

**МИНИСТЕРСТВО СПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ**  
**ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«ПОВОЛЖСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ**  
**КУЛЬТУРЫ, СПОРТА И ТУРИЗМА»**

**ФАКУЛЬТЕТ СЕРВИСА И ТУРИЗМА**  
**КАФЕДРА СЕРВИСА И ТУРИЗМА**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**  
**по дисциплине «Сервисная деятельность»**

**ФАЗЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА НА ПРИМЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**  
**ПРЕДПРИЯТИЯ СЕРВИСА В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

Выполнила:  
студентка 2 курса  
группы 5331  
Гатауллина Алина  
Руководитель:  
к.э.н., доцент Кулягина Н.Г.

Казань 2017

## Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы изучения жизненного цикла предприятия .....	5
1.1 Жизненный цикл организации и ее структура.....	5
1.2 Модели жизненных циклов.....	7
1.3 Факторы, влияющие на продолжительность жизни организации .....	12
Глава 2. Анализ фаз жизненного цикла на примере деятельности ресторана быстрого питания McDonalds .....	14
2.1 Организационно-экономическая характеристика .....	14
2.2 Стадии жизненного цикла ресторана быстрого питания McDonalds.....	27
2.3 Меры по улучшению деятельности ресторана McDonalds.....	36
Заключение .....	38
Список использованных источников .....	40

## Введение

В последние годы можно отметить растущий интерес со стороны ученых и практиков российского бизнеса к проблемам развития организации на разных стадиях ее жизненного цикла. Ряд публикаций - как в научных, так и в деловых журналах - свидетельствует о многообразии подходов к исследованию этого феномена. [8, с.20]

Функционирование организации на любом этапе ее развития есть процесс адаптации к условиям внешней среды. Отличительный признак успешной организации - это равновесие внутренних характеристик с внешней средой. Внешняя среда - понятие динамическое, соответственно равновесие также носит динамический характер. В случае низкого адаптивного потенциала организации и, как следствие, несоответствия организации требованиям устойчивости, велика вероятность возникновения организационного кризиса и исчезновения ее как самостоятельного субъекта экономического пространства.

В целях предотвращения наступления неблагоприятных последствий необходима своевременная диагностика причин, по которым организация оказалась в кризисе, и разработка соответствующих мер по их устранению. В этой связи актуальной проблемой является исследование возможности прогнозирования траектории развития организации, определение вероятностных характеристик ее будущего состояния. [9, с.85]

Исследователями было замечено, что генезис хозяйствующих субъектов обусловлен определенным алгоритмом, общим практически для всех типов организаций. Выявление такого алгоритма позволяет с определенной долей вероятности осуществлять прогнозирование наступления кризисных ситуаций и выбирать инструменты, позволяющие наиболее эффективно нейтрализовать их негативные последствия. Рассматривая организацию как экономическую систему с позиции стадий ее жизненного цикла, можно достаточно точно прогнозировать будущие

характеристики организации в целях оптимизации управленческого воздействия. В связи с изложенным, представляется логичным проведение исследования, направленного на выявление наиболее эффективной методологии управления организациями как экономическими системами с учетом специфики проявления стадий их жизненного цикла.[9, с.86]

Актуальность данной работы обусловлена необходимостью руководителей уделять должное внимание теоретическим основам функционирования организации. Это важно для того, чтобы методы развития, внедряемые менеджерами, соответствовали уровню естественного развития организации. Использование графических, визуальных моделей при определении тенденций развития компании, построенных на основе теории жизненного цикла, позволяет с большей долей вероятности прогнозировать внутренние изменения, ожидающие компанию. Помимо этого менеджеру в целях совершенствования процесса управления необходимо отслеживать появляющиеся в результате новых исследований аспекты теории жизненного цикла организации.

Тема жизненных циклов исследуется на протяжении не одного поколения менеджеров и экономистов, а именно - с середины XX века.

Цель курсовой работы - рассмотреть жизненный цикл организации.

Задачи курсовой работы:

- 1) Рассмотреть теоретические основы жизненного цикла организации.
- 2) Раскрыть особенности управления на различных этапах жизненного цикла.
- 3) Проанализировать практический процесс развития организации.

# **Глава 1. Теоретические основы изучения жизненного цикла предприятия**

## **1.1 Жизненный цикл организации и ее структура**

Для повышения эффективности предприятия необходимо непрерывное организационное совершенствование его управляемой и управляющей систем. Любое предприятие проходит определенные стадии жизненного цикла, которые отличаются друг от друга не только продолжительностью, но и определенными целями и результатами. Переход от одного этапа к другому можно определить с достаточной степенью уверенности, т.е. это предсказуемо. [6, с.68]

Следует учесть и то, что на предприятие воздействуют разные факторы как внутренней, так и внешней среды, в том числе общее состояние экономики и отрасли.

Каждое предприятие имеет определенный жизненный цикл. Это совокупность стадий, через которые организация проходит за период своего функционирования: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение. Одновременно с этим каждое предприятие само по себе уникально, имеет особенности предназначения, и его следует рассматривать как отдельный объект исследования и разработки направлений развития по стадиям его жизненного цикла. [8, с.85]

Учитывая зависимость любой организации от многих внешних и внутренних факторов, можно предполагать, что компании развиваются индивидуально, по-особому, отличному от других, пути. Отчасти это утверждение верно. Однако еще в 60-х годах XX века было предложено провести аналогию между развитием организации и человека. Впоследствии был сделан следующий вывод: все компании эволюционируют по определенной закономерности, согласно своим внутренним законам, и, так или иначе, проходят несколько стадий в своем развитии. Под стадиями

понимаются периоды жизни организации в рамках однотипных ценностных установок, фиксирующие особенности управленческих задач, находящихся в центре внимания руководства [5, с.96].

Выявленная закономерность нашла свое отражение в теории жизненного цикла организации. Периоды, в которые организация принципиально изменяет ценности и ориентации, называют циклами или фазами развития организации. То есть жизненный цикл организации («онтогенез») отражает ее эволюцию («филогенез») от замысла до исчезновения организации как отдельной сущности [11, с.24]. Причем время прохождения этапов цикла у различных организаций значительно отличается.

На средний срок жизни организации влияет множество факторов. В их числе размер фирмы, отрасль приложения, тип товара, степень комбинирования, диверсификации, горизонтальной и вертикальной интегрированности, технический уровень, общее состояние общенациональной и мировой рыночной конъюнктуры, успешность менеджмента (структура, стратегия, имидж, корпоративная идеология, корпоративная культура, уровень издержек) и многие другие [1, с.42].

Еще в 1965 году Дж. Гарднер писал: «Как люди и растения, организации также имеют свой жизненный цикл. Они проходят время зеленой и гибкой юности, расцвета и сучковатой старости... Организации могут преодолеть время от юности до старости за два или три десятилетия, а могут жить веками» [3, с.95].

Можно утверждать, что психологический возраст организации нередко отличается от физического, в чем и проявляется индивидуальность развития организаций.

Модель жизненного цикла была создана для прогнозирования изменений, ожидаемых в организации, находящейся в той или иной стадии развития. Получив информацию о пребывании организации на определенном этапе, руководитель может с большей долей уверенности оценить

правильность принятого в фирме стиля руководства. Также это позволяет предусмотреть негативные явления, ожидающие компанию на следующей стадии и заблаговременно предупредить их появление, либо (при неизбежности их возникновения) предотвратить возможные последствия.

## **1.2 Модели жизненных циклов**

Концепция ЖЦО, основанная на биологической аналогии с жизненным циклом живого организма, развивается на протяжении последних нескольких десятилетий. Основное назначение концепции - объяснение изменений, которые происходят в организации с течением времени. К настоящему времени ученые разработали и представили довольно большое количество моделей ЖЦО, однако до сих пор между различными исследователями нет единого мнения относительно количества стадий и подхода к их определению. [8, с.20]

Разные авторы делают акцент на различном наборе уникальных характеристик каждой стадии их моделей. Однако, независимо от количества стадий, в выводах исследователей есть общее. Во-первых, последовательность стадий является закономерной. Во-вторых, каждая стадия - следствие предыдущей, и вернуться назад не очень просто. В-третьих, все модели рассматривают довольно широкий спектр организационных характеристик.

Существует как минимум десять моделей развития организаций, созданных в разное время. Интересно, что все десять моделей появились в Америке в промежутке с 1967 по 1983 год. Каждая из этих моделей предлагает различные основания для изменений. Кратко рассмотрим каждую из моделей в их исторической последовательности возникновения.

А. Даун: “Движущие силы роста” (1967). Это одна из самых ранних моделей, возникшая на примере правительственных комитетов. После описания четырех различных путей возникновения комитетов, Даунс

предложил три основных стадии роста и развития организаций. Первая стадия - борьба за автономию - возникает до формального рождения или сразу же после него. Она характеризуется стремлением обрести законность и необходимые ресурсы от окружающей среды для достижения “порога выживания”. Вторая стадия - стремительного роста - включает быстрое расширение, где подчеркивается инновационность и креативность. Последняя стадия - замедления - характеризуется уточнением и формализацией правил и процедур. Кратко, эта модель представляет развитие правительственных организаций от установления обоснованности их существования к инновациям и расширению, и затем к формализации и контролю.

Г. Липпитт и У. Шмидт: “Управленческое участие” (1967). Разработали одну из первых моделей жизненных циклов организации, работающей в частном секторе. Они предложили, что корпорации проходят три стадии в развитии: рождение - создание управленческих систем и достижение жизнеспособности; юность - развитие устойчивости и репутации; и зрелость - достижение уникальности и способности к приспособлению в изменяющихся областях работы. Эта модель описывает шесть основных задач управления, которые изменяются от стадии к стадии.

Б. Скотт: “Стратегия и структура” (1971). Эта модель описывает три отдельных типа организаций, которые следуют в исторической последовательности. Скотт утверждает, что фирмы развиваются от неформальной (как он это называет - “шоу одного человека”) до формализованной бюрократии, и затем до разнообразных промышленных конгломератов.

Л. Грейнер: “Проблемы лидерства на стадиях Эволюции и Революции” (1972). Основная предпосылка создания этой теории состоит в том, что будущее организации определено ее организационной историей в большей степени, чем внешними силами. В доказательство этому Л.Грейнер опирается на теорию европейских психологов о том, что поведение определяется

предыдущими событиями, а не будущим. Перенося эту аналогию на организационное развитие, он обсуждает ряд стадий, через которые должны пройти развивающиеся компании. Таким образом, жизнь организации состоит в продвижении компании через стадии, где каждый эволюционный период создает его собственную революцию. Революция - бурный период в развитии организации, требующий серьезного пересмотра методов управления. Путь организации из одной стадии своего развития к следующей лежит через преодоление соответствующего кризиса данного переходного периода.

У. Торберт: “Ментальность членов организации” (1974). В этой модели организационное развитие тесно связано с развитием чувства общности персонала. Развитие происходит от индивидуальности и диффузности групп к чувству принадлежности и причастности к коллективу. При этом не уточняются механизмы развития.

Ф. Лиден: “Функциональные проблемы” (1975). На стадиях своего развития организации имеют различные функциональные проблемы - проблема адаптации к окружающей среде, приобретение ресурсов, достижение целей и поддержка образцов поведения. Первое, на чем фокусируется новая организация, по мнению Лидена, это адаптация и завоевание своей ниши в изменяющейся внешней среде. В основном это достигается через инновации. Второе - это приобретение ресурсов и развитие методов работы процедур. В третьих, придается особое значение постановке целей и получению прибыли. На четвертой стадии придается значение поддержанию поведенческих паттернов и институализации структур.

Д. Кац и Р. Кан: “Организационная структура” (1978). Указанные исследователи строят свою модель развития организаций на тщательной разработке организационной структуры, в соответствии с этим они предлагают три основных стадии развития - стадия простых систем, устойчивая стадия организации и стадия разработки структур. После выхода этой работы, социальные организации стали рассматривать как “открытые”

системы, которые характеризуются взаимодействием с внешней средой. Главные предпосылки успеха организации отыскиваются не внутри, а вне ее. Понимание того, что организации представляют собой сложные открытые системы, состоящие из нескольких взаимозависимых подсистем, выполняет функцию методологического принципа организации и анализа данных, полученных в результате диагностики конкретной организации.

И. Адизес: “Теория жизненных циклов организации” (1979). Эта модель является эволюционно-телеологической моделью организационного развития, рассматривающая указанный процесс как некий аналог процессов в развитии биологического организма. (рисунок 1) Процесс организационного развития представляется как естественный, поэтапный и запрограммированный, предусматривающий неизбежное и поэтапное прохождение организацией в ходе развития ряда обязательных фаз (стадий).

Этапы жизненного цикла делятся на 2 группы: рост и старение. В концепции указывается на невозможность перепрыгивания через указанные фазы (рисунок 1).



Рисунок 1 - ЖЦО по Адизесу [6, с.12]

Его теория концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости (управляемости).

В процессе роста любая компания сталкивается с определенными трудностями и проблемами. На каждом этапе развития организации их условно можно разбить на две категории:

1) так называемые болезни роста, т.е. проблемы, обусловленные незрелостью компании и которых трудно избежать (как детские инфекционные болезни);

2) организационные патологии, или трудности, которые могут относиться на определенных этапах развития компании к болезням роста, но, будучи не преодоленными, превращаются в патологии, излечиться от которых самостоятельно компания уже не может.

При правильной стратегии и тактике развития организации она может достигнуть расцвета и, в принципе, находиться в этом состоянии достаточно долго. В наличии этой принципиальной возможности - основное ограничение аналогии между развитием деловой организации и живого организма.

Дж. Кимберли: “Внешний социальный контроль, структура работы и отношения с окружающей средой” (1979). Изучение создания и развития медицинских школ позволило Кимберли создать принципиально отличающуюся модель развития организаций. Он утверждает, что первая распознаваемая стадия возникает еще до фактического создания организации. На этой стадии происходит выстраивание ресурсов и формирование будущей идеологии. Все это приводит к переходу на вторую стадию развития, включающую выбор “главных схем перемещения”, найм персонала. Третья стадия включает формирование организационной идентичности. На четвертой стадии правила становятся более ригидными, структура - формализованной, организация становится более консервативной и предсказуемой в ответ на давление внешней среды.

Р.Куинн и К. Камерон: “Интегративная модель” (1983). В 1983 году Куинн и Камерон предложили вариант, обобщающий вышеперечисленные модели. Основной акцент в своем выделении четырех стадий развития они

делают на эффективности деятельности организации и её критериях на различных стадиях.[3, с.71]

Несмотря на то, что все эти десять моделей базируются на различных организационных феноменах (структура, индивидуальное мышление, функциональные проблемы, стили лидерства и т.д.), можно заметить, что все эти модели описывают в той или иной степени похожие жизненные циклы организации, а именно: рождение, развитие, зрелость, упадок (рисунок 2).



Рисунок 2 - Жизненный цикл организации [23, с. 73]

Некоторые авторы выделяют подстадии, взяв за основу изменения в ситуации, самой организации, инновации и организационной стратегии.

### **1.3 Факторы, влияющие на продолжительность жизни организации**

Изучим факторы, которые влияют на среднюю продолжительность жизни фирмы. Первым фактором здесь является - масштабность фирмы. В дальнейшем это успешность менеджмента, общее состояние рынка, отрасль приложения, степень комбинирования, тип товара и многое другое.

Важно учитывать то, что в жизненном цикле организации большая роль принадлежит последней четвертой фазе. Появляющаяся “вилка” либо дает организации развиваться в будущем, либо ведет ее к фазе умирания.

Разнообразными так же являются возможности развития в организационном вопросе. Это - сплетение компаний воедино, рождение финансово-монополистических и финансово-промышленных групп. В конечном итоге рождается новая внутрифирменная структура, которая во

многим отличается от предыдущей. Она может являться плоской, или же наоборот может относиться как к более высокой ступени развития.

Не стоит забывать о том, что стадия отмирания организации является обратимой. В первую очередь это переплетается с тем, что в данной фазе имеется организационная технология, т.е. некий организационный прием, который может спасти организацию от гибели и банкротства. Скорее всего, это тоже плавный переход в другое качество, но он не является причиной увеличения бизнеса.

Речь идет об изменении структуры компании, которые оказались в кризисной ситуации. В результате гибких и решительных шагов организации могут обойти кризис и остаться в качестве действительных экономических субъектов, но достигается это немалой ценой (уменьшение размеров бизнеса компаний, болезненная структурная перестройка, сокращение персонала, жесткая экономия на управленческих расходах, возможна и частичная потеря самостоятельности и суверенитета и проч.). Если изменение структуры терпит неудачу, то уже ничто не в силах спасти фирму. Организация прекращает свое существование.

## **Глава 2. Анализ фаз жизненного цикла на примере деятельности ресторана быстрого питания McDonalds**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика**

«Макдоналдс» - крупнейшая сеть ресторанов быстрого обслуживания в мире. McDonald's Corporation (офиц. рус. Макдоналдс, в разговорной речи Макдональдс) - американская корпорация, до 2010 года крупнейшая в мире сеть магазинов быстрого питания. По итогам 2016 года компания занимает 2-е место по количеству ресторанов во всём мире (имеет более 36 тыс. ресторанов) после ресторанной сети Subway. Почти 100 % акций компании находится в свободном обращении.

Компания «Макдоналдс» была основана в конце 1940х годов братьями Диком и Маком Макдоналдами. Дик и Мак Макдоналды искали пути усовершенствования своего первого небольшого ресторана для автомобилистов в Сан-Бернардино, в Калифорнии. В 1955 году Рей Крок приобрел у братьев Макдоналдов право выступать в качестве эксклюзивного агента по франчайзингу. А 15 апреля 1955 года он открыл свой первый ресторан «Макдоналдс» в городке Дес-Плейнз, штат Иллинойс (в настоящее время - музей корпорации). Рэй Крок сохранил принципы братьев Макдоналд: ограниченное меню, качественная еда, система производства типа сборочной линии и быстрое и дружелюбное обслуживание, добавив к этому свои собственные высокие стандарты чистоты. Качество, культура обслуживания, чистота и доступность - и по сей день остаются основными принципами работы «Макдоналдс».

Первый ресторан за пределами США открылся в Канаде, а далее последовали Германия, Австралия, Япония, Франция и Англия и другие страны.

Первый ресторан «Макдоналдс» в России открылся 31 января 1990 г. на Пушкинской площади в городе Москве. Соглашение об открытии

Ресторанов в Москве, подписанное в 1988 году, завершило 12 лет упорных переговоров, начатых Джорджем А. Кохоном - старшим председателем правления компании «Макдоналдс Ресторантс оф Канада Лимитед», старшим председателем компании «Макдоналдс» в России и председателем совета директоров ЗАО «Москва-Макдоналдс».

Успех деятельности, как и в случае с другими сетевыми компаниями, во многом зависит от узнаваемости бренда и символов (Рисунок 3). Именно поэтому Макдоналдс использует единый дизайн ресторанов быстрого обслуживания, который посетители ожидают увидеть, в каком бы уголке мира они ни находились. Однако сохранение архитектурного ансамбля города или района имеет не меньшее значение, приходится адаптировать дизайн ресторанов к местным архитектурным традициям.



Рисунок 3 - Логотип компании «Макдоналдс» в России («золотые арки» McDonald's).

Сейчас в России открыто 608 ресторанов «Макдоналдс», которые расположены более чем в 81 городах и регионах страны.

Объектом настоящего исследования является ресторан «Макдоналдс» (ООО «Макдоналдс»).

Организационно-правовая форма ресторана - общество с ограниченной ответственностью.

Основной вид деятельности (по коду ОКВЭД): 55.30 - Деятельность ресторанов и кафе.

Информация для потребителей о деятельности этого и других ресторанов «Макдоналдс» содержится на официальном сайте компании: [www.mcdonalds.ru](http://www.mcdonalds.ru).

ООО «Макдоналдс» по действующему законодательству Российской Федерации имеет самостоятельный баланс, круглую печать со своим наименованием на русском языке с указанием на место нахождения общества, а так же вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации, в праве в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами. Деятельность предприятия осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом предприятия.

Ассортимент ресторана очень разнообразен. Каждый посетитель сможет найти здесь блюдо, напиток или десерт по своему вкусу. Ассортимент включает в себя:

- бутербродные изделия различного наполнения (Гамбургер, Чизбургер, БигМак, Биг Тейсти, Чикенбургер и др.);
- блюда из картофеля (картофель-фри, картофель по-деревенски);
- напитки (Кока кола лайт, фанта, спрайт, апельсиновый сок, Соса Сола, чай и кофе разных видов и др.);
- соусы (сырный, горчичный, майонезный, карри и др.);
- десерты (различные коктейли, пироги, мороженое и др.).

Ассортимент меню может сильно отличаться в разных странах. Во многих странах мира в ресторанах «Макдоналдс» продают пиво, однако в России напитки в сети ресторанов являются полностью безалкогольными.

Для приготовления всех блюд используются продукты только высшего качества, отвечающие всем стандартам «Макдоналдс». На всех этапах производственного процесса компания «Макдоналдс», ее поставщики и независимые эксперты осуществляют серию проверок качества, чтобы быть

уверенными в соблюдении всех санитарно-гигиенических норм и правил, установленных РФ, а также в высочайшем качестве выпускаемой продукции.

Качество изготавливаемых продуктов питания в первую очередь зависит от качества сырья, которое используют для их изготовления, ну а качество сырья во многом зависит от того, кто его производит и поставляет. Компания работает со 120 российскими поставщиками, ежегодно затрачивая около 17 млрд. рублей на закупки продукции и упаковки.

Сегодня «Макдоналдс» закупает более 80% всей продукции у российских поставщиков. «Макдоналдс» использует продукцию хорошо известных брендов: «Белая дача», «Аграм», Московский комбинат хлебопродуктов, «Хайнц», «Эрманн», Coca Cola.

Агрофирма «Белая дача» является основным поставщиком овощей и зелени для «Макдоналдс». Говядина для «Макдоналдс» закупается только у проверенных поставщиков, на которых осуществляется госконтроль. Мясо для ресторана поставляют Пензенский, Калачеевский, Белгородский, Ульяновский и Коломинский мясокомбинаты. Хлеб для бутербродов производится на Московском комбинате хлебопродуктов.

В 1990 году компания «Макдоналдс» инвестировала 45 миллионов долларов в строительство и оборудование пищеперерабатывающего и распределительного центра, расположенного в Москве, - «Маккомплекс». «Маккомплекс» расположен в одном из московских районов, Солнцево. Из него ведутся поставки необходимых продуктов во все рестораны «Макдоналдс» в России. На заводе имеются собственные линии по производству мясных полуфабрикатов и булочек, лаборатория контроля качества продукции и отдел сбыта. За 14 лет своей работы «Маккомплекс» внес значительный вклад в развитие отечественной пищеперерабатывающей промышленности, системы общественного питания, сельского хозяйства и деловых отношений в России. Сырье и материалы для «Маккомплекса» закупаются более чем у 100 российских поставщиков, которые строго следуют стандартам РФ и стандартам «Макдоналдс». Более того, в

результате децентрализации переработки пищевых продуктов, при участии специалистов и технической помощи компании «Макдоналдс» было налажено производство готовой продукции уже на предприятиях российских поставщиков (салат, маринованные огурцы и т.д.). Компания «Макдоналдс» ставит перед собой одну цель - полностью удовлетворить потребности посетителей.

По итогам 2016 года компания занимает 2-е место по количеству ресторанов во всём мире после ресторанной сети Subway. Для усиления своих позиций на рынке компания ориентируется на различные группы потребителей: в 170 в ресторанах «Макдоналдс» подают МакЗавтрак, в 129 - проводят утренники, 64 - оборудованы детскими комнатами, рестораны «Макдоналдс» оборудованы бесплатным wi-fi, кроме того - открываются рестораны МакАвто (для автолюбителей) и МакКафе («McCafe»).

Конкурентами «Макдоналдс» в являются различные кафе, рестораны быстрого питания, пиццерии. Например, рестораны быстрого питания вроде «Макдоналдс» - KFC, SUBWAY, Гриль Мастер, Бургер Кинг и др.; пиццерии – До-До, Пицца Корлеоне и др.; кафе - Русские блины, Блинбург, Азия Европа.

Ежегодно в России рестораны Макдоналдс обслуживают около 70 млн. заказов. Ежедневно рестораны «Макдоналдс» в России обслуживают более 950 тысяч посетителей. В среднем за месяц рестораны продают: 2 000 000 напитков Кока-Кола/Фанта/Спрайт; 2 550 000 порций картофеля-фри; 1 100 000 молочных коктейлей; 1 150 000 сэндвичей Биг Мак; 950 000 пирожков.

Выручка компании в России в 2015 году превысила 33 млрд руб., в 2016 - 37 млрд. руб.

Средний счет: 200-400 руб.

ООО «Макдоналдс» является финансово устойчивой, прибыльной и конкурентоспособной организацией.

Процесс управления рестораном «Макдоналдс» четко организован и структурирован. Он представляет собой совокупность действий и

взаимосвязей, которые направлены на то, чтобы обеспечить оптимальное соотношение рабочей силы, материальных и финансовых ресурсов. Также он направлен на создание нормальных условий в производственной сфере и высокого уровня обслуживания. Для компании «Макдоналдс» характерен демократический стиль руководства. Ответственность распределяется в соответствии с переданными полномочиями. Для каждой должности прописаны свои должностные инструкции, с которыми сотрудники знакомятся при подписании трудового договора.

ООО «Макдоналдс» (как и вся компания в целом) является ответственным работодателем и всегда строго соблюдает все требования законодательства Российской Федерации. На протяжении более чем 20 лет работы на российском рынке, «Макдоналдс» проводит прогрессивную кадровую политику.

Компания предоставляет огромные возможности для роста и развития всем: от новичка до руководителя. Обучение сотрудника начинается с первого дня работы и не заканчивается никогда. В компании есть свой учебный центр, в котором обучаются все менеджеры ресторанов. Умение работать в команде, руководить людьми и принимать решения - некоторые из базовых курсов. С 2001 года лучшие работники «Макдоналдс», успешно совмещающие трудовую деятельность с получением образования в высших, средних и средних специальных учебных заведениях, получают специальную именную стипендию. За 2001-2016 гг. лауреатами стипендии «Макдоналдс» стали 2500 человек.

Работникам обеспечивается удобный график работы. По итогам работы каждые 3 месяца устанавливается и выплачивается премия.

Всего по России в «Макдоналдс» работает более 38 000 сотрудников.

Организационная структура является линейно-функциональной.

Организационная структура организации ООО «Макдоналдс» направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными ее подразделениями, распределение между ними прав и

ответственности. Преимуществом данной структуры является быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

К недостаткам данной организационной структуры управления относятся:

- высокие требования к руководителям разного уровня, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечить эффективное руководство по всем функциям управления;
- перегрузка информацией, множество контактов с подчинёнными, вышестоящими и другими структурами.

Организационная структура управления в ресторане «Макдоналдс» построена нерационально, так как функции некоторых менеджеров пересекаются, что создает условия неопределенности для их подчиненных и нечетко определяет их полномочия.

В целом, организационная структура управления в данном ресторане «Макдоналдс» включает в себя 6 уровней (Таблица 1):

Уровень	Должности
6 уровень	директор ресторана
5 уровень	первый ассистент директора ресторана
4 уровень	второй ассистент директора ресторана
3 уровень	менеджер производственного участка
2 уровень	инструктор по обучению
1 уровень	работник ресторана

Таблица 1 - Уровни управления в организационной структуре ООО «Макдоналдс»

На директора ресторана возложена ответственность за полную организацию всей торгово-производственной деятельности. Директор ресторана координирует все подразделения в своем ресторане. Подчиняется непосредственно региональному управляющему. Он должен: осуществлять финансово-хозяйственную деятельность; контролировать культуру обслуживания посетителей и работу всех сотрудников, а также соблюдение санитарно-гигиенических правил, соблюдение трудового законодательства и

техники безопасности, должен следить за выполнением сотрудниками приказов и инструкций вышестоящих органов; за качеством выпускаемой продукции, за состоянием финансового и бухгалтерского учета. Также директор может распоряжаться денежно-материальными средствами ресторана, приобретать все необходимое оборудование, заключать договоры и соглашения, увольнять или принимать на работу сотрудников (в соответствии с трудовым законодательством), поощрять работников, налагать дисциплинарные взыскания. Директор должен следить за своевременным снабжением ресторана сырьем, предметами материального и технического оснащения; должен создать условия, необходимые для сохранения товаров и материальных ценностей, а также следить за своевременным поступлением в ресторан продуктов и полуфабрикатов.

Первый ассистент (First assistant), или заместитель директора имеет такие же права, что и директор, и несет ответственность за определенные направления работы (по распоряжению директора) - управление персоналом, маркетинговая деятельность.

За каждым вторым ассистентом (Second assistant) закреплен какой либо департамент (доставка, обучение, расписание и т.д.) и определенные обязанности вытекающие из департамента за который он отвечает. Так же ассистенты ведут (шифтуют) смены - являются главным менеджером смены. Все критические проблемы и возникающие ситуации необходимо решать через него.

Также в структуру управления рестораном входит ряд менеджеров: менеджер по персоналу (занимается подбором кадров), тренинг менеджеры (менеджеры на обучении), свинг менеджер, свит менеджер (управляют одним из участков работы ресторана - станции), менеджер-стажер (начинающий работник ресторана, осуществляет работу с посетителями).

Менеджеры несут ответственность за предоставление посетителям продукции высокого качества, поддержание культуры обслуживания и чистоты в ресторанах.

Свит менеджер (manager swit) - это должность является переходной от инструктора по обучению к свинг менеджеру. На этом уровне инструкторы производственного обучения работают как свинг менеджеры. Их переносят из расписания работников в расписание менеджеров. Однако они пока не способны самостоятельно работать на прилавке или кухне как полноценный менеджер и как следствие поменяться с кем либо из менеджеров сменами например. Рядом со свит менеджером всегда есть свинг менеджер как наставник, который помогает освоится на предстоящей ему работе.

Свинг менеджер (manager swing) - это полноправный менеджер, полностью обученный и способный самостоятельно руководить процессом на участке производства (станции). Стоит отметить что в трудовой книжке эта должность отмечается как «начальник участка», поскольку в трудовом законодательстве нет должности свинг менеджера.

Менеджер на обучении (manager trainee) - это переходная ступень с должности свинг менеджера к должности второго ассистента. Их обучают навыкам ведения смены и тем как необходимо управлять рестораном. Как и свит менеджер ходит с наставником на смене свинг менеджером, так и тренинг менеджер ходит на смене с наставником вторым ассистентом.

Распределение функций управления за менеджерами смены приведено в таблице 2.

Должность	Вид деятельности
Менеджер на стойке обслуживания	Общий контроль работы персонала за стойкой обслуживания. Решение спорных вопросов с посетителями. Частичное управление рабочими на кухне.
Менеджер кухни	Общий контроль работы персонала на кухне.
Менеджер по снабжению	Снабженческая деятельность
Менеджер МакАвто	Общий контроль работы персонала МакАвто

Таблица 2 - Закрепление функций управления за менеджерами ресторана «Макдоналдс»

Обучением работников и менеджеров всем производственным процедурам занимается инструктор производственного обучения (instructor). Инструктор тоже работает на станциях, однако у него появляются новые

должностные инструкции. Они обучают новых работников работе на той или иной станции, работают «кликуном», следят за производственным процессом на кухне и прилавке.

Работники кассовой комнаты (worker money room) - занимаются только подсчетом денег, оформлением документов и актов, закрывают денежные сумки и передают их инкассации (в присутствии менеджера). При необходимости работники кассовой комнаты могут помогать как на кухне так и на кассе, это зависит от того, куда они обучены.

Инспектор по кадрам выполняет все процедуры кадрового делопроизводства, осуществляет подготовку и внесение информации по заработной плате сотрудников, а также ее начисление и организацию ее выдачи:

- планирование и оформление приема сотрудников;
- оформление унифицированных форм приказов и приказов по личному составу;
- ведение и учет трудовых книжек;
- ведение графика отпусков;
- ведение графика медицинских осмотров;
- ведение воинского учета;
- работа с пенсионным фондом;
- работа с обязательным медицинским страхованием;
- ведение базы сотрудников;
- внесение информации по заработной плате;
- взаимодействие с бухгалтером ресторана;
- формирование отчетов;
- разъяснение работникам видов выплат.

Работник ресторана, или член бригады ресторана (crew team) - это начальная ступень работы в ресторане с которой начинает абсолютно все.

Члены бригады ресторана работают в зале, на улице, на картошке, на кассе и на кухне. Они могут работать на тех станциях, на которых обучены.

Работа в ресторане в качестве работника подразумевает обслуживание посетителей на прилавке, приготовление продукции на кухне и поддержание чистоты в зале и на прилегающих территориях, а также работу (общение) с посетителями. Работать на прилавке довольно ответственно, т.к. необходимо общаться с посетителями, которые не всегда дружелюбно настроены по отношению к работнику, который их обслуживает.

Обслуживание посетителей на прилавке включает:

- приветствие посетителя;
- прием заказа;
- расчет с посетителем;
- сбор заказа;
- работа на станциях напитков, коктейлей, картофеля.

К прилавку прикреплена станция картошки, на которой происходит приготовление и фасовка картофеля «фри» и «по-деревенски». Все кассиры и вторые номера обучены работе на этой станции, поэтому ответственный человек на этой позиции появляется только в момент самого большого притока посетителей, пришедших перекусить в ресторан.

Приготовление продукции на кухне включает:

- работа на гриле;
- работа на тостере;
- работа на станции фритюра.

На кухне оборудованы следующие участки (станции):

- станция Рексов-Маков для приготовления гамбургеров, чизбургеров и биг маков;
- станция Большого мяса - на ней происходит приготовление более сложных сэндвичей (роялов, макчиконов, биг тейсти и т.д.);

– станция Фритюра, на которой готовятся куриные и рыбные котлеты, наггетсы, а так же пирожки.

Станция Рексов-Маков и Большого мяса оснащена тостером, заправочным столом и грилем для мяса.

В случаях большого притока посетителей в ресторан на станции для приготовления гамов, чизов и маков может появиться 3 работника: 1 на тостер, 1 на заправку, 1 на гриль, на Фритюр и Большое Мясо по 2 человека, чтобы ускорить процесс приготовления продукции.

Менеджер кухни управляет работой кухни, он стоит за аппаратом с готовыми сэндвичами (бин) и ведет учет имеющейся продукции и той, что будет заказана. Также он упаковывает уже готовые сэндвичи и сообщает кассирам о процессе приготовления наименований в случае их отсутствия.

Работники склада или доставки следят за процессом уменьшения различных видов наименований и время от времени пополняют заканчивающиеся виды. В доставку (пополнение запасов продуктов для бесперебойной работы ресторана) принимают сотрудников, у которых рабочий график утро-день или день-вечер.

Работники зала убирают за посетителями подносы, моют полы в туалете и помещениях ресторана. Так же они занимаются раздачей маленьким детям небольших сувениров с символикой Макдоналдс. Управление работниками зала помимо менеджера на стойке обслуживания осуществляет «хозяин зала», назначаемый из числа тех же работников зала. В обязанности хозяина зала также входит проведение детских праздников.

Качества, которыми должен обладать работник: умение общаться, умение работать в команде, быть внимательным и аккуратным.

В число работников ресторана входят и работники бригады подготовки и открытия (ночная смена). Работник ночной смены «Макдоналдс» выполняет все процедуры по подготовке оборудования и помещений ресторана к открытию.

Также к числу работников относится должность сменного техника, в обязанности которого входит:

- контроль работы всех инженерных систем ресторана;
- текущий (мелкий) ремонт оборудования, инженерных систем, здания и помещений ресторана;
- плановый ремонт и обслуживание внутренних и внешних инженерных сетей и коммуникаций согласно утвержденных графиков;
- обслуживание электрохозяйства и теплоснабжения ресторана;
- выполнение договоров с энергоснабжающими, водоснабжающими, теплоснабжающими организациями.

В результате анализа организационно-управленческой структуры ООО «Макдоналдс» функциональных обязанностей различных групп персонала сделаны следующие выводы:

- в ресторане наблюдается отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями;
- наблюдается перекрестное подчинение. Рабочие на кухне подчиняются как менеджеру по кухне, так и менеджеру на стойке обслуживания;
- у менеджера зала слишком много обязанностей. В его подчинении находятся рабочие в зале и рабочие за стойкой обслуживания (кассиры и помощники кассиров);
- в свою очередь рабочие на стойке обслуживания подчиняются сразу двум менеджерам - менеджеру по стойке обслуживания и менеджеру зала.

На всех рабочих местах регулярно проводится специальная оценка условий труда. Согласно результатам проведенных исследований вредных и опасных условий труда в ООО «Макдоналдс» компании не выявлено.

Безопасность продукции является одним из приоритетов работы компании. Все санитарные нормы и правила соблюдаются неукоснительно. На основании действующего трудового законодательства все работники проходят обязательный предварительный медицинский осмотр при заключении трудового договора и ежегодные периодические медицинские осмотры за счет средств ООО «Макдоналдс». В рамках одной рабочей смены работник выполняет работу только на одной рабочей позиции.

## 2.2 Стадии жизненного цикла ресторана быстрого питания McDonalds

Определим стадию жизненного цикла предприятия на основе динамики выручки и валовой прибыли за анализируемый период (рисунок 4). Показатели валовой прибыли и выручки за 2013-2016 гг. представлены в таблице 3.

Годы	Валовая прибыль, тыс. руб.	Выручка, тыс. руб.
2013	2045,5	3982,2
2014	2838,6	4580,6
2015	4104,2	6750,4
2016	4982,2	8464,6

Таблица 3 - Показатели валовой прибыли и выручка ООО«Макдоналдс» за 2013-2016 гг.

Чтобы определить стадию жизненного цикла предприятия ООО «Макдоналдс» необходимо кратко рассмотреть эволюцию предприятия: Открытие ресторана состоялось 30 ноября 2010 года.

Наблюдаются положительные тенденции изменения валовой прибыли и выручки. Наблюдается резкое изменение валовой прибыли в 2012 году. Таким образом, можно сказать, что ресторан ООО «Макдоналдс» находится на стадии роста, вследствие положительной динамики показателей и недавней реорганизации.

Определим стадию жизненного цикла организации по методике И. Адизеса. Согласно модели Адизеса, в процессе жизнедеятельности

организации можно выделить десять закономерных и последовательных этапов.

Ресторан ООО «Макдоналдс» находится на стадии высокой активности.

На стадии высокой активности продукт компании пользуется высокой популярностью и имеет высокую лояльность. Продажи стремительно растут, что позволяет компании процветать. Успех рождает излишнюю уверенность и высокомерие руководителя. Бизнес приобретает необузданный аппетит к росту и начинается процесс сильной диверсификации. Решения принимаются настолько быстро, а любые возможности роста используются настолько стремительно, что решения начинают приниматься поспешно, без точных расчетов и анализа. Компания берет на себя обязательства, которые не может выполнить с учетом имеющихся ресурсов.

Стратегическая диагностика деятельности (по методике Демьяновой О. В.)

Целью исследования является выявление правильной стратегии развития (эффективной деятельности) предприятия.

Показатели	НР	ТЗ	МЗ	СС	Р	П	Коэф. Спир-мена	
Ранги	6	5	4	3	2	1		
Исходные данные, тыс. руб.	2014	3480	1390	1924	1742	4,2	2838	
	2015	3460	1778	2159	2646	5,3	4014	
	2016	3456	1964	2958	3258	72	5618	

Таблица 4 - Анализ темпов роста показателей предприятия ООО «Макдоналдс»

Продолжение таблицы 4

Темпы роста	2015/2014	0,996	1,369	1,12	1,37	1,26	1,41	
	2016/2015	0,998	1,10	1,37	1,38	1,39	1,40	
2015/2014	Ранги	6	3	5	2	4	1	0,7
	Факт. ряд	Тнр<Тмз<Тр<Тп<Тсс<Ттз						
2016/2015	Ранги	6	5	4	3	2	1	0,84
	Факт. ряд	Тнр < Ттз< Тр<Тп<Тмз<Тсс						

где Тп - темп роста прибыли;

Тр - темп роста рынка предприятия;

Тсс - темп роста себестоимости продукции;

Тмз - темп роста материальных затрат;

Ттз - темп роста трудовых затрат;

Тнр - темп роста нереализованной продукции.

$$K_c = 1 - 6 * Y(d^2) / (n^3 - n),$$

где

(d)<sup>2</sup> - квадрат разности рангов

n - количество рангов в ряду

$$= 1 - = 0,7;$$

$$= 1 - = 0,84$$

Итак, коэффициент Спирмена имеет положительное значение. В 2016 году коэффициент Спирмена равен 0,84, что приблизительно = +1, это свидетельствует о высокой результативности работы предприятия.

Реализуемая организацией ООО «Макдоналдс» стратегия успешна. Таким образом, стратегия предопределила положительную динамику прибыли.

Выявление этапов кризиса организации.

В антикризисном управлении выделяют следующие этапы кризиса организации:

- этап роста;
- этап стабилизации;
- стагнация.

Ресторан ООО «Макдоналдс» находится на этапе роста который характеризуется положительной динамикой технико-экономических показателей.

Выявление вида кризиса организации по проведенному анализу.

В практике антикризисного управления выделяют 4 основных вида кризиса организации:

- 1) кризис сбыта;
- 2) кризис издержек;
- 3) кризис финансов;
- 4) кризис системы управления.

Для ООО «Макдоналдс» наиболее актуален кризис сбыта: большая доля запасов готовой продукции на складе.

Диагностика этапов кризиса организации.

Проанализированное развитие организации, ее жизненный цикл, этап кризиса и вид кризиса занесем в таблицу 5.

Показатели	Характеристика
1. Жизненный цикл организации	Согласно классической теории ООО «Макдоналдс» находится на стадии роста: наблюдаются положительные тенденции изменения валовой прибыли и выручки; резкое изменение валовой прибыли в 2013 году. Согласно И. Адизесу ООО «Макдоналдс» находится на стадии высокой активности. На стадии высокой активности продукт компании пользуется высокой популярностью и имеет высокую лояльность. Продажи стремительно растут, что позволяет компании процветать.
2. Этап кризиса	Ресторан ООО «Макдоналдс» находится на этапе роста, который характеризуется положительной динамикой технико-экономических показателей.
3. Вид кризиса	Для организации ООО «Макдоналдс» наиболее актуален кризис сбыта: большая доля готовой продукции списывается из-за небольшого срока годности продукции.

Таблица 5 - Диагностика этапов кризиса организации

Внешние сигналы, изменяющие конкурентный статус организации.

Любая организация находится и функционирует в среде. Среда выступает как спектр некоторых ограничений и одновременно возможностей. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Анализ внешних сигналов, изменяющих конкурентный статус ресторана ООО «Макдоналдс» приведен в таблице 6.

Факторы внешней среды, определяющие условия функционирования организации	Сигналы о возможных изменениях состояния среды	Итоговая оценка по агрессивно-ванному фактору				
Агрегированные	Детализированные	Сигналы о расширении возможностей организации	Сигналы о нарастании угроз			
		Описание	Балл	Описание	Балл	
1	2	3	4	5	6	7
1. Параметры спроса	Величина спроса	Увеличение спроса на продукцию	+5			
	Стабильность спроса	Спрос с каждым годом только увеличивается	+4			
	Требования покупателей по качеству товаров			Повышение требований потребителей к качеству производимых товаров (качество сырья)	-2	
	Разнообразие потребителей фирмы	Выход на новые сегменты рынка (продажа минеральной воды, соков...)	+3			
	Экономический потенциал покупателей (организаций)	Повышение покупательной способности населения вследствие увеличения прожиточного минимума в г. Йошкар-Ола: 2014г.- 4142,01 руб.; 2015г.- 4576,31 руб.; 2016г.- 5369 руб.	+4			
	Личностные характеристики целевой аудитории	Товар предприятия соответствует физическому и эмоциональному состоянию целевой аудитории	+2			

Таблица 6 - Внешние сигналы о возможных изменениях конкурентного статуса предприятия ООО «Макдоналдс»

Продолжение таблицы 6

2.Параметры факторов производства	Конъюнктура рынков трудовых ресурсов	Снижение уровня безработицы г. Йошкар-Ола 2014г.- 0,99%; 2015г.- 0,78%; 2016г.- 0,56%	+3	Повышение уровня оплаты труда в г. Йошкар-Ола 2014г.- 9573,8 руб.; 2015г.- 11356 руб.; 2016г.- 12236 руб.	-3	
	Конъюнктура рынков финансовых ресурсов	Комплексная целевая программа развития малого и среднего предпринимательства в РМЭ: возможность финансовой поддержки за счет софинансирования муниципальных программ поддержки малого предпринимательства	+2			
	Конъюнктура рынков средств производства			Рост цен на оборудование для обработки сырья	-3	
3.Параметры родственных и поддерживающих отраслей	Изменение потенциала родственных отраслей	Рост интенсивности возникновения продаж, с которыми возможно кооперирование (продажа кофе, продажа детской продукции и т.д.)	+3			
	Производственная инфраструктура	Рост научно-технического и экономического потенциала отраслей внешней инфраструктуры (новые технологии в области обработки сырья, автоматизация производства)	+2			
		Увеличение численности населения г. Йошкар-Ола: 2011 год: 245269 чел. 2012 год: 248596 чел. 2013 год: 252935 чел. 2014 год: 260352 чел. Положительное влияние на спрос и кадровую составляющую				
	Социальная инфраструктура	Открытие макавто	+2			
		Сокращение численности населения п.г.т. Шаранга: 2014 год: 12403 чел. 2015 год: 12341 чел. 2016 год: 12261 чел. Отрицательное влияние на спрос и кадровую составляющую	+3			

Продолжение таблицы 6

4.Параметры конкурентной среды	Соперничество между существующими конкурирующими системами			Существует ценовая конкуренция	-3	
				Есть конкуренты (ООО «KFC», Ресторан «BurgerKing»)	-3	
	Угроза появления новых конкурентов	Количество ресторанов по отношению к площади района не позволяет новым конкурентам захватить сегмент	+4	Отсутствуют барьеры для входа на рынок	-2	
	Экономические возможности и торговые способности поставщиков	Поставщики поставляют сырье только данному ресторану	+2			
	Экономические возможности и торговые способности покупателей	Основная масса покупателей - субъекты рынка совершенной конкуренции	+2			
5.Деятельность государственных властных структур	Налоговая политика	С 2013 года ресторан ООО «Макдоналдс» перешло на упрощенную систему налогообложения: упрощение процедур ведения бухгалтерского и налогового учета	+2			
	Кредитно - денежная политика			Неблагоприятное изменение рубля	-4	
	Правовая среда	Стабильное гражданское и коммерческое законодательство	+2			
	Политика цен и доходов	Отсутствуют ограничения на цены на продукцию	+3			
6.Случайные явления	Форс-мажорные обстоятельства	Ресторан расположено в регионе, где стихийные бедствия маловероятны	+2			
	Демографические шоки	Нестабильная ситуация в мире в связи с гражданской войной на Украине: отток населения с южных и восточных частей Украины на территорию России (увеличение кадрового состава)	+3			

Для ресторана «Макдоналдс» следует обратить внимание на нарастание угроз в сфере роста цен на оборудование для обработки сырья, конкурентной среды и спроса. К серьезным детализированным угрозам следует отнести рост спроса на аналогичную продукцию конкурентов; неблагоприятное изменение рубля, и как следствие, повышение цен на материалы и комплектующие.

Экспресс -диагностика финансового состояния организации.

Эспресс-диагностика финансового состояния организации предусматривает расчет и анализ четырех коэффициентов:

- 1) общей ликвидности;
- 2) обеспеченности собственными средствами;
- 3) восстановления платежеспособности;
- 4) утраты платежеспособности.

Экспресс-диагностика проводится на начало и конец отчетного года. Рассчитаем приведенные выше коэффициенты в динамике за 2014-2016 гг. и приведем их в таблице 7.

Таблица 7 - Экспресс-диагностика финансового состояния ресторана «Макдоналдс»

Наименование показателя	Усл. обознач.	2016		Нормат. значение показателей
		на начало года	на конец года	
1. Коэффициент общей ликвидности	Кол			2
2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами	Косс			0,1
3. Коэффициент восстановления платежеспособности	Квп		1,6	1
4. Коэффициент утраты платежеспособности	Куп		1,96	1
Наименование показателя	Усл. обознач.	2016		Нормат. значение показателей
		на начало года	на конец года	
1. Коэффициент общей ликвидности	Кол			2
2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами	Косс			0,1
3. Коэффициент восстановления платежеспособности	Квп		1,6	1
4. Коэффициент утраты платежеспособности	Куп		1,96	1

Коэффициент общей ликвидности (Кол) показывает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только

оборотных активов. Чем больше значение коэффициента, тем лучше платежеспособность предприятия. Данный показатель в ресторане ООО «Макдоналдс» соответствует нормативу.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами (Косс) характеризует достаточность у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для финансовой устойчивости. Данный показатель на предприятии ООО «Макдоналдс» соответствует нормативу.

Коэффициент восстановления платежеспособности (Квп) - это финансовый коэффициент, показывающий возможность восстановления нормальной текущей ликвидности предприятия в течение 6 месяцев после отчетной даты. В 2013 году показатель выше норматива, это означает, что у ресторана высокая вероятность восстановить платежеспособность в течение ближайших 6 месяцев.

Коэффициент утраты платежеспособности (Куп) - это финансовый коэффициент, показывающий вероятность ухудшения показателя текущей ликвидности предприятия в течение следующих 3 месяцев после отчетной даты. Данный показатель в ООО «Макдоналдс» выше нормативного.

Альтернативные методы диагностики банкротства.

Существуют разнообразные методики диагностики банкротства. Рассчитаем методики для ресторана ООО «Макдоналдс»

Двухфакторная модель, при построении которой учитывается всего два показателя: Ктл и Дзсп. Данная модель выглядит следующим образом:

Значение  $X=0,3$ , следовательно, вероятность банкротства ресторана «Макдоналдс» мала.

Модель Лиса выглядит следующим образом:

Представим расчет коэффициентов в таблице 8.

Таблица 8 - Расчет коэффициентов модели Лиса

Коэффициент	Формула	Расчет
K1		
K2		
K3		
K4		

Расчитанное значение превышает предельное  $Z=0,037$ , а это значит, что вероятность банкротства ресторана мала.

### 2.3 Меры по улучшению деятельности ресторана McDonalds

Предложения по технологиям антикризисного управления

Необходимо сформулировать предложения, направленные на снижение угроз возникновения кризиса организации.

Среда	Выявленные угрозы возникновения кризиса	Предложения по снижению угроз возникновения кризиса
Внутренняя	<p>Несовершенная технология</p> <p>Неэффективность финансовой стратегии формирования активов предприятия</p> <p>Недостаточные инвестиционные решения</p> <p>Рост цен на материалы и комплектующие</p>	<p>Обновление оборудования, и как следствие, технологии</p> <p>Поиск путей развития: новые рынки, продукты, инновации</p> <p>Повышение качества продукции в соответствии с требованиями рынка с помощью нового оборудования</p>
Внешняя	<p>Снижение спроса на продукцию вследствие роста спроса на аналогичную продукцию конкурентов</p> <p>Неблагоприятное изменение рубля</p> <p>Рост цен на материалы и комплектующие, используемые в производстве</p> <p>Увеличение числа конкурентов</p> <p>Отсутствие барьера при выходе на рынок</p>	<p>Использование системы скидок,</p> <p>Поиск новых рынков сбыта</p> <p>Оптимальное соотношение цена/качество</p>

Таблица 9 - Внутренние и внешние угрозы возникновения кризиса в ресторане ООО «Макдоналдс»

Таким образом, приоритетным путем для повышения эффективности деятельности ресторана «Макдоналдс» должно стать разработка новой стратегии деятельности предприятия.

## Заключение

При тщательном изучении поведения «долгоживущей» организации нельзя не заметить, что процессы, которые в ней протекают, имеют циклическое развитие. Присмотревшись к формам общественной материи, а так же к формам неживой и живой природы то мы можем обнаружить цикличность в чистом виде, или заметить, что формы материи развиваются в основном поступательно и это развитие идет по спирали: от простых форм к более сложным, к отрицанию отрицания в конечном итоге. Как мы уже говорили скручивающимися витками этой спирали являются сменяющиеся циклами.

Методологической основой этого цикла является - обретение равновесия комплекса с окружающей средой. Крупное обновление основного капитала - материальная основа экономического цикла и жизненного цикла организации. Возникновение, становление, развитие, отмирание или переход в новое качество как фазы жизненного цикла. Факторы, которые влияют на среднюю продолжительность экономической организации. Слияния, поглощения компаний, образование финансово-монополистических и финансово-промышленных групп. Финансы в качестве главной строительной материи построения значительных организаций.

Так же можно думать, что для сдерживающего большинства российских организаций, которые осуществляют в данное время активную реструктуризацию, присущи те же закономерности. Другими словами, любое коммерческое предприятие России как минимум раз в 4 - 5 лет должна вносить изменения в свой бизнес, чтобы выжить в жесткой конкурентной борьбе.

Жизненный цикл организации характеризуется оказанными услугами и своей продукцией. На практике значение жизненного цикла изделия для динамики продаж чаще всего недооценивается, либо не оценивается вовсе.

Существующая система маркетинга в организациях можно сказать не следит за ЖЦИ и за степенью устаревания продукции.

Организация видит свою деятельность на основе растущей части кривой ЖЦИ, когда идет стабильное получение прибыли от продаваемой продукции, а основная функция маркетинга - это сохранение такой тенденции на продолжительный срок.

Стадии, с которыми сталкивается организация за время своей жизни: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение.

## Список использованных источников

1. Бочаров В.В. Финансовый анализ. - СПб.: Питер, 2014. – 240 с.
2. Грузинов В.П., Грибов В.Д. Экономика предприятия: Учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 208 с.
3. Елисеева И.И., Юзбашев М.М. Общая теория статистики. - М.: Финансы и статистика, 2014. – 562 с.
4. Ефимова М.Р., Петрова Е.В., Румянцев В.Н. Общая теория статистики. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 478 с.
5. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2014. - 354 с.
6. Павлова Л.Н. Финансы предприятий: Учеб. для вузов. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 639с.
7. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА - М, 2013. - 344 с.
8. Финансы предприятий: Учеб. для вузов/ Под ред. Н.В. Колчиной. - М.: Финансы, ЮНИТИ, 2013. – 413 с.
9. Финансовый менеджмент: Учеб. для вузов / Под ред. Н.Ф. Самсонова. - М.: ЮНИТИ, Финансы, 2012. – 495 с.
10. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 342 с.
11. Фролова М.В., Исаева А.А. Эффективность использования основного капитала предприятия: Монография. - Хабаровск: Изд-во ХГТУ, 2011. - 115 с.
12. Шичков А.Н. Управление стоимостью активной части основных фондов предприятия // Финансы и кредит. - 2014. - № 12 (150). - 26-33 с.
13. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. О.И. Волкова, - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 520 с.