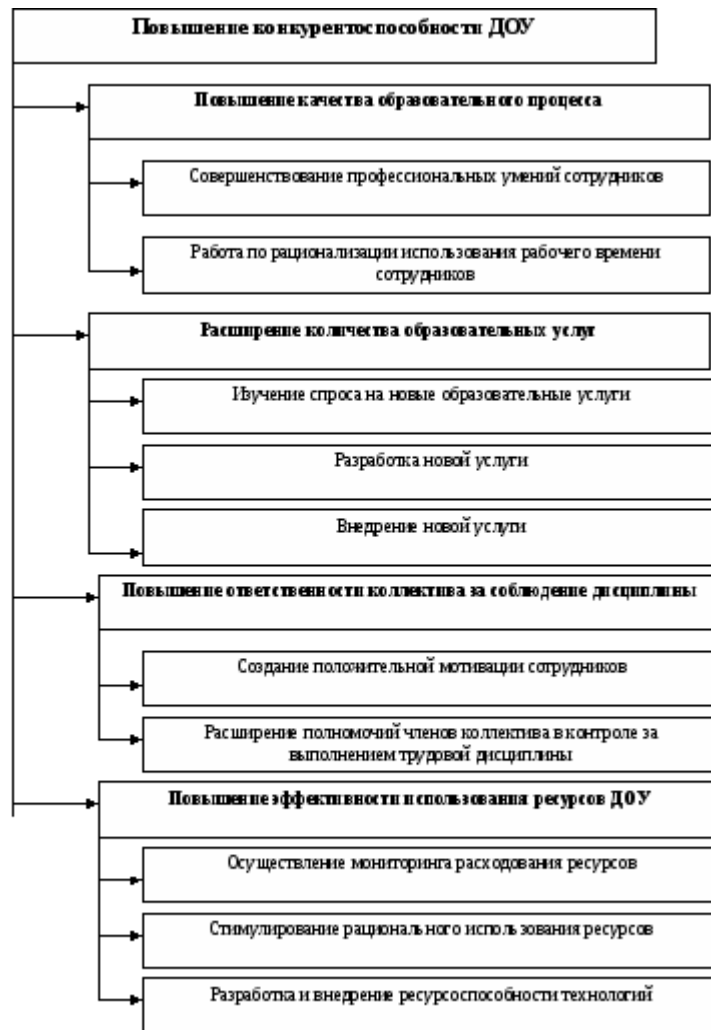


Рисунок 1 – Предлагаемые факторы, влияющие на конкурентоспособность организации общественного питания

А. Голик выделяет в системе факторов внешней среды, влияющих на конкурентоспособность организации общественного питания, два уровня: макросреды и региональный. Факторы макросреды для всех профессиональных организаций общественного питания страны едины и в большей степени характеризуют конкурентный потенциал страны в мировом пространстве. Региональные факторы различны для каждого региона и создают особые конкурентные условия для конкурентных профессиональных Производственных организаций. Для оценки конкурентоспособности необходимо определить, являются ли данные региональные факторы благоприятными и в какой мере они используются профессиональными

организациями общественного питания для создания и поддержания своего конкурентного преимущества [15, с.28].

Внутренние факторы группируются по укрупненным классификационным блокам, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Классификация факторов внутренней среды, влияющих на конкурентоспособность организации общественного питания

Блок	Элементы
Финансово-экономический	<ul style="list-style-type: none"> - размер бюджетного финансирования - система управления закупками и ее самостоятельность - ценовая политика (льготы многодетным родителям)
Организационный	<ul style="list-style-type: none"> - организационная структура - система управления организацией - установленные уставом виды деятельности
	<ul style="list-style-type: none"> - корпоративная культура - наличие в районе других пунктов питания - предоставление качественных услуг
Материально-технический	<ul style="list-style-type: none"> - здание - помещения для приготовления и приема пищи - качество питания
Кадрового обеспечения	<ul style="list-style-type: none"> - количество специалистов с профессиональным образованием - наличие победителей олимпиад и конкурсов - количество методистов - средний возраст поваров - укомплектованность кадрами
Имиджевый	<ul style="list-style-type: none"> - название и статус организации - история организации - личность менеджера - репутация основного состава

Стратегия руководства организации общественного питания заключается в том, чтобы на основе анализа факторов внешней среды и

составляющих своего внутреннего конкурентного потенциала преобразовать его в реальные конкурентные преимущества [65, с.37].

Таким образом, формирование конкурентной среды требует высокой конкурентоспособности организации предоставляемых услуг общественного питания, а последствия мирового экономического кризиса и перехода на систему общественного питания в условиях воинской части требуют решения проблемы интеграции в рынок услуг общественного питания. Следовательно, в условиях неопределенности и изменчивости внешней среды необходимо использовать такие подходы и методы управления конкурентоспособностью, которые позволяют решить основные проблемы, стоящие в настоящее время перед организациями общественного питания [10, с. 37].

1.2. Методы оценки конкурентоспособности организации общественного питания

Конкурентоспособность современных организаций общественного питания является весьма масштабным проблемным полем, в котором к сожалению, существуют значительные пробелы как в части определения и понимания сущности данного понятия, так и в части его надежного и информативного оценивания с применением транспарентной системы количественных и качественных показателей. Современные методические подходы к оценке конкурентоспособности современных организаций общественного питания представлены В.Л. Гранкиной и Р.Н. Карбышевой, С.В. Даниловым и М.И. Лукьяновой, Д.А. Коноплянским, Е.С. Кушелем, Е.В. Манаковой и Я.Г. Прима, Р.Н. Нагапетьянц, НВ. Надеиным, Ю.Ю. Сысоевой.

По мнению В.Л. Гранкиной и Р.Н. Карбышевой реализация маркетинговой концепции невозможна без создания полноформатного маркетингового отдела, деятельность которого направлена на монетизацию ресурсов организации общественного питания (кадровых ресурсов, в том числе персонала, материально-технической базы, бизнес-процессов, финансовых и организационных, а также информационных ресурсов, имиджевых и интеллектуальных возможностей. При этом формирование уникального торгового предложения, конкурентоспособного на целевом рынке услуг общественного питания и продуктов должно учитывать существенные аспекты потребительского выбора, а именно:

- экономические преимущества (в виде возможности бесплатного или условно бесплатного питания, поощрения трудоустройства на предприятия – партнеры, стипендиальной поддержки, декларирования среднего уровня заработной платы выпускников);

- социальные преимущества (сила бренда организации общественного питания, высокий будущий социальный статус, обоснованный прежде всего

обучением в конкретной организации общественного питания поварского состава);

– международные преимущества (возможность учебного контакта с иностранными студентами в рамках программ академической мобильности, возможность прохождения отдельных видов практик за рубежом с последующим трудоустройством);

– эффективность производственного процесса (широкое распространение инновационных методик обучения, применение индивидуального подхода, возможность набора интересующих дисциплин по решению студента, высокий и постоянно растущий уровень всех видов обеспечения производственного процесса);

– корпоративная культура и стиль жизни (корпоративный стандарт общения преподавателей и обучающихся, возможность формирования личного и профессионального коммуникационного поля, реальное интеллектуальное и культурное развитие, доступность системы досуга и отдыха);

– территориальные преимущества (местонахождение организации общественного питания в городах – федеральных центрах, в удобном месте с точки зрения транспортной доступности) [2, с. 40].

В заслугу авторам необходимо отнести факт выхода за традиционные попытки декларирования качества учебного процесса как основы конкурентоспособности современной организации общественного питания и добавления в корпоративную модель конкурентоспособности ряда существенных и интересных маркетинговых новаций. Однако само по себе декларирование подобных моментов не является объективной основой количественной оценки конкурентоспособности организации общественного питания, хотя и содержит набор весьма интересных факторов, которые могут и должны использоваться в качестве детерминантов конкурентной стратегии [78, с. 45].

С.В. Данилов и М.И. Лукьянова предприняли весьма масштабную и содержательную попытку оценки инновационной составляющей маркетинговой стратегии конкурентоспособности современных организаций общественного питания на основе групп показателей, направленных на оценку результатов деятельности организаций общественного питания в части вклада в развитие науки, методической и социальной составляющих производственного процесса:

- оценка научной результативности, по мнению авторов, должна отталкиваться от структуры и качества публикационной активности профессорско-преподавательского состава, количества диссертационных работ, находящихся на этапах разработки и защитного процесса, участия организации общественного питания в различных формах внебюджетного финансирования научно - исследовательской деятельности;

- методическая результативность как важный аспект конкурентоспособности организации общественного питания может быть оценена посредством количества новаций методического плана и масштабом их внедрения, а также количеством педагогов, ознакомившихся и применивших их в практической основной деятельности;

- социальную результативность предполагается оценивать на основе показателей доступности дополнительных услуг общественного питания и продуктов, количества прямых связей с другими организациями общественного питания, количеством и направленностью реализованных социальных проектов, количеством наград на региональных, национальных и международных студенческих олимпиадах [3, с. 62].

Авторский подход был апробирован в Программе развития инновационных процессов, ориентированной на создание регионального производственного кластера в Ульяновской области (Поволжский федеральный округ), и, по мнению авторов позволяет стимулировать инновационно-конкурентную активность, способствуя росту конкурентоспособности системы общественного питания региона и

входящих в нее организаций, в том числе организаций общественного питания [19, с. 88].

Не отрицая необходимости разработки и использования в системах материальной мотивации руководящего и профессорско-преподавательского состава подобных оценок, отражающих их реальную результативность, отметим, что к конкурентоспособности указанные оценки имеют весьма отдаленное отношение, ни в одном из блоков оценки не упомянуты критерии сравнения, а также алгоритм сопоставления и/или интегрирования указанных количественных показателей в составе инкорпорированной оценки конкурентоспособности организации общественного питания.

Д.А. Коноплянский в авторском исследовании конкурентоспособности выпускников организации общественного питания и факторов, ее определяющих, в качестве базиса конкурентоспособности организации общественного питания определяет характеристики, функции и компоненты производственного пространства, в рамках которого реализуется основной процесс и непосредственно формируется профессиональная компетенция и конкурентоспособность обучаемых [4, с. 27].

По мнению автора, Производственная среда организации общественного питания должна обладать следующими конкурентными преимуществами:

- целостностью (обеспечивающей формирование единой картины мира при приоритете индивидуальности личности студентов);
- адаптивностью (раскрывающей адаптационные возможности личности обучаемого в ходе производственного процесса);
- информативностью в сочетании с характеристиками вариативности и комфортности [14, с. 78].

Согласившись с мнением автора относительно важности современной производственной среды как источника конкурентоспособности организации общественного питания, отметим, что указанные теоретические признаки должны были быть конкретизированы и конкретные количественные

индикаторы, которые можно использовать в методике оценки конкурентоспособности организации общественного питания на основе сопоставления конкретной организации общественного питания с эталоном - идеалом. Поскольку такой детализации автором не проведено, рассмотренная методическая разработка в авторском виде не может быть использована в репрезентативных количественных методиках оценки конкурентоспособности современных дошкольных организаций.

По мнению Е.С. Кушеля, объективизация количественной оценки конкурентоспособности современной организации общественного питания требует формализованного оценивания производственного, научно-исследовательского и предпринимательского компонентов [5, с. 33]:

$$\mathcal{E}_{пред}^в = \frac{B_i^n + B_j^n}{Z_n}, \quad (1)$$

где $\mathcal{E}_{пред}^в$ – эффективность предпринимательской деятельности организации общественного питания;

i и j – направления конкурентной активности организации общественного питания в предпринимательском компоненте;

B^n – выручка от коммерциализации услуг и продуктов организации общественного питания;

Z^n – суммарные затраты на создание и функционирование организации общественного питания.

Отметим ценность авторского подхода в подчеркивании возрастания роли предпринимательского компонента в модели функционирования современной организации общественного питания (этот компонент в авторском представлении ограничен коммерциализацией итогов деятельности производственного и исследовательского компонентов, хотя отмечена возможность и самостоятельной предпринимательской деятельности на основе использования ресурсов организации общественного питания). Вместе с тем, указанная формализованная оценка не может быть

использована для оценки конкурентоспособности в силу уже хотя бы того обстоятельства, что в ней отсутствуют показатели организаций общественного питания – конкурентов, либо их нормированная величина. Вызывает также сомнение возможность механического суммирования инвестиционных и текущих затрат, отсутствие выделения бюджетного финансирования и его анализа как нерыночного источника конкурентоспособности государственных дошкольных учреждений. За рамками авторского подхода остается и конкурентоспособность обучающихся как главный и основной результат конкурентоспособности функционирования организации общественного питания [54, с. 81].

Е.В. Манакова и Я.Г. Прима при исследовании системы факторов, лежащих в основе конкурентоспособности современных организаций общественного питания, предприняли весьма проработанную попытку факторного исследования, призванного оценить маркетинговый потенциал внутренних и поддающихся управлению факторов конкурентного преимущества, в ходе которого были выявлены следующие закономерности [6, с. 49]:

- в качестве базиса конкурентоспособности организации общественного питания эксперты обозначили группу показателей качества услуг общественного питания (92% опрошенных, 35 конкретных показателей);

- на втором месте по важности в системе конкурентоспособности были обозначены факторы взаимодействия с работодателями, представителями региональных и местных сообществ, выпускниками (74% опрошенных, 28 конкретных показателей);

- к числу внутренних факторов конкурентоспособности организации общественного питания был также отнесен параметр качества выпускников (66% ответов, 25 показателей) (в данной части факторный набор исследователей вызывает сомнение в части содержательности, поскольку качество выпускников, а точнее, качество их компетенции является

производной от факторов эффективности производственного процесса и исходных личных факторов, которые абсолютно точно лежат за пределами внутренней среды организации общественного питания);

– в число значимых конкурентных преимуществ вошел фактор ассортимента услуг общественного питания и продуктов (65% ответов, 24 показателя), значимость этого фактора эксперты связали как с возможностью охвата массовых сегментов производственного рынка, так и с уровнем соответствия реализуемых услуг и продуктов реальной конъюнктуре рынка трудовых ресурсов (при этом авторы исследования и эксперты обошли вниманием вопрос соответствия нынешних услуг общественного питания и продуктов перспективным профессиям, актуальным к моменту окончания профессионального обучения);

– к факторам, обладающим определенной значимостью, были отнесены также уровень материально-технической базы (55% ответов, 21 показатель наличия различных ресурсов деятельности общественного питания), сила бренда / имидж организации общественного питания (39% ответов, 15 показателей), наличие связей с профильными организациями общественного питания с возможностью дальнейшего обучения / переподготовки (24% ответов, 9 показателей);

– к числу малозначимых факторов конкурентоспособности авторы отнесли маркетинговую деятельность и позиционирование организаций общественного питания (21% ответов, 8 показателей), качество учебно-воспитательной работы (16% ответов, 6 показателей), месторасположение организации общественного питания (11% ответов, 4 показателя) [6, с.71].

Согласимся с весьма развернутой классификацией факторов и резервов, системно описывающих специфику ведения деятельности общественного питания, однако подчеркнем следующие существенные критические моменты. Мы категорически не согласны с недооценкой маркетингового потенциала современных организаций общественного питания, другое дело, что в условиях несформированного и

деградировавшего производственного рынка с четкой государственной позицией на угнетение частных организаций общественного питания маркетинговая деятельность в классическом смысле слова низко эффективна в условиях асимметричного фактора конкурентоспособности – возможности бесплатного обучения за счет бюджетных средств. Как и в предыдущем случае, оценка факторов и резервов эффективности деятельности производственного учреждения проведена без сравнения с факторами конкурентной позиции соперничающих организаций общественного питания, что ограничивает ее содержательное значение в части оценки непосредственно конкурентоспособности организации общественного питания [61, с. 24].

Модель выпускника — это не просто набор качеств личности дошкольника, взятых ниоткуда, а по мнению М. М. Поташника и А. М. Моисеева это проектируемый образ, который полезно соотнести с государственным стандартом, и включить в него как качественные, так и количественные параметры развития личности воспитанника, исходящие из приоритетности функций данного производственного учреждения, его предназначения. [1] Образ удовлетворенного потребителя услуг — это программа-минимум, позволяющая членам основного коллектива сосредоточить свои усилия не только на формировании общих качеств, но и на поддержке и развитии уникальных черт личности потребителя.

К сожалению количественных оценок, характеризующих значимость выявленных факторов для маркетингового результата деятельности организаций общественного питания на конкурентном рынке автор не приводит, ссылаясь на сложность формализации их значимости и отсутствие надежных интегральных показателей оценки конкурентоспособности современного организации общественного питания. В качестве вывода рассматриваемый автор проводит параллель между качеством подготовки специалистом и конкурентоспособностью [7, с. 56].

Итогом формирования и реализации потенциала конкурентоспособности организации общественного питания является балльная оценка результатов производственного процесса (на наш взгляд, весьма малоинформативная и не имеющая прямого отношения к предмету конкурентоспособности).

Н.В. Надеин подчеркивает необходимость использования в оценке конкурентоспособности системы показателей, отражающих результативность конкретного организации общественного питания (в том числе полноты, оригинальности и универсальности методического обеспечения, эффективности и инновационности производственного процесса, потенциала организационных структур и персонала организации общественного питания, эффективности системы качества и финансовой устойчивости) следующих методов оценки (таблица 4).

Таблица 4 – Методология оценки конкурентоспособности организаций общественного питания (Н.В. Надеин)

Признаки классификации	Наименование направлений оценки	Особенности представления методик
Способ получения результата оценки	Аналитическое	Основывается на применении аналитических зависимостей для расчета оценочных показателей. Основывается на использовании единичных показателей
Форма отражения результата оценки	Дифференциальное	Основывается на использовании единичных показателей
Способ получения результата оценки	Параметрическое	Основывается на качественном и количественном анализе оцениваемых признаков конкурентоспособности с применением параметров и на определении взаимосвязей между сравниваемыми и

		оцениваемыми параметрами
Способ получения результата оценки	Экспертное	Основан на учете суждений и мнений экспертов. Разновидности: социологические и рейтинговые методы
Способ получения результата оценки	Статистическое	Основывается на сборе и обработке аналитической и статистической информации для значения оценочных показателей
Способ получения результата оценки	Комбинированное	Основывается на использовании различных методов: аналитического, экспертного и др.
Сущность и форма метода	Матричное	Основана на применении матриц SWOT-анализа, SWOT – матриц Бостонской консультативной группы и др.
Сущность и форма метода	Графическое	Основывается на использовании графиков, как правило, многоугольных
Сущность и форма метода	Тождественное	Основан на отождествлении результатов оценки качества услуг с конкурентоспособностью организации

Сущность и форма метода	Направление эффективности	Применяют показатели эффективности: финансовые, производственные, сбытовые
Сущность и форма метода	Комплексное	Основан на объединении всех оцениваемых показателей

К сожалению, за пределы теоретического поиска авторский подход не вышел, а предлагаемые методы не получили достойной апробации и оценки содержательности в эмпирических маркетинговых и конкурентных исследованиях.

Ю.Ю. Сысоева в авторском исследовании проблем конкурентоспособности организации общественного питания объединяет в единую систему следующие факторы конкурентоспособности организации общественного питания:

- конкурентоспособность воспитанников, поварского состава;
- наличие и качество методических, игровых и технических средств приготовления пищи;
- собственная капитальная база деятельности организации общественного питания, в том числе комфортные помещения для занятий и отдыха детей и корпуса, учебное оборудование, игровые площадки и т.д. [9].

Отметим, что подобное смешение показателей и факторов конкурентоспособности в единый интегральный показатель невозможно в силу отсутствия содержательной значимости получаемой оценки, в которой сделана попытка объединить показатели использования человеческого капитала, материально-технической базы и прочих факторов организации производственного процесса [72, с. 43].

Подводя итог сказанному, подчеркнем отсутствие в современной российской науке показателей, методики и подхода оценки фактической конкурентоспособности организаций общественного питания в пределах соответствующего рынка услуг и продуктов. Существующие подходы оперируют либо с показателями, описывающими потенциал конкретной организации общественного питания, либо ее результативность, без привязки и учета факторов конкурентной среды, конкретного рынка, маркетинговых, в том числе конкурентных стратегий.

1.3. Сущность лидерства основы эффективности руководства

Обсудим некоторые личные качества, которые требуются от менеджеров, чтобы овладеть искусством руководства людьми, поговорим о сущности лидерства. Умение руководить – это то личное качество, которое требуется менеджерам. Ранее мы обсуждали, что руководители обладают рядом врожденных черт, которые делят их на авторитарных, не доверяющих подчиненным, и демократических лидеров. Отмечалось, что руководитель должен оценивать ситуации и подбирать свой стиль руководства в соответствии со сложившимися обстоятельствами. Нам уже известно, что одни руководители дистанцируются от подчиненных и ориентируются на работу, а другие ориентируются на отношения между людьми. Одни руководители ориентируются на небольшие пошаговые изменения, другие способны на глубокие, революционные изменения общественного питания. Какая же разница существует между понятиями менеджер и лидер? Считают, что менеджеры, прежде всего, занимаются текущими организационными вопросами, а лидеры – это те, которые смотрят в будущее и зовут к переменам. Когда мы говорим о лидерстве, то думаем об определенных типах людей, имеющих определенные характеристики личности, которые проявляются в определенных ситуациях. Лидер представляется нам как личность, которой присущи решительность, сила воли, мужество, популярность. Лидеры ясно видят действительность, умеют сосредотачиваться на поставленных целях, отличаются коммуникативностью и популярностью, говорят просто и доходчиво, обладают харизмой и мобилизуют последователей. Лидеры всегда на нужном месте, они из тех, кто всегда побеждает. Так утверждают обычно представители западных культур преимущественно «мужского» типа. Лидеры обладают решительностью. Особенно это проявляется в кризисных ситуациях, когда необходимо быстро принимать решения и решительно осуществлять чрезвычайные меры. Но лидеры способны и сами создавать кризисные ситуации, в которых они

получают большую свободу для осуществления необходимого контроля ситуации авторитарным способом. Лидеры вызывают доверие. Они выглядят предсказуемыми людьми и внушают другим людям уверенность в том, что способны сделать все, о чем они говорят. Их поведение отвечает их намерениям и демонстративно соответствует провозглашенным целям. Лидеры наделены сильной волей. Они с готовностью принимают руководство и утверждают свою власть над ситуацией и над людьми. Такое лидерство похоже на господство. Но если господство имеет деспотический характер, то лидер раскрепощает людей, он их мобилизует и вдохновляет. Лидеры демонстрируют мужество. Они ведут за собой людей собственным примером. Они рискуют, так как хотят все время быть на виду, и им нравится выделяться из толпы. Но когда человек выделяется, то он всегда уязвим. Он подпитывается энергией от других, он мужественен, но не безрассуден. Лидеры обладают ясным видением. Они указывают ясные цели и направление, по которому надо двигаться, чтобы их достигнуть. Они способны далеко заглянуть вперед и представить будущее (Дилтс, 1999).

Лидеры говорят простым языком. Обычно это ясные и простые призывы к переменам, которые обычно опираются на подсознание людей, и поэтому они следуют за своим лидером до конца. Лидеры сфокусированы на поставленных целях. Они тратят огромную энергию на достижение поставленных целей, которые они делают привлекательными для людей. Они направляют людей на достижение поставленных целей, и в этом они непоколебимы. Лидеры коммуникативны. Каждый из них может говорить о своих взглядах простыми словами, поэтому их готовы слушать. Они собирают большую аудиторию, готовую погрузиться вместе с ними в коллективные фантазии. Лидеры обладают харизмой. Харизма – это комплекс личных качеств, которые окружающие предписывают лидеру.

П. Друкер (1964) собрал свой набор качеств, присущих лидеру: честолюбие, умение анализировать, взвешивать обстановку, делать правильный выбор, улаживать разногласия и организовывать. Лидеру нужна

способность к быстрым и решительным действиям, к смелым интуитивным решениям. Лидеру нужна напористость, размах, воображение, чувство нового, инициативность, умение разбираться в людях, чувство ответственности. Он должен быть жестким, когда нужно, уметь извлечь урок из собственных ошибок. Лидер обязан выслушивать, быть объективным, владеть собой, быть человеком слова, допускать критику, мыслить перспективно, не увлекаться деталями, не упускать главное, сохранять уверенность перед неопределенностью. Он должен обладать скромностью, не гнушаться просить совета у знающих людей, быть красноречивым, обаятельным, энергичным. Ему необходимо иметь «коммерческий нюх», чувствовать слабые места у конкурентов, предвидеть будущую ситуацию, уметь налаживать контакты и искусно вести переговоры. Проблема лидерства обсуждалась еще в двадцатые годы. В настоящее время выявились две основные характеристики лидерства два стиля руководства. Первый – сосредоточенность на выполнении поставленной задачи, второй – на поддержании взаимоотношений между членами группы. Они имеют и другие названия: «автократичный» и «демократичный» стиль; ориентация на производство и ориентация на сотрудников; директивное и участливое поведение; поведение, соответствующее разработанной Дугласом Мак-Грегором (1906-1964) теории X (негативное и директивное) и теории Y (позитивное и облегчающее); «озадачивающее» поведение и поведение в духе социально-эмоциональной поддержки. Различают еще два подхода к лидерству – мужской и женский. Лидерство в работе мужского типа – это превращение себя и других в орудие для решения задачи и склонность рассматривать межличностные отношения как вспомогательные. Лидерство женского типа предполагает решение задачи путем сохранения в группе гармонических взаимоотношений. В полностью мужской или в полностью женской группе должны быть представлены как аспект решения задачи, так и аспект поддержания взаимоотношений. Оба этих аспекта может осуществить и один человек, но чаще всего эти две руководящие роли делятся между

двумя и более людьми. В разных культурах приоритеты, которые воплощаются в стиле лидерства, разные. Североамериканцы и часть европейцев стараются выделиться в группе, показать себя, подчеркнуть свою индивидуальность, а японцы, наоборот, считают, что самое важное – это сохранение гармонии в группе. Гармония – это основа взаимоотношений (женский тип лидерства), а индивидуальная решительность – это основа мужского типа лидерства, ориентированного на задачу. В западном обществе мужской тип лидерства более престижен.

Каждому лидеру полезно знать свои собственные наклонности, чтобы развить в себе черты лидерства и использовать их в группе, где он осуществляет руководство. Роль лидера в организации более заметна во время напряженных периодов и в периоды неопределенности. Самое лучшее время для совершенствования лидера – это период спокойной работы. Лидерство – это комплекс навыков, которые можно систематически развивать, и большинство из нас на это способны. Но чтобы развивать навыки лидерства, их надо четко обозначить, понять и испытать на практике. Мы еще на пороге социального и психологического понимания того, что нужно людям. Практически исследования в области бихевиористики только начались. Когда возникает вопрос о том, какой способ руководства является наилучшим, мы должны помнить, что некоторым работникам нравится авторитарный стиль, а другие работники предпочитают гораздо более добродушных и менее авторитарных руководителей, которые больше озабочены нуждами своих сотрудников. Было также установлено, что один из решающих аспектов управления, а именно – насколько значительным влиянием пользуется руководитель в вышестоящих управленческих структурах, является в то же время и наиболее часто игнорируемым при формировании эффективного управления.

Как показали исследования, если работники уверены, что начальник тесно связан с вышестоящим руководителем, то вероятность того, что их работа будет более производительной, велика. Если работники твердо

убеждены, что их начальника уважает высшее руководство компании, то в этом случае больше шансов, что они будут ему подчиняться. Не столь важно, каков руководитель – авторитарного или участливого типа, решающее значение имеет то, что работники чувствуют влияние своего начальника на вышестоящих руководителей. Если начальник имеет такое влияние, то будь он даже злым руководителем, работники будут ему повиноваться. Они считают, что он сможет защитить их. Пусть я сделаю что-то не так, но я знаю, что шефа уважают наверху, и он может меня защитить. Если я хороший работник, а моего начальника уважает руководство, то я знаю, что он может информировать их о том, как я работал, и это будет способствовать моей карьере. В соответствии с современным учением важным фактором является то, насколько тесно связан начальник с руководством, с управляющими компанией. Лидерство и управление являются до некоторой степени искусством. Возможно, это и есть причина того, почему не удалось научно обосновать какую-либо теорию. Сейчас многие разделяют ситуационный подход к лидерству и стремятся выбирать стиль руководства в соответствии с реальной ситуацией. В современном быстро изменяющемся мире самым эффективным стилем является адаптивный стиль, предполагающий развитие у руководителя навыков быстрой и непрерывной адаптации к реальной ситуации и глубокого понимания теорий лидерства и стилей руководства. Ученые установили, что идеального стиля руководства нет, а есть приспособливающийся к конкретной ситуации адаптивный стиль.

Можно считать, что наука об эффективном управлении (менеджмент) возникла на рубеже двадцатого века. Его основание принято связывать с именем Ф. Тейлора (см. Щербатых, 2005), который первым опубликовал научные принципы управления:

- Любой труд можно структурировать и измерить
- Скорость выполнения работы не менее важна, чем её содержание
- Персонал нужно отбирать и обучать

Платить нужно за конечный результат, а не за деятельность

Через некоторое время французский управляющий А. Файоль предложил функциональный подход к деятельности руководителя, выделив пять «классических» функций: планирование, организация, руководство, координация и контроль.

Идеи этих авторов, а также работы М. Вебера о бюрократической организации легли в основу первого этапа развития менеджмента – делового администрирования. В дальнейшем менеджмент развивался по разным направлениям, получившим названия школ. Можно выделить школу человеческих отношений, которая подчеркивала важность учета межличностных отношений между сотрудниками (Э. Мейо, М. Фоллет), поведенческую школу, которая указывала, что эффективное достижение целей организации требует использования психологических и социологических закономерностей (Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг), кибернетическую школу, которая большое значение уделяет использованию математических и статистических методов и моделей (Н. Винер, Л. Берталанфи) и т. д.

Современный этап развития менеджмента можно назвать интегративным, так как он включает ряд различных и на первый взгляд взаимно противоречивых концепций, превращающих науку управления в некое искусство, которому можно и нужно учиться. Характерным представителем данного направления является Питер Друкер (1964), который определил основные элементы интегративного менеджмента:

Системный подход – управленческие решения должны приниматься с учетом всей совокупности факторов внешней и внутренней среды и их возможных взаимосвязей и взаимовлияний.

Ситуационный подход – конкретное решение зависит от конкретной ситуации. Нет рецептов на любой случай. В силе остаются только принципиальные соображения.

Учет особенностей организационной культуры – на реализацию любого решения оказывают влияние ценностные ориентации, традиции, нравственные нормы и принципы работы сотрудников.

Автоматизация процессов управления – все, что может сделать компьютер, нужно переложить на него, оставив людям наиболее сложные виды работ, требующие принятия решений в условиях неопределенности.

Демократизация управления – формирование корпоративного сознания работников, когда проблемы фирмы воспринимаются ими как личные, а рядовые сотрудники активно участвуют в управлении производством.

Эффективный руководитель должен владеть навыками делового общения, грамотно подбирать персонал, рационально организовывать работу подразделения, эффективно используя приемы делегирования полномочий, планирования и распределения рабочего времени; знать взаимозависимости внутри организации, особенности её корпоративной культуры; уметь предотвращать и квалифицированно разбирать производственные конфликты в трудовом коллективе, управлять своим поведением в стрессовых ситуациях. И ещё одно важное замечание: чем бы ни занимался руководитель, он в той или иной степени должен уделять часть своего времени всем четырем своим функциям: планированию, организации, мотивации и контролю. Если он уделит слишком мало времени планированию, то рискует захлебнуться в повседневной рутине и упустить из виду стратегические цели организации. Если он упустит из виду организационный аспект, не создаст соответствующую структуру для выполнения своих замыслов, то эффективность работы его команды будет не такой высокой, как могла бы быть. Игнорирование мотивационного фактора приводит к тому, что персонал начинает работать с низкой отдачей, или же вообще покидает фирму, а отсутствие контроля над выполнением своих решений пагубно влияет на авторитет начальника. Поэтому можно сказать, что главным фактором искусства руководить людьми является нахождение оптимального баланса между этими четырьмя управленческими функциями.

В то же время эффективное управление складывается из ряда вполне конкретных навыков. Это способность правильно выбирать стратегические цели, грамотный подбор персонала, умение организовать свое рабочее время, умение мотивировать персонал к производительному творческому труду, искусство эффективного делегирования полномочий подчиненными, умение учитывать корпоративную культуру организации и влиять на нее, способность управлять стрессом и умение разрешать конфликты. В то же время, по-видимому, нет единого универсального рецепта успешного руководства, годного для всех времен и народов. Набор приоритетных направлений, на которых должен сосредоточиться лидер бизнес-организации, зависит, по крайней мере, от трех факторов: личностных особенностей самого руководителя, требований социальной среды и текущей ситуации, складывающейся на рынке товаров и услуг. Так, в условиях демократического общества принципы успешного управления фирмой будут иными, чем в условиях жестко структурированного иерархического общества, а стратегии, эффективные в условиях экономического подъема, не сработают в эпоху глобального кризиса. Столь же важно для руководителя учитывать особенности собственного характера и присущие ему моральные принципы. Например, лидер, привыкший рисковать и полагаться на интуицию, просто не сможет копировать стиль руководства иного руководителя, которому присуща осторожность и ставка на точный расчет.

Тем не менее аналитики продолжают попытки найти общие черты, присущие всем успешным руководителям, выявить то ядро эффективного руководства, за счет использования которого лучшие руководители приводят свои организации к успеху. Например, Томас Нефф и Джеймс Ситрин в результате анализа деятельности 50 наиболее эффективных деловых лидеров Америки выделили шесть основных принципов управления (Нефф Т. Дж., Ситрин Дж. М., 2003). Вот эти основополагающие, с точки зрения вышеназванных авторов, принципы:

1. Будьте порядочными и руководите личным примером.

2. Разрабатывайте выигрышную стратегию.
3. Создавайте сильную команду управления.
4. Вдохновляйте сотрудников на достижение глобальных целей.
5. Организация должна быть гибкой и готовой к изменениям.
6. Создайте систему руководства и вознаграждения.

Еще один важный момент, касающийся эффективного руководства, заключается в том, что успешный руководитель должен всегда уметь находить оптимальный баланс между двумя крайностями. Самый интересный момент состоит в том, что любое из данных ниже качеств при своем развитии превращается в недостаток, и только в балансе со своей противоположностью, подобно восточному символу «Инь-Ян», обретает гармонию и ведет к успеху. Щербатых Ю.В., проводя анализ личностных особенностей наиболее успешных лидеров бизнеса Америки (Щербатых, 2005) показал, что большинство их них обладали шестью нижеприведенными парами качеств, которые на первый взгляд кажутся взаимоисключающими друг друга:

Амбициозность – Скромность

Стратегическое мышление – Внимание к мелочам

Энтузиазм – Внутреннее спокойствие

Умение влиять на людей – Внимание к людям

Способность идти на риск – Умение извлекать пользу из ошибок

Высокий запас энергии – Умение отдыхать

Эти качества несомненно являются важными и даже «ключевыми» для каждого руководителя.

Выводы по первой главе

Задачами первой главы нашей работы являлись изучение специальной литературы по проблеме исследования; теоретическое обоснование конкурентоспособности; выявление методов оценки конкурентоспособности организации общественного питания; условия реализации модели конкурентоспособности организации общественного питания.

Решая поставленные задачи, мы определили, что конкурентоспособность организации общественного питания - это способность организации конкурировать на рынке услуг общественного питания посредством обеспечения более высокого качества, доступности (бесплатности) общественного питания. В понятие конкурентоспособности организации общественного питания включают предоставление конкурентоспособных услуг общественного питания, ее преимущество по отношению к другим учебным заведениям внутри страны и за ее пределами.

Основным преимуществом конкурентоспособности является концепция конкурентоспособности выпускников (их знаний, умений, навыков) на рынке труда, «полноты реализации сформированных в процессе повышения профессиональных личностных свойств».

Слово «конкурентоспособность» обширно применяется в тех ситуациях, когда сообщается о товарах и услугах индустриального и обширного использования. Но при оценке деятельности организаций общественного питания оно практически не изменяется. Подобное состояние дел обуславливается, в первую очередь тем, что:

- оказываемые организациями общественного питания услуги считаются услугами особого рода. Отличительная черта их заключается в том, что они обладают глубокой социальной направленностью, как в сфере предложения услуг общественного питания, так и в ходе производства научно-технической и учебно-методической продукции;

- высшая школа, выступая проводником всего новейшего и современного, имеет «консервативную» базу в наилучшем значении данного определения. Под консервативностью здесь подразумевается подбор и бережливое сохранение лучших отечественных и мировых традиций в общественном питании. Такого рода аспект никак не дает возможность меняющимся социально-политическим и экономическим условиям уничтожить высшую школу, а предоставляет возможность сохранять все лучшее для будущих поколений;

- сказывается вид конкурентной борьбы среди организаций общественного питания, а это значит, что структура и число организаций общественного питания меняется довольно медленно. Как правило, у любой организации общественного питания есть своя уникальная история, устоявшиеся традиции, сформировавшиеся за долгие годы представления о степени предоставляемых ею услуг, то есть у таких организаций общественного питания нет необходимости в собственной рекламе, они внимательно оберегают собственный образ, а перемены в статусе организации общественного питания, в наилучшую или наихудшую сторону не остаются незамеченным общественностью. Редкие случаи составляют не так давно образовавшиеся пункты общественного питания. Они в основном предлагают нестандартные подходы к процессу питания. Как демонстрирует практика, у этих заведений нет шансов составить достойную конкурентную борьбу традиционным пунктам общественного питания (столовые и кафе). Студентами подобных учреждений являются в основном те, кто по каким-либо причинам не поступил в традиционные организации общественного питания или не имеет времени и возможности работать по традиционной программе. Этим учреждениям еще предстоит обосновать свое право на существование и, тогда они, возможно, смогут составить серьезную конкурентную борьбу традиционной системе общественного питания;

- в стране с плановой экономикой не доставала справедливая потребность проведения текущей оценки утверждения организации

общественного питания на рынке, так как всеобщее планирование характеризовало значимость и роль определенного учреждения в системе общественного питания страны, сдерживая его деятельность жесткими рамками плана;

- проведение ранжирования организаций общественного питания (создание ранга) осуществляется с помощью системы аттестаций и аккредитаций учебных заведений и это предоставляет возможность выполнять заключения о состоянии и положении учреждения на рынке услуг общественного питания и научно-технической продукции.

Во втором параграфе мы рассмотрели методы оценки конкурентоспособности организации общественного питания, выделив:

– оценка научной результативности. Должна отталкиваться от структуры и качества публикационной активности профессорско-преподавательского состава, количества диссертационных работ, находящихся на этапах разработки и защитного процесса, участия организации общественного питания в различных формах внебюджетного финансирования научно - исследовательской деятельности;

– методическая результативность как важный аспект конкурентоспособности организации общественного питания может быть оценена посредством количества кулинарных новаций методического плана и масштабом их внедрения, а также количеством педагогов, ознакомившихся и применивших их в практической основной деятельности;

– социальную результативность предполагается оценивать на основе показателей доступности дополнительных услуг общественного питания и продуктов, количества прямых связей с другими организациями общественного питания, количеством и направленностью реализованных социальных проектов, количеством наград на региональных, национальных и международных студенческих олимпиадах.

В третьем параграфе первой главы мы остановились на рассмотрении организационных условий обеспечения конкурентоспособности

организации общественного питания за счет фактора лидерства. К условиям, обеспечивающим результат производственного учреждения в конкурентной борьбе, можно отнести следующее:

- надежность подготовки экспертов организаций общественного питания;
- обширный профиль (выбор, диапазон программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации);
- глубину квалификации;
- использование информативных технологий преподавания;
- большая степень научно-методического, материально-технического, кадрового, финансового предоставления хода оказания услуг общественного питания;
- осуществление научно-исследовательских трудов, их востребованность;
- сформированность социально-культурной основы производственного учреждения;
- высокое качество услуг общественного питания;
- формирование обстоятельств и залога качественного общественного питания;
- непрерывность, креативный и новаторский характер создания;
- фактическую нацеленность преподавания;
- возможная степень цены и выгодные условия оплаты;
- наилучшую длительность оказания дополнительных услуг общественного питания;
- предоставление сопутствующих услуг, в том числе трудоустройство по завершению производственного процесса;
- адекватность общественного питания, его соотношение потребностям и задачам формирования экономики, культуры, науки;
- международный характер общественного питания.

Общими шагами, характерными для всех подходов в большей или меньшей степени, были определены – изучение преимуществ и слабостей организации общественного питания, подготовка персонала к изменениям, изучение потребностей социума и потенциальных потребителей и заказчиков услуг общественного питания (маркетинговое исследование).

Именно эти шаги в совокупности с направлениями для разработки модели конкурентоспособности и были положены нами в основу экспериментальной работы по разработке модели конкурентоспособности в организации общественного питания.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ НА ОСНОВЕ ИНСТРУМЕНТА ЛИДЕРСТВА НА ПРИМЕРЕ ООО «ПАРУС» В Г. КАМЕНСК-УРАЛЬСКИЙ

2.1. Анализ восприятия персоналом ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский личностных качеств руководителя и мероприятия по повышению конкурентоспособности через лидерство

Базой исследования в выпускной квалификационной работе послужило ООО "ПАРУС".

Общество зарегистрировано 28.06.2016 в регионе Санкт-Петербург по адресу: 197110, г Санкт-Петербург, ул. Большая Разночинная, д. 14 ЛИТЕР А, помещ. 107. Статус: Действующее. Размер Уставного Капитала 10 000 000,00 руб.

Руководителем организации является: Генеральный Директор - Вальтер Александр Борисович, ИНН 615006772005. У организации 2 Учредителя. Основным направлением деятельности является "деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания". На 01.01.2021 в ООО "ПАРУС" числится 4287 сотрудников.

Базой исследования стала столовая 22/24 на территории воинской части 45123 в г. Каменск-Уральский.

В первой главе нашего исследования были рассмотрены теоретико-методологические аспекты формирования конкурентоспособности организации общественного питания. Теоретический анализ формирования позволил выдвинуть предположения, которые требуют проверки в ходе экспериментальной работы.

В соответствии с целью данного исследования сформулированы цель и задачи экспериментальной работы.

Цель экспериментальной работы заключается во внедрении модели

конкурентоспособности на примере ООО «Парус» на основании усиления лидерства руководителя.

На основе цели экспериментальной работы были определены следующие задачи:

1. Проанализировать состояние конкурентоспособности на рынке ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский;
2. Осуществить внедрение модели конкурентоспособности ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский;
3. На основе полученных данных подвести итоги проделанной работы.

Разработка модели повышения конкурентоспособности организации общественного питания будет реализовываться в следующих этапах:

Этап 1. Определение стратегической миссии организации общественного питания.

Этап 2. Анализ конкурентоспособности организации общественного питания.

Этап 3. Описание (выбор) модели повышения конкурентоспособности организации общественного питания.

Этап 4. Внедрение модели повышения конкурентоспособности организации общественного питания.

Для этого организация общественного питания вначале должна определиться с базовой идеей. Ее можно назвать также «концепцией», «миссией», «изюминкой» и т.д. То есть, прежде чем определяться с целевой аудиторией, на которую будет направлена разработка имиджа, административному персоналу необходимо задать себе вопрос: а кто мы? В чем наша особенность? Процесс «согласования ценностей» и поиска «своего лица» занимает определенное количество времени, но этот процесс является необходимым условием успешности дальнейшей работы.

Миссия является концепцией деятельности организации общественного питания, выраженная в краткой и ясной форме. Она может сохраняться неизменной в течении продолжительного периода времени, даже в тех случаях, когда производятся корректировки действующей стратегии организации или разрабатывается новая стратегия.

Определение миссии должно включать четыре обязательных элемента:

- история организации общественного питания;
- область деятельности;
- приоритетные цели и ограничения;
- стратегические притязания.

Сегодня ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский осуществляет подготовку пищи и ее реализацию в полном соответствии с ГОСТ.

Управление столовой осуществляется в соответствие с законодательством Российской Федерации и Уставом ООО «Парус». Общее руководство столовой осуществляет менеджер

Стратегическая цель и ключевые задачи развития столовой ориентированы на:

1. совершенствование разработки и реализации меню на основе интеграции практико-ориентированного обучения и взаимодействия с колледжами города, модернизации производственной инфраструктуры;

2. обеспечение роста удовлетворенности сотрудников работой посредством повышения прозрачности профессиональных, карьерных и финансовых перспектив, получения справедливого вознаграждения пропорционального вкладу в развитие столовой;

3. результативное осуществление политики качества, внедрение новых подходов к организации приготовления пищи;

4. развитие финансово-экономической деятельности в направлении увеличения объема доходов столовой и повышения эффективности их использования как основы успешного развития.

5. разработка и реализация концепции позиционирования столовой;

Итогом этого этапа становится четкое понимание того, каковы сильные и слабые стороны организации.

Дальнейшая стратегия выстраивается достаточно просто: сильные стороны необходимо актуализировать и делать их более популярными среди целевой аудитории, проблемные стороны необходимо анализировать и прилагать усилия их нейтрализации.

Второй этап анализа конкурентоспособности услуг питания организации ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский, является одним из ключевых при выработке стратегии.

Результатом его является определение некоего состояния организации на данный момент времени.

Описание модели состоит в том, что могут быть сформулированы стратегии, то есть разработаны модели основных действий, необходимых для достижения поставленных целей путем последующей разработки конкретных мероприятий в составе целевой программы реализации стратегии.

Плановое меню позволяет обеспечить разнообразие предлагаемых потребителям блюд по дням недели, четкую организацию снабжения предприятия сырьем и полуфабрикатами, рациональную организацию производственных процессов в цехах.

Ежедневно на основании планового меню составляется производственная программа (план-меню).

При составлении планового меню и плана-меню учитывают рекомендуемый ассортимент блюд, напитков и кулинарных изделий для соответствующего типа предприятия, потребительский спрос, наличие сырья на складе, количественный и профессиональный состав производственных работников, уровень механизации труда.

План-меню является основанием для расчета потребности в сырье и составления шеф поваром требования в кладовую на отпуск сырья,

необходимого для приготовления блюд на предстоящий день.

Расчет количества сырья производится на основании Сборника рецептур блюд и кулинарных изделий.

На основании плана-меню разрабатываются для исполнителей производственные задания по выпуску определенного объема продукции.

При составлении меню должно быть достигнуто разнообразие блюд как по видам сырья (рыбные, овощные, мясные), так и по способам кулинарной обработки (отварные, припущенные, жаренные, тушеные, запеченные); должна быть учтена сезонность потребления. Известно, что блюда, богатые жирами и белками, пользуются большим спросом в зимний период,

Штат столовой составляют: шеф повар, четыре повара (4-го два и два 3-го разряда) и два официанта. Время работы с 10-00 до 21-00. Учитывая условия работы кафе, разработан посменный график выхода на работу.

Кафе осуществляет производственную деятельность, руководствуясь нормативной документацией предприятия.

Сборники рецептур блюд и кулинарных изделий наряду с действующими в отрасли стандартами и техническими условиями являются основными нормативно-технологическими документами для предприятий общественного питания. Применяются: Сборник рецептур блюд и кулинарных изделий.

В сборниках приводятся рецептуры, технология приготовления блюд, а также нормы расхода сырья, выхода полуфабрикатов и готовой продукции, рекомендации по взаимозаменяемости продуктов. В рецептурах указаны: наименования продуктов, входящих в блюдо, нормы вложения продуктов массой брутто и нетто, выход (масса) отдельных готовых продуктов и блюда в целом.

Приложения к Сборнику содержат таблицы расчета расходов сырья, выхода полуфабрикатов и готовых блюд, размеры потерь при тепловой обработке блюд и кулинарных изделий, нормы взаимозаменяемости

продуктов при приготовлении блюд.

В целях наиболее полного удовлетворения спроса потребителей предприятия питания могут разрабатывать новые рецептуры блюд и кулинарных изделий. Рецептуры фирменных блюд разрабатываются с учетом утвержденных норм отходов и потерь при холодной и тепловой обработках различных продуктов.

Они должны обладать новизной технологии приготовления, высокими вкусовыми качествами, оригинальностью оформления, удачным вкусовым сочетанием продуктов. На все блюда с новой рецептурой и фирменные блюда разрабатывается и утверждается руководителем предприятия технологическая документация: СТП, ТУ, технико-технологические технологические карты.

Сборником рецептов руководствуются при составлении калькуляционных карточек, в которых указываются нормы вложения сырья, выход и продажная цена готового блюда, технико-технологических и технологических карт.

Технологические карты. Высокое качество готовой продукции складывается из многих факторов, одно из них - соблюдение технологических требований к обработке продуктов и приготовлению блюд на всех стадиях производственного процесса.

Повара должны обеспечиваться на рабочих местах технологическими картами. Эти карты составляются на каждое блюдо, кулинарное или кондитерское изделие на основании Сборника рецептов, применяемого на данном предприятии.

В технологических картах указываются: наименование блюда, номер и вариант рецептуры, норма вложения сырья массой брутто и нетто на одну порцию, а также дается расчет на определенное количество порций или изделий, приготовляемых в котлах определенной емкости, указывается выход блюда.

В картах также приводится краткое описание технологического

процесса приготовления блюда и его оформление, обращается внимание на последовательность закладки продуктов в зависимости от сроков их тепловой обработки, характеризуются требованиями к качеству блюда, коэффициенты трудоемкости блюда.

Технологические карты составляются по установленной форме, подписываются директором, заведующим производством и калькулятором и хранятся в картотеке заведующего производством.

Технико-технологические карты (ТТК) разрабатывают на новые и фирменные блюда и кулинарные изделия - те, которые вырабатывают и реализуют только в данном предприятии. Срок действия ТТК определяет само предприятие-разработчик.

К нормативно-технологической документации, которой пользуются предприятия общественного питания, относятся также: отраслевые стандарты (ОСТ), стандарты предприятий (СТП), технические условия (ТУ) и технологические инструкции (ТИ) на продукцию, вырабатываемую промышленными и заготовочными предприятиями для снабжения других предприятий.

Отраслевые стандарты (ОСТ) являются основным нормативным документом, регламентирующим производство полуфабрикатов и кулинарных изделий. ОСТы разрабатываются и утверждаются министерствами мясной и молочной промышленности, пищевой промышленности, рыбного хозяйства, вырабатывающими продукцию для общественного питания.

Технические условия (ТУ) разрабатываются научно-исследовательским институтом общественного питания, который является базовой организацией по стандартизации продукции общественного питания. Технические условия - это основной регламентирующий документ, определяющий производство полуфабрикатов только на предприятиях общественного питания. ОСТы и ТУ содержат требования к качеству сырья и полуфабрикатов по органолептическим и физико-химическим показателям.

Технологические инструкции (ТИ) вводятся одновременно со стандартами (техническими условиями). Они являются основными технологическими документами, определяющими: ассортимент вырабатываемых полуфабрикатов; требования к качеству и нормы расхода сырья; порядок проведения технологических процессов; требования к упаковке и маркировке; условия и сроки хранения и транспортирования.

Стандарты предприятий (СТП) разрабатывают на кулинарные изделия с нетрадиционными способами холодной и тепловой обработки, на новые процессы.

Проверки на предприятии могут быть внешними и внутренними.

Внешний контроль - это контроль со стороны органов местной администрации, санэпиднадзора, торговой инспекции и др. Оценки по качеству пищи предприятия заносятся в контрольный журнал, бракеражный журнал. При обнаружении нарушений составляется акт проверки в двух экземплярах, один экземпляр остается на предприятии.

Внутренний контроль осуществляет администрация предприятия. Контроль за качеством продукции называется бракеражем.

На предприятии создается бракеражная комиссия, которая в своей деятельности руководствуется в своей деятельности нормативно-технической документацией - сборниками рецептов блюд, технико-технологическими картами.

Для контроля готовой продукции в столовой создана бракеражная комиссия, в состав которой входят менеджер столовой, медработник и повар 5-го разряда. Они проводят органолептическую оценку качества пищи, определяют фактическую массу штучных изделий, проверяют температуру отпускаемых блюд.

Бракераж начинают с определения массы готовых изделий и отдельных порций первых, вторых, сладких блюд и напитков. Масса одной порции может отклоняться от нормы в пределах $\pm 3\%$. Общая масса 10 порций должна соответствовать норме.

На раздаче определяют температуру блюд, пользуясь лабораторным термометром. Отдельные показатели качества контролируемых блюд оцениваются в такой последовательности: показатели, оцениваемые зрительно (внешний вид, цвет), запах, консистенция, и свойства, оцениваемые в полости рта (вкус, однородность сочность).

Жидкие блюда для органолептической оценки наливают в общую тарелку, оценивают внешний вид, затем члены комиссии отбирают пробу в свои тарелки одной ложкой, а с помощью другой - дегустируют. Плотные блюда, после оценки внешнего вида, нарезают на общей тарелке, на куски, которые перекладывают в свои тарелки.

Характеризуя внешний вид, обращают внимание на конкретные признаки этого показателя, такие как форма и ее сохранность в готовом блюде, состояние поверхности, вид на разрезе и др.

После каждого опробования прополаскивают рот кипяченой водой. Этим самым снимают вкусовую инерцию, которая возникает при поглощении вкусовых и ароматических веществ слизистой оболочки рта и может извратить вкус блюд, дегустируемых позже.

Все нарушения технологии приготовления пищи обсуждаются работниками цехов в ходе проведения бракеража.

При бракераже руководствуются шкалами снижения балльных оценок качества продукции за несоблюдение технологии производства. Размер снижения балльной оценки определяют видом нарушения технологии, рецептуры, правил отпуска и колеблется от 0,2 до 3 баллов. Все блюда оцениваются по пятибалльной системе.

Результаты проверки качества кулинарной продукции записываются в бракеражный журнал до начала ее реализации и оформляются подписями членов комиссии.

Бракеражный журнал выдается каждому предприятию общественного питания вышестоящей организацией. Он пронумерован, прошнурован и скреплен сургучной печатью. Ответственность за ведение бракеражного

журнала несет председатель бракеражной комиссии, то есть менеджер столовой.

В бракеражный журнал записывают порядковый номер партии блюд, наименования блюд, получивших замечания по качеству, время изготовления партии и проведения бракеража, сущность замечаний, оценку качества продукции в баллах по пятибалльной системе, фамилию повара или кондитера.

В контрольном журнале осуществляются записи, в которых указываются все проверки контролирующими органами. В журнале отражается дата проверки, наименование контролирующего органа, сущность замечаний.

Важнейшими условиями выпуска блюд высокого качества является четкое соблюдение всеми работниками норм закладки сырья и осуществление технологического процесса в строгом соответствии с установленными требованиями. Повышение качества пищи во многом зависит от профессиональной подготовки специалистов предприятия.

Таким образом, проанализировав факторы, которые влияют на уровень качества в организации общественного питания, для того чтобы повысить данный уровень качества организации общественного питания необходимо сосредоточить основные усилия руководства и коллектива на развитии сильных и устранении слабых сторон.

Основной процесс в столовой предполагает разнообразную деятельность по формированию профессиональных и нравственно-этических качеств специалиста. Она предусматривает:

- организацию производственного процесса на основе выполнения требований федеральных государственных стандартов;
- разработку и утверждение новых форм и видов блюд, реализация которых обеспечивает качество исполнения воинского долга в воинской части;
- разработку параметров и критериев эффективности работы;

- открытие новых профилей подготовки в соответствии с требованиями потребителей;
- реализацию компетентностного и системно-деятельностного подхода;
- укрепление материальной базы для производственной деятельности;
- качественное учебно-методическое обеспечение производственного процесса.

Производственная деятельность регламентируется Положением об организации и осуществлении производственной деятельности по общественному питанию в ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский.

Учреждение является юридическим лицом, имеет самостоятельную смету, может иметь расчетные счета в учреждениях банков, печать со своим наименованием на русском языке и вправе иметь штампы и бланки со своим наименованием, фирменную символику с момента его государственной регистрации.

ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский обеспечена информационной, технической базой на 90% (от количества требуемой по нормативам на 974 военнослужащих).

ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский имеет выход в Internet, внутреннюю локальную сеть, собственный сайт.

ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский обеспечена технологическим оборудованием на 70 %.

Деятельность ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский ориентирована на обеспечение питанием (горячим и иным) для обеспечения необходимого уровня подготовки военнослужащих.

Рассмотрим персонал ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский по разным категориям.

В столовой работает 60 поваров. Анализ персонала по квалификационной характеристике представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Характеристика персонала по уровню квалификации

Квалификационная категория поваров	2018 год	2019 год	2020 год
Высшая	10	14	17
1 категория	25	25	26
Без категории	16	13	17
Всего	51	52	60

Для наглядности данные таблицы 4 представим на рисунке 9.

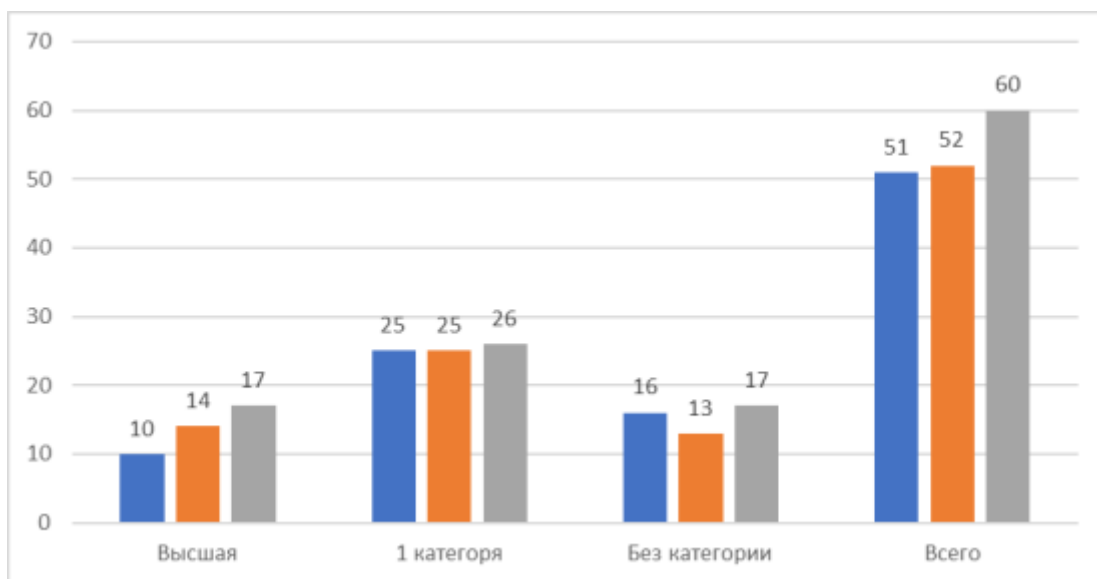


Рисунок 9 – Характеристика персонала по уровню квалификации

Из таблицы 4, рисунка 9, видно, что в ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский на первом уровне повара с 1 категорией, но существует тенденция роста с высшей квалификационной категорией персонала.

Таблица 5 – Характеристика персонала по уровню общественного питания

Уровень общественного питания персонала	Период, год		
	2018	2019	2020
Высшее	47	48	54
Среднее специальное образование	4	4	6
Среднее общее образование	0	0	0

В 2020 г. в организации сохранилась тенденция роста по приему молодых специалистов, имеющих высшее образование и прошедших профессиональную переподготовку. В связи с реализацией основной деятельности основана на передовых технологиях, что требует от персонала высокой квалификации и постоянного профессионального развития. Персонал ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский отличается высоким квалификационным уровнем: около 90 % сотрудников имеют высшее образование, 10 % - среднее специальное образование.



Рисунок 10 – Характеристика персонала по уровню общественного питания

Стаж работы поварских работников:

Таблица 6 –Характеристика персонала по стажу работы

	До 10 лет	11-20 лет	21- 30 лет	31 и выше
Повара	16	14	13	17

Для наглядности данные таблицы 6 представим на рисунке 11.

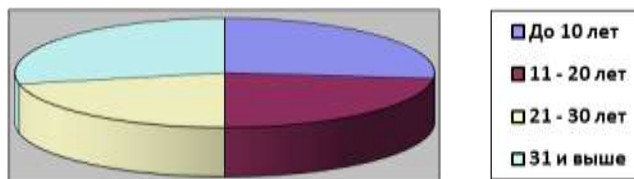


Рисунок 11 – Характеристика персонала по стажу работы

Анализ персонала по стажу работы показал, что большую часть работающих составляют люди, проработавшие в организации от 1 года и выше, а также до 10 лет, что является весьма положительным фактором. Более того есть повара, которые проработали в данной столовой более 25 лет. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива.

Характеристика персонала по половому признаку представлена на рис. 6.

Характеристика персонала по половому признаку:

-мужчин – 10,

- женщин – 50.

Качественный состав персонала ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский рассмотрим с помощью построения его структуры по нескольким основным признакам - возрастная структура.

Таблица 7 – Возрастной состав работников ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский

Возрастные группы, лет	Мужчин, чел	Женщин, чел	Повара 2019	Повара 2020	Тех.перс 2019	Тех.перс 2020
До 30 лет	5	13	13	18	3	1
31 – 55	2	28	25	30	6	7

56 – 60	2	6	9	8	10	8
Старше 60 лет	1	3	5	4	9	7
Всего	10	50	52	60	28	23

Частью работы с сотрудниками учреждения является повышение квалификационной категории, то есть степени овладения профессиями и соответствия требований должностей и рабочих мест. Это относится в большей степени к персоналу столовой, поэтому, далее рассмотрим в качественный состав персонала по уровню квалификации педагогов.

Мобильность и гибкость творческого мышления фиксируют прогрессивные изменения в современном общественном питании, поэтому коллектив готов к необходимым трансформациям.

Анализируя состояние корпоративной культуры коллектива столовой, можно сделать следующие выводы:

- профессиональная позиция поваров является условием для создания атмосферы доверия, поддержки и помощи военнослужащих в их уставной деятельности.

Мы опрашивали всех работников, поскольку оценивались лидерские качества менеджера столовой, а именно эти категории работников наиболее часто по роду деятельности взаимодействуют с ним и получают от него распоряжения. Объектом исследования стали ее работники, количество опрошенных составило 60 человек, из них 10 мужчин и 50 женщин.

Использовался метод анкетного опроса. Анкета содержала несколько блоков вопросов: о личностных качествах руководителя, как способствующих, так и мешающих восприятию его как лидера, об источниках власти руководителя в организации и о способах влияния, используемые им по отношению к подчиненным.

Распределение опрошенных работников по квалификационным категориям представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Состав респондентов по уровню квалификации

Категория персонала	Доля респондентов, в %
Повара	35,3
Обслуживающий персонал	52,9
Управленческий персонал	11,8
Всего	100,0

В целом, среди опрошенных 49% - это персонал, который имеет средне-техническое или средне-специальное образование (таблица 2),

Таблица 2 – Состав респондентов по уровню общественного питания

Образование	Доля респондентов, в %
высшее	33,3
незаконченно высшее	9,8
средне-техническое и средне-специальное	49,0
среднее	7,8
Всего	100,0

Состав опрошенных по полу: 80.4% -это женский состав, 10.6% - мужской. Что касается возрастного состава опрошенных, исследование показало, что самым молодым 22 года- 2%, а самым пожилым - 55 лет (2%).

Таблица 3 – Возрастные группы респондентов.

Возрастные группы	Доли респондентов, в %
Младше 30 лет	7.9
31 – 45 лет	58.8
46 – 60 лет	33.3
Итого	100.0

Большинство респондентов это возрастная группа от 31 – 45 лет.

Для решения первой задачи исследования - выявить качества, способствующие или препятствующие восприятию руководителя в качестве лидера - в анкете использовались следующие вопросы: «Какими характерными чертами лидерства обладает ваш руководитель?», «Какими качествами обладает ваш руководитель?» и «Какие слабые стороны своего

руководителя вы можете назвать?», с помощью этих вопросов мы хотели выяснить отношение подчиненных к своему руководителю.

Наиболее характерными чертами эффективного лидера являются:

- видение ситуации в целом;
- способность к коммуникациям;
- доверие сотрудников;
- гибкость при принятии решений.

Таким образом, следует сделать вывод, что лидер является доминирующим лицом любого общества, организованной группы, организации. Лидера отличают ряд качеств, характеризующих этот тип людей [43 с.134]

Прежде, чем отвечать на эти вопросы, респонденты высказывали свое мнение о том, считают ли они лидером своего руководителя – менеджера столовой. Только половина опрошенных - 51% ответили, что их руководитель является лидером; остальные либо затруднились ответить на этот вопрос (39.2%), либо не согласились, что их руководитель может считаться лидером (9,8%).

На вопрос о том, насколько выражены некоторые из лидерских качеств у менеджера столовой, опрошенные ответили следующим образом:

Таблица 4 – Средние баллы выраженности характеристик лидера (максимально возможный балл 10)

Черты лидерства	Средний балл
Профессионализм	7.9
Хорошие организаторские способности	6.3
Энергичность, инициативность	6.5
Умение ладить с людьми	6.9
Умение создать команду	6.1
Умение ставить цели и добиваться их воплощения	7.4
Человеческие качества (отзывчивость, сочувствие)	6.1

Креативность мышления	6.2
Альтруизм	7.2

Таким образом, по мнению работников столовой, наиболее выражены у их руководителя такие качества как профессионализм, умение ставить и добиваться своих целей, а также альтруизм. Так же 2% респондентов отметили, что их руководитель благородный, внимательный.

Таблица 5 – оценка выраженности лидерских качеств у руководителя респондентами разного пола

Черты лидерства	пол	
	Мужской	Женский
Профессионализм	8,0	7.9
Хорошие организаторские способности	6.8	6.2
Энергичность, инициативность	6.8	6.5
Умение ладить с людьми	7.8	6.7
Умение создать команду	6.4	6,0
Умение ставить цели и добиваться их воплощения	7.1	7.4
Человеческие качества (отзывчивость, сочувствие)	6.2	6,0
Креативность мышления	6.4	6.2
Альтруизм	8.4	7,0

Большинство выделенных черт лидера оцениваются примерно одинаково респондентами разного пола, но мужчины более высоко, чем женщины оценивают умение руководителя ладить с людьми и альтруизм.

Большой интерес вызывает оценка выраженности черт лидера, которую дали разные возрастные группы. Так, персонал младше 30 лет отмечает умение ставить и добиваться своих целей. Средняя возрастная группа отдает больше предпочтения таким качествам, как профессионализм, хорошие организаторские способности, энергичность инициативность, человеческие качества, альтруизм.

Различаются оценки лидерских качеств и среди различных категорий персонала – Повара, среднего и младшего персонала. Повара больше всего

ценят в своем руководителе профессионализм, хорошие организаторские способности, умение ставить и добиваться своих целей, альтруизм. Младший персонал отметил наличие человеческих качеств. А энергичность, инициативность одинаково отметили все категории персонала.

Следующий вопрос выяснял наличие некоторых личностных качеств, свойственных руководителю.

Таблица 6 – Мнение респондентов о свойственности некоторых личностных качеств их руководителю

Личностные качества руководителя	Доля респондентов, указавших их наличие у руководителя %
Доброта	17.4
Отзывчивость	12.2
Воспитанность	11.3
Сочувствие	12.2
Инициативность	13.9
Энергичность	21.7
Грубость	4.3
Злость	9.0
Жадность	5.2
Другое	4.0

Таким образом, наиболее ярко выраженные качества оцениваемого руководителя – энергичность и доброта. Несколько менее выражены другие положительные качества, а об отрицательных сообщили лишь некоторые респонденты. В графе «другое» присутствовали такие варианты ответов, как самоуверенность, а также хитрость, наглость. В сумме эти ответы составили 4%. Те респонденты, кто считает своего руководителя лидером, в большей степени подчеркивают его положительные качества, а те, кто не видит лидера в руководителе, подчеркивает отрицательные черты (таблица 7)

Таблица 7 – Восприятие личностных черт руководителя респондентами, по-разному оценивших его лидерскую позицию (в %)

Черты руководителя	Считают руководителя лидером	Не считают руководителя лидером	Затруднились ответить
Доброта	53,8	40,0	20,0
Отзывчивость	46,2	20,0	5,0
Воспитанность	26,9	20,0	25,0
Сочувствие	34,6	20,0	20,0
Инициативность	30,8	40,0	30,0
Энергичность	50,0	40,0	50,0
Грубость	7,7	60,0	0,0
Злость	0,0	20,0	0,0
Жадность	3,8	40,0	15,0
Другое	0,0	0,0	5,0

Судя по данным таблицы 7, для лидера важны такие качества, как доброта, энергичность и отзывчивость, менее всего ему должны быть свойственны грубость, жадность и злость. Последние качества мешают воспринимать руководителя как лидера.

Разные категории основного персонала столовой придают значение разным чертам своего руководителя (см. таблицу 8)

Таблица 8 – Мнение персонала о чертах руководителя (доли в %).

Черты руководителя	Категория работников		
	Повара	Управленческий персонал	Обслуживающий персонал
Доброта	50.0	29.6	50.0
Отзывчивость	33.3	29.6	0.0
Воспитанность	27.3	18.5	50.0
Сочувствие	38.9	22.2	16.7
Инициативность	33.3	37.0	0.0
Энергичность	44.4	59.3	16.7
Грубость	11.1	11.1	0.0
Злость	0.0	3.7	0.0

Жадность	11.1	14.8	0.0
Другое	5.6	0.0	0.0

Повара считают, что менеджера ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский отличают доброта и энергичность, средний персонал тоже говорит об энергичности, а также об инициативности, а младший – в равной мере подчеркивает доброту и воспитанность. Что касается отрицательных качеств, то средний персонал несколько чаще других категорий работников считает, что руководителю присуще такое качество как жадность, а младший персонал вовсе не замечает отрицательных черт руководителя. Еще, мы хотели выяснить, какие черты руководителя выделяют мужской и женский персонал. Из табл. 9 видно, что женщины видят у своего руководителя такие качества, как энергичность, доброту и инициативность, а мужчины – умение сочувствовать и воспитанность.

Таблица 9 – Мнение персонала разного пола о личностных качествах руководителя (доли респондентов, в %).

Черты руководителя	Мужчины	Женщины
Доброта	20.0	43.9
Отзывчивость	20.0	29.3
Воспитанность	30.0	24.4
Сочувствие	30.0	26.8
Инициативность	10.0	36.6
Энергичность	20.0	56.1
Грубость	10.0	9.8
Злость	0.0	2.4
Жадность	10.0	12.2
Другое	10.0	0.0

Из этой таблицы видно, что к своему руководителю- менеджеру - более теплое отношение у женского персонала.

Все опрошенные были разделены на возрастные группы:

Персонал младше 30 лет;

Персонал от 31-45 лет;

Персонал старше 46 лет.

Анализ показывает, что молодые работники чаще, чем другие возрастные категории, считают своего руководителя добрым, а более старшие сотрудники – энергичным (см. таблица 10).

Таблица 10 – Мнение разных возрастных групп о личностных качествах руководителя (доли ответов, в %)

Черты руководителя	Возрастные группы		
	Младше 30	31 – 45 лет	46 – 60 лет
Доброта	60.0	36.4	38.5
Отзывчивость	0.0	27.2	38.5
Воспитание	40.0	21.2	30.8
Сочувствие	0.0	30.3	30.8
Инициативность	20.0	30.3	38.5
Энергичность	40.0	48.5	53.8
Грубость	0.0	6.1	23.1
Злость	0.0	0.0	7.7
Жадность	20.0	12.1	7.7
Другое	0.0	3.0	0.0

Итак, разные возрастные группы по-разному оценивают черты своего руководителя – менеджера столовой. Причиной этому может быть то, что разные люди, разные возрастные группы каждый по-своему определяют качества руководителя, а также сам руководитель может по-разному обращаться с разными возрастными группами.

Далее оценивались слабые стороны руководителя, которые могут рассматриваться как препятствие для того, чтобы считаться лидером.

Таблица 11 – Ответы респондентов об отрицательных чертах руководителя.

Слабые стороны руководителя	Доля респондентов, в %
Пассивность	4.2
Лень	4.2
Раздражительность	16.7

Эгоизм	31.2
Неуверенность	14.6
Слабая заинтересованность в успехе учреждения	4.2
Другое	6.2

Необходимо подчеркнуть, что в целом коллектив ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский не считает, что отрицательные черты их руководителя выражены ярко, среди этих отрицательных качеств наибольшую долю голосов набрал эгоизм, однако наличие этой черты не мешает восприятию руководителя как лидера (таблица 12).

Таблица 12 – Восприятие личностных черт руководителя респондентами, по-разному оценивших его лидерскую позицию (доли респондентов, в%)

Слабые стороны руководителя	является ли руководитель лидером...	
	да	нет
Пассивность	10,5	0,0
Лень	5,3	0,0
Раздражительность	5,3	50,0
Эгоизм	31,6	50,0
Неуверенность	10,5	25,0
Слабая заинтересованность в успехе учреждения	5,3	0,0
другое	15,8	0,0

Среди тех, кто считает менеджер лидером, наибольшая доля опрошенных выделяет такое его отрицательное качество как эгоизм. Это не препятствует восприятию его в качестве лидера. Но вот раздражительность и неуверенность не связаны в глазах сотрудников с позицией лидера.

Разные категории персонала несколько отличаются по своему восприятию отрицательных качеств своего руководителя (см. таблицу 13).

Таблица 13 – Слабые стороны руководителя в восприятии разных категорий персонала

Слабые стороны руководителя	Категория работников		
	Повара	Управленческий персонал	Обслуживающий персонал
Пассивность	0.0	5.3	20.0
Лень	6.2	5.3	0.0
Раздражительность	12.5	26.3	20.0
Эгоизм	37.5	42.1	20.0
Неуверенность	25.0	5.3	40.0
Слабая заинтересованность в успехе учреждения	6.2	5.3	0.0
другое	12.5	5.3	0.0

Наибольшая доля среднего персонала считают, что слабая сторона их руководителя – эгоизм, так же слабая черта, по их мнению, – раздражительность 26.3 %. Эти же качества, но в несколько меньшей степени, выделяют и Повара. Младший же персонал считает, что слабая сторона их руководителя – неуверенность 40 %. Возрастные группы также имеют специфику, характеризуя слабые стороны руководителя.

Таблица 14 – Слабые стороны руководителя, по мнению разных возрастных групп (доли, в %).

Слабые стороны руководителя	Возрастные группы		
	младше 30	31-45 лет	45-60 лет
Пассивность	20,0	4,2	0,0
Лень	0,0	8,3	0,0
Раздражительность	20,0	20,8	18,2
Эгоизм	40,0	33,3	45,5
Неуверенность	0,0	25,0	9,1
Слабая заинтересованность в успехе учреждения	20,0	4,2	0,0
другое	0,0	0,0	27,3

Все возрастные группы согласны с тем, что руководителю присущ эгоизм, но средняя возрастная группа замечает и неуверенность, а старшая – раздражительность.

Таким образом, большинство опрошенных видят в своем руководителе лидера, которому присущи такие положительные качества, как энергичность и доброта, а из отрицательных – эгоизм, который, однако, не мешает руководителю быть лидером. Те, кто не расценивают менеджера в качестве лидера организации, главными качествами, мешающими этому, считают раздражительность и неуверенность.

2.2 Использование руководителем источников власти и способов влияния

В нашем исследовании особое внимание было уделено использованию руководителем инструментов лидерства – власти и влиянию.

Ряд вопросов нашей анкеты был направлен на оценку работниками ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский практики использования менеджером этих необходимых инструментов.

Прежде всего, мы выясняли, воспринимается ли руководитель как властный человек.

Таблица 15 – Ответы респондентов о властности их руководителя.

Ваш руководитель властный человек?	Доля респондентов, в %
Очень властный	9.8
Скорее властный	19.7
В чем – то, властный в чем – то нет	52.9
Скорее не властный	9.8
Совершенно властный	7.8
Итого	100.0

Большинство респондентов отметили, что их руководитель в чем – то, властный в чем – то нет, но четверть респондентов считают своего руководителя в той или иной мере властным, и таких респондентов больше, чем отрицающих властность руководителя.

Таблица 16– Оценка властности руководителя респондентами разного пола (доли в %).

Оценка властности	пол	
	Мужской	Женский
Очень властный	0.0	12.3
Скорее властный	40.0	14.6
В чем-то властный, в чем-то нет	30.0	58.5
Скорее не властный	20.0	7.3
Совершенно не властный	10.0	7.3
Итого	100.0	100.0

Из таблицы видно, что мужчины более решительны в своих оценках, выбирают более определенные ответы, тогда как женщины предпочитают умеренные оценки.

Таблица 17 – Оценка властности руководителя разными категориями персонала ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский (доли работников, в %)

Оценка властности руководителя	Категория работников		
	Повара	Управленческий персонал	Обслуживающий персонал
Очень властный	11,1	7,4	16,7
Скорее властный	22,2	18,5	16,7
В чем-то властный, в чем-то нет	38,9	59,3	66,6
Скорее не властный	22,2	3,7	0
Совершенно не властный	5,6	11,1	0
Итого	100,0	100,0	100,0

Почти одинаково средний и младший персонал считают, что их руководитель в чем – то властный, в чем – то нет. Среди поваров повышена доля тех, кто не воспринимает менеджера столовой как властного человека.

Таблица 18 – Оценка властности руководителя возрастными группами (доли работников, в %)

Оценка властности	Возрастные группы
-------------------	-------------------

	Младше 30 лет	31 – 45 лет	46 – 60 лет
Властный	40.0	36.3	7.7
В чем – то властный, в чем – то нет	40.0	48.5	69.2
Не властный	20.0	15.2	23.1
Итого	100.0	100.0	100.0

Таблица 18 показывает, что чем старше персонал ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский, тем меньше он склонен воспринимать руководителя как властного человека.

Важным для нашего исследования был вопрос об источниках, на которых держится власть руководителя. Для решения этой задачи служили вопросы «Как Вы считаете, что главным образом заставляет Вас подчиняться Вашему руководителю?» и «В современном управлении организациями выделяют несколько источников власти. К какому из них относится Ваш руководитель?». Ответы на эти вопросы приведены в следующих таблицах.

Таблица 19 – Условия подчинения руководителю

Как Вы считаете, что главным образом заставляет Вас подчиняться Вашему руководителю?	Доля респондентов, в %
Угроза увольнения, понижения в должности в случае неподчинения	21,6
Он распределяет премии, материальную помощь, выделяют путевки на отдых и лечение и др. Этого можно лишиться, если не подчиняться	9,8
Его должность выше моей, а значит, надо подчиняться, таков порядок	68,6
Итого	100,0

Ответы на вопрос о причинах подчинения руководителю показывают, что его власть основана на традиции – более высокой должности следует подчиняться.

Далее мы рассмотрели, как отвечали разные категории персонала ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский на вопрос о том, что главным образом заставляет их подчиняться руководителю (таблица 20)

Таблица 20 – Причины подчинения персонала ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский (доли работников, в %)

Причины подчинения	Категория работников		
	Повара	Управленческий персонал	Обслуживающий персонал
Угроза увольнения, понижения в должности в случае неподчинения	22,2	14,8	50,0
Он распределяет премии, материальную помощь, выделяют путевки на отдых и лечение и др. Этого можно лишиться, если не подчиняться	16,7	7,4	0,0
Его должность выше моей, а значит, надо подчиняться, таков порядок	61,1	77,8	50,0
Итого	100,0	100,0	100,0

Повара, и средний персонал подчиняются менеджеру столовой, поскольку его должность занимает более высокий уровень в иерархии, то есть подчинение строится на основе формальных правил. Для младшего же персонала в равной степени значимы такие причины, как более высокая должность руководителя, так и угроза увольнения. Именно это категория персонала испытает большие трудности с поиском работы в случае потери рабочего места.

Значительные различия можно наблюдать в ответах мужчин и женщин (таблица 21).

Таблица 21 – Причины подчинения руководителю у мужчин и женщин (доли работников, в %)

Как вы считаете, что главным образом заставляет вас	пол
---	-----

подчиняться Вашему руководителю?	мужской	женский
Угроза увольнения, понижения в должности в случае неподчинения	40,0	17,1
Он распределяет премии, материальную помощь, выделяют путевки на отдых и лечение и др. Этого можно лишиться, если не подчиняться	30,0	4,9
Его должность выше моей, а значит, надо подчиняться, таков порядок	30,0	78,0
Итого	100,0	100,0

78% женского персонала отметили, что подчиняются своему руководителю из-за того, что его должность выше, то есть следуют установленному порядку. Для мужчин же более значимы два другие фактора – угроза увольнения или перевода на более низкую должность и боязнь лишиться материальных благ, распределяемых руководителем.

Второй вопрос, выясняющий источник власти руководителя, звучал следующим образом: «В современном управлении организациями выделяют несколько источников власти. К какому из них относится Ваш руководитель?»

Таблица 22 – Отношение руководителя к различным источникам власти

В современном управлении организациями выделяют несколько источников власти. К какому из них относится Ваш руководитель?	Доля респондентов, в %
Власть нашего руководителя держится на том, что от него зависит распределение должностей.	19.6
Власть нашего руководителя держится на том, что он может распределять финансовые, материальные ресурсы, новое оборудование и т.д.	21.6
Власть нашего руководителя держится на том, что он владеет нужной информацией, умеет заводить полезные знакомства и т.д.	9.8
Власть нашего руководителя держится на том, что он превосходит	13.7

над нами как эксперт, специалист.	
Власть нашего руководителя держится на том, что он заслужил уважение и ему хотят подчиняться.	35.3
Итого	100,0

Таблица 22 показывает, что наибольшее количество ответов пришлось на два варианта: уважение к руководителю и распределение ресурсов, то есть власть менеджера столовой основывается на власти ресурсов и власти личности.

Для исследователей представляла интерес взаимосвязь восприятия как руководителя в качестве лидера и оценки источников его власти (таблица 23)

Таблица 23 – Восприятие руководителя как лидера и оценки источников его власти (доли в работников, в %)

источники власти	является ли ваш руководитель лидером?	
	да	нет
Власть нашего руководителя держится на том, что от него зависит распределение должностей	19.2	40.0
Власть нашего руководителя держится на том, что он может распределять финансовые, материальные ресурсы, новое оборудование и т.д.	11.5	20.0
Власть нашего руководителя держится на том, что он владеет нужной информацией, умеет заводить полезные знакомства и т.д.	7.7	0.0
Власть нашего руководителя держится на том, что он превосходит над нами как эксперт, специалист.	11.4	0.0
Власть нашего руководителя держится на том, что он заслужил уважение и ему хотят подчиняться.	50.0	40.0
Итого	100.0	100.0

По этой таблице видно, что та часть опрошенных, которая ответила положительно на вопрос, является ли Ваш менеджер столовой лидером, ответили, что власть их руководителя держится на том, что он заслужил уважение и ему хотят подчиняться – 50 %. А те, кто считает, что их

руководитель не является лидером, отметили, что власть руководителя держится на том, что от него зависит распределение должностей – 40 %.

Далее мы рассмотрели, как влияет пол респондента на восприятие источника власти.

Таблица 24 – Восприятие источника власти в зависимости от пола (доли работников, в %)

Источники власти	пол	
	мужской	женский
Власть нашего руководителя держится на том, что от него зависит распределение должностей	33,3	17,1
Власть нашего руководителя держится на том, что он может распределять финансы.	22,2	19,5
Власть нашего руководителя держится на том, что он владеет нужной информацией, умеет заводить полезные знакомства и т.д.	22,2	7,3
Власть нашего руководителя держится на том, что он превосходит над нами как эксперт, специалист.	0,0	17,1
Власть нашего руководителя держится на том, что он заслужил уважение, и ему хотят подчиняться.	22,3	39,0
Итого	100,0	100,0

33.3 % мужского персонала считает, что власть руководителя держится на том, что от него зависит распределение должностей, женщины же (39 %) чаще считают, что власть руководителя держится на том, что он заслужил уважение, и ему хотят подчиняться.

Следовательно, женский персонал, выделяя человеческие, профессиональные стороны своего руководителя, считает, что власть руководителя держится на власти личности, а мужчины – на власти положения.

На оценку источников власти влияет возраст респондентов (см. таблицу 25).

Таблица 25 – Восприятие и оценка источников власти по возрастным группам (доли работников, в %)

Оценка власти	Категории работников		
	младше 30	31-45 лет	45-60 лет
Власть нашего руководителя держится на том, что от него зависит распределение должностей	20,0	18,8	23,0
Власть нашего руководителя держится на том, что он может распределять финансовые, материальные ресурсы, новое оборудование и т.д.	20,0	15,6	30,8
Власть нашего руководителя держится на том, что он владеет нужной информацией, умеет заводить полезные знакомства и т.д.	0	15,6	0
Власть нашего руководителя держится на том, что он превосходит над нами как эксперт, специалист.	0	15,6	15,4
Власть нашего руководителя держится на том, что он заслужил, уважение и ему хотят подчиняться.	60,0	34,4	30,8
Итого	100,0	100,0	100,0

Большинство респондентов младше 30 лет ответили, что власть руководителя держится на том, что он заслужил, уважение и ему хотят подчиняться. Более высокая по сравнению с другими возрастными группами доля респондентов предпенсионной возрастной группы ответили, что власть руководителя держится на том, что он может распределять финансовые, материальные ресурсы, новое оборудование и т.д.

Второй инструмент лидерства, изучаемый в нашем исследовании, - влияние. При оценке способов влияния на подчиненных мы использовали

вопросы о том, допускает ли руководитель воздействия с помощи силы давления, угроз, а также убеждения и уговоров.

На вопрос: «Допускает ли Ваш руководитель управление при помощи силы давления, угрозы?» ответы распределились следующим образом:

43.1% опрошенных ответили, что их руководитель никогда не допускал управление при помощи силы, угрозы;

33.3% опрошенных ответили, что их руководитель иногда допускает управление при помощи силы давления, угрозы;

3.9% опрошенных ответили, что их руководитель постоянно допускает управление при помощи силы давления, угрозы;

И 19.6% опрошенных затруднились ответить на этот вопрос.

Таким образом, можно утверждать, что влияние с помощью «силовых методов» нетипично для оцениваемого руководителя, к помощи этих методов он прибегает лишь время от времени.

Таблица 26 – Ответы разных категорий работников на вопрос «Допускает ли ваш руководитель управление при помощи силы давления, угрозы?» (доли в %).

Допускает ли ваш руководитель управление при помощи силы давления, угрозы?	Категория работников		
	Повара	Управленческий персонал	Обслуживающий персонал
Да постоянно	5.6	3.7	0.0
Иногда	33.3	33.3	33.3
Нет никогда	55.5	40.7	16.7
Затрудняюсь ответить	5.6	22.3	50.0
итого	100.0	100.0	100.0

Из таблицы видно, что руководитель реже всего допускает управление при помощи угроз по отношению к поварам. Чем квалифицированнее работники, тем меньше управление при помощи силы давления, угроз.

Таблица 27 – Ответы возрастных групп на вопрос «Допускает ли ваш руководитель управление при помощи силы давления, угрозы?» (доли работников, в %).

Допускает ли Ваш руководитель управление при помощи силы давления, угрозы?	Возрастные группы		
	Младше 30 лет	31 – 45 лет	46 – 60 лет
Да постоянно	0.0	0.0	15.4
Иногда	20.0	39.4	23.1
Нет никогда	20.0	45.4	46.2
Затрудняюсь ответить	60.0	15.2	15.3
Итого	100	100	100

Средняя и предпенсионная возрастная группа отметили, что их руководитель никогда не допускал управление при помощи силы давления, угрозы. А вот возрастная группа младше 30 лет отметила, что иногда бывает, но при этом большинство затруднились ответить на этот вопрос.

Таким образом, оцениваемый руководитель наиболее часто использует такие способы влияния, как уговоры и убеждения, нежели угрозы, давление и нецензурную брань. Руководитель дифференцирует способы влияния в зависимости от квалификационной категории персонала и их возраста.

Таблица 28 – Ответы респондентов на вопрос «Позволяет ли себе ваш руководитель нецензурную брань в отношении к подчиненным?»

Позволяет ли себе ваш руководитель нецензурную брань в отношении к подчиненным?	Доля респондентов, в %
Да	5,9
Нет	84,3
Затрудняюсь ответить	9,8
Итого	100,0

Таким образом, в большинстве руководитель не позволяет себе нецензурную брань в отношении к подчиненным.

Так же в анкете был вопрос: «Применял ли по отношению к Вам руководитель такой фактор воздействия как влияние (убеждение, объяснение)?» Распределение ответов приведено в таблице 29.

Таблица 29 – Использование руководителем влияния по отношению к респондентам

Применяет ли руководитель угрозы, убеждение...	Доля респондентов, в %
Да	56,9
Нет	31,4
Затрудняюсь ответить	11,7
Итого	100,0

Влияние с помощью методов убеждения и объяснения отметили более половины респондентов, эта доля респондентов выше, чем доля отметивших применение угроз и давления.

Таблица 30 – Применением руководителем влияния по отношению к разным категориям персонала ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский (доли работников, в %).

Применяет ли руководитель угрозы, убеждение...	Категории работников		
	Повара	Управленческий персонал	Обслуживающий персонал
Да	72.2	48.1	50.0
Нет	11.1	40.7	50.0
Затрудняюсь ответить	16.7	11.2	0.0
Итого	100,0	100,0	100,0

Таблица 30 показывает, что чем выше квалификационная категория персонала, тем чаще руководитель использует влияние через угрозы и убеждение.

Инструменты лидерства – власть и влияние – необходимы для того, чтобы обеспечивать эффективную деятельность организации.

Таблица 31 – Оценка способности руководителя обеспечивать эффективность трудовой деятельности

Умеет ли Ваш руководитель – менеджер столовой эффективно организовывать трудовую деятельность коллектива?	Доля респондентов, в %
Да	64,7
Нет	3,9
Затрудняюсь ответить	31,4
Итого	100,0

Две трети опрошенных положительно оценили эффективность своего руководителя.

Возрастные группы имеют отличия, оценивая способность менеджером столовой эффективно организовывать трудовую деятельность.

Таблица 32 – Оценка эффективности руководителя разными возрастными группами (доли работников, в %)

Умеет ли ваш руководитель –менеджер столовой эффективно организовывать трудовую деятельность коллектива?	Возрастные группы		
	младше 30	31-45 лет	45-60 лет
Да	40,0	69,7	61,5
Нет	0,0	0,0	15,4
Затрудняюсь ответить	60,0	30,3	23,1
Итого	100,0	100,0	100,0

Только среди респондентов старшей возрастной группы есть те, кто считают, что их руководитель не может обеспечить эффективную деятельность коллектива. Наибольшая доля положительных ответов характерна для средней возрастной подгруппы. Молодые работники затруднились в своих оценках, возможно, их опыт еще не позволяет судить о тех критериях, по которым оценивается эффективность руководителя.

Таблица 33 – Оценка учета руководителем индивидуальных способностей работников при распределении работ

В какой мере ваш непосредственный руководитель распределяет работу, учитывая индивидуальные склонности, способности подчиненных?	Доля респондентов, в %
Как правило, руководитель учитывает индивидуальные склонности	41,2
Как правило, руководитель не учитывает индивидуальные склонности	11,7
Затрудняюсь ответить	47,1
Итого	100,0

Большинство респондентов затруднились ответить на этот вопрос, но 41,2% отметили, что руководитель учитывает индивидуальные склонности.

Таблица 34 – Оценка респондентами способности руководителя добиться эффективной деятельности организации.

Удается ли руководителю добиваться хороших показателей деятельности организации?	Доля респондентов, в %
Да	72,6
Нет	3,9
Затрудняюсь ответить	23,5
Итого	100,0

Из таблицы видно, что большинство респондентов считают, что их руководителю удастся добиваться хороших показателей деятельности организации.

Таблица 35 – Мнение респондентов об эффективности руководителя.

Считаете ли вы, что другой руководитель может быть эффективнее?	Доля респондентов, в %
Да	5,9
Скорее, да	5,9
Где-то да, где-то нет	47,1
Скорее нет	17,6
Нет	23,5

Итого	100,0
-------	-------

Большинство респондентов считают, что другой руководитель где-то может, быть эффективнее, а где-то нет. Но все же предпочтение отдается настоящему руководителю.

Важным индикатором состояния организационного климата в коллективе столовой является текучесть персонала. Данный показатель указывает на степень комфорта работы в коллективе и качество принимаемых менеджментом столовой управленческих решений. Динамика текучести персонала по категориям работников представлена в таблице 36.

Таблица 36 – Динамика текучести персонала по категориям работников ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский в 2018-2020 гг., %

Категория работающих	Период		
	2018	2019	2020
Повара	11%	16%	21%
Управленческий персонал	20%	10%	10%
Хозяйственный и обслуживающий персонал	33%	35%	41%

Из таблицы 36 видно, что текучесть персонала преобладает среди технического и обслуживающего персонала. Выражает беспокойство и рост текучести среди состава работников столовой.

Следующим критерием эффективности сложившейся системы является удовлетворённость «организационным климатом» в ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский по категориям работников, оцениваемая в период прохождения преддипломной практики. Результаты оценивания представлены на рисунке 14.

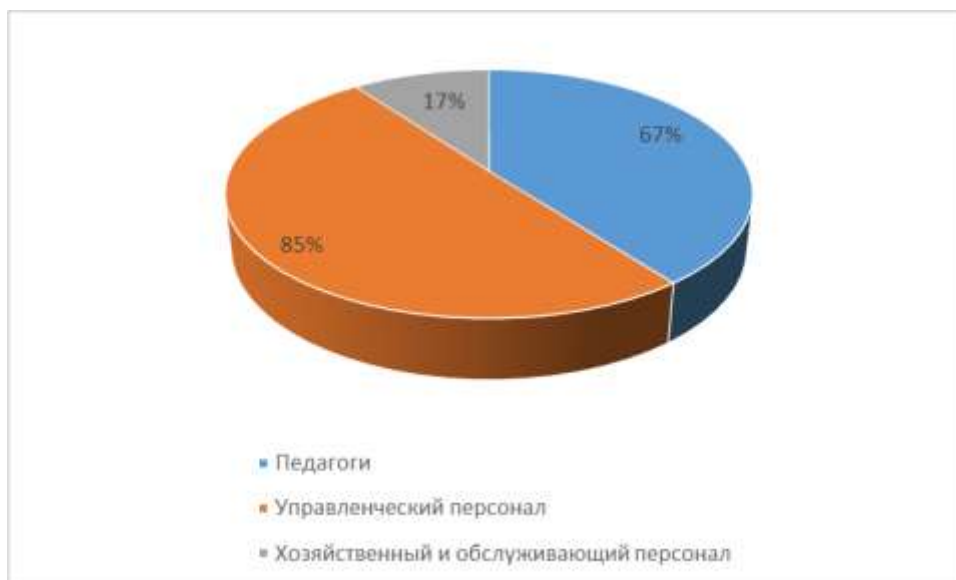


Рисунок 14 – Удовлетворенность «организационным климатом» в ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский по категориям работников, %.

Из рисунка 14 видно, что удовлетворенность в коллективе различная: выше у основного и управленческого коллектива, ниже у хозяйственного персонала.

Таким образом в коллективе назрели следующие проблемы, препятствующие росту конкурентоспособности производственного учреждения:

1. незначительная эффективность руководителя столовой;
2. проблемы организации труда сотрудников коллектива менеджером столовой;
3. низкая скорость принятия управленческих решений и организационная нерешительность.

Указанные проблемы предопределили разработку рекомендаций по повышению эффективности лидерства, как инструмент роста конкурентоспособности организации общественного питания.

2.2. Мероприятия по повышению конкурентоспособности посредством влияния лидерства

Для повышения конкурентоспособности ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский через инструмент лидерства нами разработана программа тренинга развития лидерских качеств, направленная на систему последовательно выстроенных занятий с менеджером.

Программа тренинга развития лидерских качеств руководителей
столовой в воинской части 45123 ООО «Парус»

Тренинг развития лидерских качеств включает в себя систему последовательно выстроенных, но относительно самостоятельных занятий и социально-психологических мероприятий, объединенных в комплексную программу, в основу которой легли теоретические положения о разработке и проведении психологического тренинга.

Методолого-концептуальными положениями модели тренинга выступают следующие моменты:

1. Лидерские качества могут быть предметом целенаправленного формирования и совершенствования.
2. Важным средством воздействия является специфическая среда тренинга, учитывающая требования профессионального внутригруппового функционирования.
3. Развитие лидерских качеств происходит через когнитивную переработку ситуаций лидерского взаимодействия, отработку участниками лидерского поведения в моделируемых ситуациях лабораторной тренинговой группы, а также приобретение ими положительного опыта лидерского взаимодействия с членами естественной учебной группы.

Целью тренинга является развитие лидерских качеств руководителей ООП и повышение их лидерского статуса в группе.

Тренинг направлен на поэтапное решение следующих основных задач:

1. Выработать мотивацию и стремление к лидерству.
2. Сформировать лидерское мировоззрение.

3. Развить профессионально-управленческие и социально-психологические качества участников, повышающие их успешность как руководителей и лидеров.

4. Сформировать положительный опыт лидерского поведения участников в моделируемых ситуациях профессиональной деятельности.

В связи с этим в тренинге развития лидерских качеств большое внимание уделяется не только развитию лидерских способностей, но и формированию лидерской Я-концепции и лидерского мировоззрения участников.

С этой целью в личностном и профессионально-управленческом модулях тренинга используются упражнения диагностической и саморефлексивной направленности в сочетании с многочисленными процедурами информирования.

Структура тренинга

В соответствии с выделенными компонентами модели лидерских качеств комплексная программа тренинга состоит из трех этапов-модулей: личностного, профессионально-управленческого и организационно-лидерского.

1. Личностный модуль направлен на формирование у участников мотивации и стремления к лидерству, лидерского мировоззрения и лидерской Я-концепции, повышение уровня моральной нормативности и социализации.

2. Организационно-лидерский модуль направлен на развитие межличностной чувствительности и коммуникативной компетентности, способности учитывать в деятельности как интересы группы, так и отдельных ее членов.

3. Профессионально-управленческий модуль предназначен для формирования и развития компетентности участников в вопросах руководства и профессионального взаимодействия, способности быстро и правильно ориентироваться в ситуации и принимать соответствующие

управленческие решения, управлять мотивацией подчиненных, направлять их на решение поставленных задач и т. п.

Интервал времени между занятиями составляет 2–3 дня, а между основными модулями -- 1–2 недели.

В программе тренинга представлены следующие содержательные блоки работы:

1. Блок формирования индивидуальной и групповой работоспособности. Включает комплекс упражнений и процедур, ориентированных на формирование в группе эмоциональной сплоченности, доверия и открытости между участниками, что обеспечивает возможность дальнейшей успешной работы.

2. Информационный блок. Состоит из комплекса процедур информирования, направленных на формирование когнитивной компетентности участников тренинга в области лидерства и управленческой деятельности, а также на приобретение актуальных знаний в области профессионального и межличностного взаимодействия. Также информационный блок включает предоставление обратной связи и консультативной помощи участникам, испытывающим затруднения в процессе практического применения полученных знаний.

3. Блок развития личностных и социальных качеств. Содержит комплекс упражнений и процедур, ориентированных на фокусировку внимания участников на собственной личности, развитие их самовосприятия, мотивации к лидерству, коммуникативных качеств, межличностной чувствительности, а также чувствительности к групповым процессам.

4. Блок развития профессионально-управленческих качеств. Включает комплекс упражнений и процедур, предназначенных для освоения участниками эффективных в профессиональной деятельности принципов и моделей управленческого взаимодействия, развития умений в области организации профессиональной жизнедеятельности учебных групп.

5. Блок модификации и отработки лидерского поведения в моделируемых ситуациях. Содержит комплекс упражнений и процедур, использование которых направлено на овладение участниками лидерскими моделями поведения. В этом блоке используются психо-гимнастические упражнения, основанные на методах ролевых игр и организации групповой дискуссии. Разыгрывание ролевых ситуаций помогает участникам отработать навыки лидерского поведения в моделируемых ситуациях, требующих организации совместной деятельности, а также типичных проблемных ситуациях внутригруппового взаимодействия. Групповая дискуссия дает возможность исследовать процессы принятия группой решений и развить у участников навыки убеждающего воздействия.

6. Блок завершения занятий и сопровождения в межмодульный и посттренинговый периоды направлен на сохранение полученных в тренинге изменений, закрепление и перенос участниками в профессиональную деятельность приобретенных ими навыков. Для завершения тренинговых занятий используются упражнения и процедуры, направленные на предоставление участникам возможности оценить качество проделанной ими работы. Это позволяет связать полученные участниками тренинга знания и опыт с ситуациями реальной жизни.

Таблица 37 – Состав диагностических методик определения лидерского потенциала

Номер	Методика	Качества
А	Методика «Диагностика лидерских способностей» (Е.Жариков, Е.Крушельницкий)	способность к лидерству
Б	Тест «Я - лидер»	<ul style="list-style-type: none"> - умение управлять собой; - знание организаторской работы; - осознание цели (знаю, что хочу); - организаторские способности; - умение решать проблемы; - умение работать с группой. - наличие творческого подхода - влияние на окружающих

В	Тест «Организаторские способности лидера»	<ul style="list-style-type: none"> - настойчивость - инициативность - самокритичность - требовательность к себе и другим - критичность - надежность - выносливость - восприимчивость к новому - оптимистичность - решительность
Г	Методика «Рольевые ожидания»	<ul style="list-style-type: none"> - организованность - инициативность
Д	Методика «Лидер с узким индивидуальным диапазоном»	<ul style="list-style-type: none"> - организованность - трудолюбие - самостоятельность
Е	Методика «Склонность к доминированию»	<ul style="list-style-type: none"> - доминантность - склонность к руководству - самостоятельность

Навыки, получаемые руководителем после прохождения тренинга:

1. умение применять эмоциональный интеллект в процессах и задачах, требующих эмпатии, активного слушания и понимания человеческих эмоций
2. умение выстраивать эффективные коммуникации как в команде, так и между горизонталями
3. понимание принципов командообщественного питания, мотивации сотрудников и решения конфликтов
4. эффективное делегирование задач: постановка, контроль, приемка результата и обратная связь сотруднику
5. умение растить команду через наставничество и обучение
6. умение строить план личного и профессионального развития на год
7. понимание, как принимать оптимальные решения в заданных обстоятельствах

Расчет прямых затрат на прохождение тренинга:

Стоимость тренинга 16 часов – 38900 руб.

Проезд до г. Москва и обратно (в том числе аэроэкспресс) – 11600 руб.

Суточные в соответствии с приказом управления общественного питания г. Екатеринбург – 3000 руб.

Итого – 53500 руб.

Для оценки эффективности мероприятий по повышению привлекательности организации посредством коммуникаций с целевыми группами необходимо воспользоваться традиционными методиками оценки. Само понимание эффективности характеризуется как сопоставление результатов от реализации мероприятия (программ) с затратами на ее осуществление. В этом аспекте различают понятие *экономический эффект* и *экономическую эффективность*.

Однако, база исследования является муниципальная школа, в цель которой не входит привлечение прибыли, поэтому наша оценка эффективности будет включать в себя показатели *социальной эффективности*.

Критериями социальной эффективности станут:

- текучесть персонала организации общественного питания;
- удовлетворенность трудом в организации;
- скорость принятия управленческих решений.

На основании метода экспертных оценок, нами прогнозируется снижение текучести персонала как существенный фактор конкурентоспособности организации общественного питания. Динамика показателя текучести персонала в результате принятия мероприятий представлена в таблице 38.

Таблица 38 – Динамика показателя текучести персонала в результате принятия мероприятий программа тренинга развития лидерских качеств руководителя

Категория работающих	Период			
	2018	2019	2020	Прогноз

Повара	11%	16%	21%	15%
Управленческий персонал	20%	10%	10%	0%
Хозяйственный и обслуживающий персонал	33%	35%	41%	25%

Из таблицы 38 видно, что прогнозные значения существенно ниже чем в 2020 году, что говорит о социальной эффективности данного предложения.

В таблице 39 представлена прогнозная оценка удовлетворенности персонала в результате реализации предложенных мер.

Таблица 39 – прогнозная оценка удовлетворенности персонала ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский в результате реализации предложенных мер.

Категория работающих	Период	
	2020	Прогноз
Повара	67%	85%
Управленческий персонал	85%	100%
Хозяйственный и обслуживающий персонал	17%	33%

Также стоит отметить, что в ходе использования метода опроса сотрудников выявлено, что ожидается повышение и скорости принятия управленческих решений, что в конечном счете, приводит к росту конкурентоспособности организации общественного питания.

В целях повышения конкурентоспособности ООО «Парус» в г. Каменск-Уральский г. Чебаркуль нами разработана программа тренинга развития лидерских качеств руководителей ДОО. В тренинге развития лидерских качеств большое внимание уделяется развитию лидерских способностей, формированию лидерской Я-концепции и лидерского мировоззрения участников.

Работа может быть использована для проведения дальнейших исследований. Разработки, представленные в практической части, можно

применить в ходе профессиональной деятельности для развития лидерских качеств сотрудников организаций общественного питания. С результатами нашего исследования будет интересно и полезно ознакомиться педагогам и руководителям, работающим в сфере общественного питания.

Выводы по второй главе

Итак, наше исследование показало, что оцениваемый руководитель большинством работников воспринимается как лидер организации. Лидерство его основывается, во-первых, на формальной должности, то есть руководитель является «традиционным» лидером. Во-вторых, на личностных качествах – его уважают как личность. Влиянием как инструментом лидерства руководитель пользуется избирательно. Предпочитая влияние через уговоры и убеждение, он допускает влияние и через «силовые методы»: чем моложе сотрудник и чем ниже его квалификация, тем больше вероятности испытать на себе силовое принуждение руководителя.

В целом, присущие руководителю как положительные, так и отрицательные качества оцениваются персоналом, как не мешающие его лидерству. Даже отмеченный частью персонала эгоизм, присущий менеджеру столовой, не является препятствием для лидерства. Единственные качества, которыми не должен обладать лидер – грубость, раздражительность и неуверенность.

Отмеченные положительные и отрицательные качества руководителя позволяют ему быть эффективным, добиваться хороших показателей организации, и большинство опрошенных не считают, что другой руководитель мог бы быть эффективней настоящего.

3. Изучен опыт формирования лидерских качеств в успешные организации общественного питания. Одним из важнейших направлений в формировании личностных качеств сотрудников и фирменного стиля столовой, является активное участие основного коллектива в различных проектах и конкурсах профессионального мастерства «Лучший руководитель столовой холдинга», «Повар компании».

4. Определены критерии лидерских качеств руководителя организации общественного питания. К ним относятся:

- Приятные внешность (лицо, рост, фигура), голос, хорошее здоровье, высокая работоспособность, энергичность;

- Высокий уровень интеллекта: ум, логика, память, интуитивность, энциклопедические знания, широта кругозора, проницательность, оригинальность и быстрота мышления, образованность, чувство юмора;

- Деловые качества: организованность, обязательность, гибкость. дипломатичность, надежность,

5. Разработана программа тренинга развития лидерских качеств руководителей столовой. В тренинге развития лидерских качеств большое внимание уделяется развитию лидерских способностей, формированию лидерской Я-концепции и лидерского мировоззрения участников.

Работа может быть использована для проведения дальнейших исследований. Разработки, представленные в практической части, можно применить в ходе профессиональной деятельности для развития лидерских качеств сотрудников организаций общественного питания. С результатами нашего исследования будет интересно и полезно ознакомиться руководителям, работающим в сфере общественного питания.

Заключение

Традиционно высокие требования, предъявляемые к системе общественного питания, а также заложенный в нее принцип самосовершенствования, стимулируют процесс постоянного развития организаций общественного питания, поступательного движения вперед как в учебном, так и научном плане. Дух соперничества в среде организаций общественного питания организаций также оказывает положительное воздействие на систему общественного питания. Оценка и анализ деятельности организаций общественного питания или оценка их конкурентоспособности является одной из наиболее важных задач как при организации управления системой общественного питания в целом, так и отдельно взятой организации, в частности. Разработка же на основе проведенной оценки стратегии повышения конкурентоспособности и программы ее реализации, позволяют повысить оперативность и качество, принимаемых управленческих решений, значительно снизить риск принятия ошибочного решения, своевременно внести корректировку в стратегические и тактические планы организации общественного питания, что является немаловажным фактором в условиях быстро меняющихся рыночных отношений.

Решая задачи, поставленные в начале исследования, мы определили, что конкурентоспособность организации общественного питания — это превосходство организации общественного питания своими услугами питания в конкретных сегментах рынка в определенный период времени; потенциальная способность организации общественного питания предоставлять конкурентоспособные услуги в будущем без ущерба своему финансовому состоянию.

Основным преимуществом конкурентоспособности является концепция конкурентоспособности выпускников (их знаний, умений,

навыков) на рынке труда, «полноты реализации сформированных в процессе повышения профессиональных личностных свойств».

Таким образом, было определено, что Производственная организация обладает сильными внутренними потенциалами: квалифицированные повара, обеспеченность материально-технической стороны производственного процесса. Одна из самых сложных задач в работе по формированию имиджа организации состоит в создании системы обеспечения реализации составляющих имиджа. Можно выделить две основные группы способов, предполагающие определение основных направлений деятельности, актуальных для организации общественного питания, и в их рамках набор методов, приемов и технологий, который используется организацией. К первой группе относятся уровень сотрудников организации, а ко второй группе относятся материальная база столовой. Обе группы факторов являются значимыми для воинской части при выборе столовой. Однако, следует учитывать и тот факт, что выбор столовой зачастую продиктован местом службы.

Базой исследования выступила столовая в воинской части 45123 г. Каменск-уральский, осуществляющей деятельности в структуре холдинга ООО «Парус».

В ходе проведенного анализа определены критерии лидерских качеств руководителя организации общественного питания. К ним относятся:

- Приятные внешность (лицо, рост, фигура), голос, хорошее здоровье, высокая работоспособность, энергичность;
- Высокий уровень интеллекта: ум, логика, память, интуитивность, энциклопедические знания, широта кругозора, проницательность, оригинальность и быстрота мышления, образованность, чувство юмора;
- Деловые качества: организованность, обязательность, гибкость. дипломатичность, надежность,

В качестве рекомендаций нами разработана программа тренинга развития лидерских качеств менеджеров столовой. В тренинге развития

лидерских качеств большое внимание уделяется развитию лидерских способностей, формированию лидерской Я-концепции и лидерского мировоззрения участников.

Список использованных источников

1. Абрамкина, А.А. Оценка конкурентоспособности услуг питания организации общественного питания [Текст]/ автореф. дис. канд. эконом. наук / Абрамкина Александра Анатольевна. Омск. 2019. – 104 с.
2. Азоев, Г. Л. Организационные факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия [Текст]/ Г. Л. Азоев. – Пенза: Изд-во Пензенского гос. ун-та, 2018. – 264 с.
3. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы [Текст]/ М.М. Алексеева - М.: Финансы и статистика, 2017. – 368 с.
4. Анащенко, И. К. Система факторов конкурентоспособности организаций общественного питания [Текст]// Молодой ученый. — 2017. — №10.2. – 54 с.
5. Анащенко, И.К., Дупленко, Н.Г. Влияние эксклавноности региона на ключевые факторы успеха организаций общественного питания [Текст]// Молодой ученый. 2014. № 19.1. – 100 с.
6. Анисимова, М.А., Анисимов, А.В. Оценка конкурентной среды на финансовом рынке (теория и практика антимонопольного регулирования: учеб.пособие[Текст] / Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос.гос.проф.-пед. ун-т», 2018. – 58 с.
7. Ануриев, В. Маркетинговые исследования потребительского рынка: учебное пособие [Текст]/ В. Ануриев, И. Муромкина, У. Евтушенко. - СПб.: Питер, 2019. – 55 с.
8. Артеменко, В.Г., Беллендир, М.В. Финансовый анализ: Учебное пособие [Текст] /-М.: Издательство «ДИС», НГАЭиУ, 2017. – 128 с.
9. Астахов, К.Н. Инновации промышленных предприятий и их экономический рост [Текст]// Экономист, 2019. – 169 с.
10. Афоничкин, А. И., Горелик, О.М., Волохин, С.Б.Повышение конкурентоспособности услуг питания высшей столовой в регионе (на

примере Самарской области) [Текст]// Маркетинг услуг питания. М.: МЭСИ. 2017. – 69 с.

11. Багиева, Г.Л. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст]/ под ред. Г.Л. Багиевой, Б.Л. Ереминой. - 2-е изд., - М.: Юнити, 2018. – 415 с.

12. Баканов, М.И. Теория экономического анализа: учебник для вузов [Текст]/ М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. - М.: Финансы и статистика, 2017. – 12 с.

13. Балабанов, И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта[Текст] / - М.: «Финансы и статистика», 2020. – 206 с.

14. Баринов, В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование[Текст]/ В.А. Баринов -М.:Кнорус, 2017. – 89 с.

15. Басовский, Л.Е, Басовская, Е.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник[Текст] / - М.: ИНФРА - М, 2017. – 366 с.

16. Белоусов, В. Л. Оценка конкурентоспособности фирмы [Текст]// Маркетинг в России и за рубежом, 2019. – 58 с.

17. Бердникова, Т.Б. Анализ финансово-хозяйственной деятельности[Текст] / - М.: «Финансы и статистика», 2019. – 623 с.

18. Бернар И., Колли Ж. Толковый экономический и финансовый словарь. В 2-х томах [Текст]/ Пер. с франц. - М.: Междунар. отношения, 2017. - Т. 1 – С.784, Т. 2 – 720 с.

19. Блинов, А.О. Искусство управления персоналом: учебное пособие для бюджетных организаций[Текст] / А.О. Блинов, О.В. Василевская. - М.: ГЕЛАН, 2018. – 411 с.

20. Василевский В. Диверсификация услуг питания [Текст]/ В. Василевский// Человек и труд, 2019. – 132 с.

21. Васильева, Г. А. Маркетинг: учебник для вузов[Текст] / Г. А. Васильева. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 23 с.

22. Васильченко Н. Маркетинговые исследования рынка услуг питания в регионе [Текст]/ Н. Васильченко, Е. Бурлюкина, В. Секерин // Маркетинг. - 2017. - № 6. – 22 с.
23. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе [Текст]/ В.Р. Веснин. - М.: Юристъ, 2018. – 495 с.
24. Викторова, Е.М. Формирование мотивов потребительского поведения на современном российском рынке услуг питания: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Волгоград, 2018. – 65 с.
25. Власова, Е.И., Мокроносов, А.Г. Управление конкурентоспособностью брендов[Текст] / Екатеринбург: Изд-во Рос.гос.проф.-пед. ун-та, 2017. – 54 с.
26. Ганаева, Е.А. Некоторые аспекты достижения конкурентоспособности организаций общественного питания [Текст]/Е.А.Ганаева //Модернизация общественного питания: проблемы и перспективы: материалы регион. науч.-практ. конф. – Оренбург: Изд-во ОГПУ, 2019. ч. 1– 397 с.
27. Гараев, И. М., Фасхиев, Х. А. Анализ состояния проблемы управления конкурентоспособностью организации сферы услуг[Текст]//Камск: Камский государственный политехнический институт. – 2017. – 79 с.
28. Гиляровская, Л. Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия[Текст] / СПб и др.: ПИТЕР, 2020. – 249 с.
29. Глухов А. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения[Текст]// Маркетинг. – 2019. - №2. – 64 с.
30. Голубков, Е. П. Основы маркетинга: учебник для вузов [Текст]/ Е. П. Голубков, М.: Финансы и статистика, 2017. – 89 с.
31. Горемыкин, В.А. Стратегия развития предприятия: учебник для вузов [Текст]/ В. А. Горемыкин, Н. В. Нестерова. - М.: Дашков и К, 2018. – 47 с.

32. Градобоев, К.Р. Логистика как фактор повышения конкурентоспособности компании [Текст]//Человек и труд, 2020. – 85 с.
33. Грибов, И.Д. Экономика предприятия: учебник для вузов [Текст]/ И.Д Грибов, В.П. Грузинов.- М.: Финансы и статистика, 2019. - 14-18 с.
34. Гурков, И.Б.Стратегическая архитектура конкурентоспособной фирмы[Текст] // ЭКО,2019. - 52-55 с.
35. Гусаров, В.М. Статистика: учебное пособие для вузов [Текст]/ В.М. Гусаров. - М.: Финансы и статистика, 2018. – 63 с.
36. Дмитриев, М. Д. Формирование конкурентоспособности организаций общественного питания в рыночных условиях: автореферат дис. канд. экон. наук: 08.00.05[Текст]/ Дмитриев Михаил Викторович. Сочи. 2017. – 124 с.
37. Драчева, Е.Л. Менеджмент: учебник для вузов [Текст]/ Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. - М.: РШФРА-М, 2017. – 214 с.
38. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст]/ А.П. Егоршин. - 3-е изд., - Н.Новгород: НИМБ, 2019. – 720 с.
39. Елисеева, И.И. Общая теория статистики: учебник для вузов [Текст]/ И.И. Елисеева, М.М. Юзбашев. - М.: Финансы и статистика, 2017. – 58 с.
40. Ефимова О. В. Финансовый анализ[Текст]/ М.: Бухгалтерский учет, 2018.– 525 с.
41. Завьялов. П. С. Стратегический менеджмент [Текст]/ Завьялов П.С., М.И. Соколова. - М.: Экономистъ, 2017. – 514 с.
42. Зайцев. Л. Г. Стратегический менеджмент [Текст]/ Л.Г. Зайцев - М.: Аспект Пресс, 2017. – 231 с.
43. Инновационная деятельность в сфере услуг питания как фактор повышения ее конкурентоспособности [Электронный ресурс]/ Кирсанова Д. С. – Режим доступа - <https://elibrary.ru/item.asp?id=39193197>
44. Кашпаров, Д.В. Организационная модель оценки влияния организаций общественного питания на развитие конкурентоспособности

малого предпринимательства региона [Текст] // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. 2018. – 168 с.

45. Киперман Г.Я. Маркетинг услуг питания [Текст]// Высшее образование в России. – 2017. - №5. – 17-23 с.

46. Кныш, М.И. Конкурентные стратегии[Текст]/ Спб, 2019. – 284 с.

47. Ковалев, В. В. Финансовый анализ[Текст]/ М.: «Финансы и статистика», 2020. – 559 с.

48. Лапыгин, Ю. Н. Стратегическое развитие организации: Учебное пособие [Текст]/под ред. Ю. Н. Лапыгина. – М.: КНОРУС, 2018. – 319 с.

49. Латфуллин, Г.Р. Теория организации: учебник для вузов [Текст]/ Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. - СПб.: Питер. 2020. - 54-59 с.

50. Липкина, Е. Д. Теория и методология обеспечение конкурентоспособности учреждений высшего профессионального общественного питания: дис. д–ра экон. Наук[Текст]/ Е. Д. Липкина. – Омск, 2018. – 55 с.

51. Лозовский, Л.Ш. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг[Текст]/ М.: Юрайт-М, 2020. – 224 с.

52. Управление предпринимательской деятельностью государственного организации общественного питания[Электронный ресурс]/ Майсаков, Д. Л. – Режим доступа: <http://utmn.ru/library/avtoref/Maicakov.htm>

53. Малхорта, К. Маркетинговые исследования: учебник для вузов / Малхорта К., Нереш М.[Текст] / Издательский дом «Вильяме». 2019. – 78 с.

54. Мамонтов С. Изучение конкуренции на карагандинском региональном рынке услуг питания ВУЗов [Текст]// Маркетинг/ 2017. - №3.- 72 с.

55. Масленченков, Ю.С. Стратегический и кризисный менеджмент фирмы [Текст]/ Ю.С. Масленченков, Ю.П. Тронин. - М.: Дашков и К, 2017. – 125 с.

56. Матанцев, А. Н. Стратегия, тактика и практика маркетинга: Учебно-практическое пособие[Текст] / А. Н. Матанцев. - М.: 2020. – 521с.
57. Международный маркетинг: Учеб. пособие [Текст]/ Н.И.Перцовский, И.А.Спиридонов, С.В.Барсукова; Под ред. Н.И.Перцовского - М.: Высшая школа, 2019. – 214 с.
58. Мильгром, Д.А. Оценка конкурентоспособности экономических технологий[Текст]// Маркетинг в России и за рубежом, 2017. - №2. – 57 с.
59. Мишин Ю. Слагаемые конкурентоспособности: Рекомендации по выработке стратегии развития производственных структур[Текст]// Риск, 2017.– 87 с.
60. Моисеева Н., Пискунова Н., Костин Г. Маркетинг и конкурентоспособность производственного учреждения (ОРГАНИЗАЦИИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ) [Текст]// Маркетинг, 2018. – 89 с.
61. Молчанов, Н.Н. Метод оценки конкурентоспособности нововведений[Текст]//Инновации, 2018. – 56 с.
62. Мохначев, С. А. Теоретико-методологические основы управления конкурентоустойчивостью организаций общественного питания: дис.д-ра экон. наук [Текст]/ С. А. Мохначев. – Екатеринбург, 2020. – 301 с.
63. ПащенкоН.И. Основы маркетинга в сфере общественного питания [Текст] / Спб.: Изд-во Спб ГУ, 2019. – 419 с.
64. Современные методы маркетинга в области организаций общественного питания: динамика,перспективы [Электронный ресурс] / Перцовский Н. И. – Режим доступа: <http://www.supermarketing.narod.ru>
65. Погодина, Г.А. Что с точки зрения менеджера определяет конкурентоспособность фирмы [Текст]// Человек и труд, 2019. – 200 с.
66. Поддьяков, А.Н. Психология конкуренции в организаций общественного питания [Текст] / М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2018. – 267 с.
67. Попов, Е.В. Планирование маркетинговых исследований на предприятии: учебник для вузов [Текст]/ Е.В. Попов. М.: ИНФРА-М, 2017. – 54 с.

68. Попов, Е.В. Услуги организаций общественного питания и рынок [Текст]// Российский экономический журнал, 2017. - № 6 – 49 с.
69. Поршнева, А.Г. Управление организацией: учебник для вузов [Текст]/ А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева. - М.; ИНФРА-М, 2018. – 57 с.
70. Производственный менеджмент: Учебник[Текст]/ Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: ЮНИТИ ДАНА, 2019. – 33 с.
71. Прыкина, Л. В. Экономический анализ предприятия: учебник для вузов [Текст]/ Л. В. Прыкина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 98 с.
72. Райзберг, Б.А. Управление развитием негосударственных организаций общественного питания в регионе. – Дисс. на соискание уч. степ. канд. экон. Наук[Текст]/ Москва: Российская Академия Государственной Службы при Президенте РФ, 2018. – 381 с.
73. Романова, И.Б. Маркетинг: учебник для вузов [Текст]/ И. Б. Романова, А.Н. Корлюгов, Ю.Ю. Красильников. - М.: ЮНИТИ, 2017. – 66 с.
74. Руткаускас, Т.К., Журухин, Г.И. Экономика предприятия: учеб.пособие[Текст] / Руткаускас Т.К., Журухин Г.И. Екатеринбург: Изд-во ГОУ ВПО «Рос.гос.проф.-пед. ун-т», 2019. – 99 с.
75. Савченко, Н.Л. Менеджмент: Конспект лекций[Текст]/ Н.Л. Савченко - Верхняя Пышма, 2018. - 88 с.
76. Сажина, М.А. Экономическая теория[Текст]/ М.А. Сажина, Г.Г. Чибриков. - М.: НОРМА, 2019. – 94 с.
77. Сачинов, К. А. Маркетинг сферы услуг питания[Текст] / М.: Триада, 2017. – 389 с.
78. Сивкова, А. И. Практикум по анализу финансово-хозяйственной деятельности: учебное пособие для вузов [Текст]/ А. И. Сивкова, Е. К.Фрадкина. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2017. – 69 с.
79. Стрижов, А.М. Понятие качества услуги питания в условиях рыночных отношений [Текст]// Стандарты и мониторинг в организаций общественного питания. М.: 2018. - №3. – 49 с.

80. Титова, Н.Е., Кожаев, Ю.П. Маркетинг: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений [Текст] / Н.Е. Титова, Ю.П. Кожаев. - М.: Гуманитарный издательский центр ВЛАДОС, 2018. – 85 с.
81. Тovyшева, И.З. Маркетинговые исследования: учебник для вузов [Текст] / И.З. Тovyшева. М.: Экономистъ, 2017. – 93 с.
82. Чуева, Л.Н. Экономика фирмы: Учебник для студентов вузов [Текст] / 2-е изд. М.: ИТК «Дашков и К», 2019. – 138 с.
83. Факторы обеспечения конкурентоспособности организации общественного питания [Электронный ресурс] / Кирсанова Д. С. – Режим доступа - <https://elibrary.ru/item.asp?id=38163385>
84. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник [Текст] / М.: Дело, 2019. – 58 с.
85. Федеральный закон «О защите конкуренции» № 135-ФЗ, от 26 июля 2006 года.
86. Федеральный закон «О лицензировании отдельных видов деятельности» № 128-ФЗ, от 8 августа 2001 года.
87. Федеральный закон «О рекламе» № 38-ФЗ, от 13 марта 2006 года.
88. Федеральный закон «О средствах массовой информации» № 2124-1, от 27 декабря 1991 года.
89. Фишман, Л.И. Организаций общественного питания в конкурентной среде: разработка стратегии [Текст] / Л.И. Фишман, В.В. Дудников, Г.Б. Голуб; Департамент науки и общественного питания Администрации Самар. обл., Ин-т "Открытое о-во" (Фонд Сороса), Мегапроект "Развитие общественного питания в России". - Самара: Профи, 2017.- 49 с.
90. Хершген, Х. Маркетинг: основы профессионального успеха: учебник для вузов [Текст] / Х. Хершген. - М.: ИНФРА-М 2019. – 62 с.
91. Хруцкий, В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка [Текст] / М.: Финансы и статистика, 2018. – 69 с.

92. Шевченко, Ю. А. Применение проективной методики «Я-ВУЗ» при исследовании конкурентоспособности организации общественного питания [Текст] // Науковедение. 2017. № 3. – 104 с.
93. Шилькова, В.В. Структура рынка услуг питания и стратегия развития организации общественного питания [Текст]/ В. В. Шилькова, И. И. Лазарева, И. Е. Ильичев // Экономика общественного питания, 2019. - № 1. – 29 с.
94. Щербина, А.В. Конкуренция на региональных рынках профессионально-услуг питания: факторы, механизм, регулирование[Текст] / Дисс. канд. эконом. наук. Ростов н/Д., 2018. – 123 с.
95. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика [Текст] / Учебное пособие. 3-е изд., переработанное и дополненное. М.: Тандем, 2017. – 146 с.
96. Ярин, Г.А. Экономика фирмы: Учебник [Текст] / Екатеринбург: Изд-во Уралгос. экон. ун-та, 2020. – 249 с.
97. Шарипов, Ф.В. Менеджмент организаций общественного питания [Электронный ресурс]: учебное пособие/Ф.В. Шарипов. — Электрон. Текстовые данные. — М.: Логос, 2014. — 432 с. — 978-5-98704-750-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/27267.html>.
98. Шарипов, Ф.В. Повараческий менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/Ф.В. Шарипов. — Электрон. текстовые данные. — М.: Университетская книга, 2014. — 480 с. — 978-5-98699-155-9. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30669.html>.
99. Шашенкова, Е. А. Исследовательская деятельность: словарь [Электронный ресурс] / Е. А. Шашенкова. – Москва: УЦ «Перспектива», 2014. – 88 с. – Режим доступа: <http://didacts.ru/dictionary/1003/word/modelirovanie>.
100. Энциклопедия организаций общественного питания: учеб.пособие для студ.сред.спец. и высш. учеб. заведений [Текст]/Под. ред. С.Я. Батышева.- М.: АПО, 2014, Т 1-3.ISBN: 5-85449-100-1.