

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КАК
ФАКТОРА, СНИЖАЮЩЕГО ХИЩЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНЫХ
РЕСУРСОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ДЕ-ФАКТО», Г. НОВОСИБИРСК)»**

Выполнил: студент гр. МТнд-221
Ерошенко И.В.

Руководитель: к.т.н., доцент
Першина Е.Г.

Работа защищена:

Кемерово 2016



Факультет Заочный
Кафедра «Экономика и управление»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
(индекс, название)

Профиль подготовки «Производственный менеджмент»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации (степени) бакалавр

Обозначение документа АЭП. ВКР. 00. 09. 16

Тема «Совершенствование кадровой политики как фактора, снижающего хищения материальных ресурсов на предприятии (на примере ООО «Де-Факто», г.Новосибирск

Специальная часть «Анализ кадровой политики предприятия»

Студент Ерошенко Инна Викторовна

Фамилия, имя, отчество, подпись

Руководитель квалификационной работы 12.06.2016 Е.Г.Першина
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Консультанты по разделам:

Теоретический 12.06.2016 Е.Г.Першина
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

характеристика предприятия 12.06.2016 Е.Г.Першина
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический 12.06.2016 Е.Г.Першина
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Нормоконтролер 14.06.2016 А.В.Юдакова
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Допустить к защите
Заведующий кафедрой П.В. Масленников
Подпись, дата, инициалы, фамилия



Кафедра _____ «Экономика и управление» _____

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
Масленников П.В.
_____ подпись, фамилия, инициалы, дата

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы _____ МТнд-221 Ерошенко Инне Викторовне _____
номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема «Совершенствование кадровой политики как фактора, снижающего хищения материальных ресурсов на предприятии (на примере ООО «Де-Факто», г.Новосибирск

Специальная часть «Анализ кадровой политики предприятия» _____

утверждена приказом по институту № _____ от _____ дата

2. Срок представления работы к защите _____ 17.06.2016 _____
дата

3. Исходные данные к выполнению работы: данные отчета о прохождении
Преддипломной практики

4. Содержание текстового документа:

Введение: отражает актуальность темы, объект, цели и задачи исследования
краткое содержание

4.1. Теоретический: содержит теоретические и методологические аспекты
наименование раздела краткое содержание
анализа управления персоналом организации

4.2. Организационно-экономическая характеристика предприятия: содержит
наименование раздела краткое содержание
общие сведения о предприятии, основные ТЭП ПХД и ФС

4.3. Аналитический: содержит анализ кадровой политики на предприятии
наименование раздела краткое содержание
за анализируемый период и возможные предложения и рекомендации

Ее совершенствования

наименование раздела

краткое содержание

4.5 Заключение: содержит основные выводы по результатам исследования
наименование раздела краткое содержание

4.6. Список литературы

наименование раздела

краткое содержание

-
5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:
- 5.1 Основные ТЭП ПХД и ФС предприятия за 2012– 2014 г.г.
- 5.2 Анализ системы управления персоналом на предприятии
- 5.3 Мероприятия по совершенствованию кадровой политики на предприятии
- 5.4 на перспективу
- 5.5
- 5.6
- 5.7
- 5.8
- 5.9
-

6. Консультанты по разделам:

Теоретический	20.04.2016 Е.Г.Першина
<small>краткое наименование раздела</small>	<small>подпись, дата, инициалы, фамилия</small>
Организационно-экономическая	
<small>краткое наименование раздела</small>	<small>подпись, дата, инициалы, фамилия</small>
характеристика предприятия	08.05.2016 Е.Г.Першина
<small>краткое наименование раздела</small>	<small>подпись, дата, инициалы, фамилия</small>
Аналитический	03.06.2016 Е.Г.Першина
<small>краткое наименование раздела</small>	<small>подпись, дата, инициалы,</small>
<small>краткое наименование раздела</small>	<small>подпись, дата, инициалы, фамилия</small>
<small>краткое наименование раздела</small>	<small>подпись, дата, инициалы, фамилия</small>

7. Руководитель выпускной квалификационной работы _____

20.04.2016 Е.Г.Першина

подпись, дата, инициалы, фамилия

8. Дата выдачи задания _____ **20.04.2016**

Задание принял к исполнению: _____ **20.04.2016 Ерошенко И.В.**

подпись, дата, инициалы, фамилия

Данная выпускная квалификационная работа выполнена на тему «Совершенствование кадровой политики как фактора, снижающего хищения материальных ресурсов на предприятии (на примере ООО «Де-Факто», г. Новосибирск)».

Рассмотрены теоретические и методологические аспекты совершенствования системы управления персоналом на предприятии, проведен анализ производственно-хозяйственной деятельности ООО «Де-Факто» и предложены рекомендации по совершенствованию кадровой политики на предприятии.

АЭП. ВКР. 00. 09. 16. ПЗ

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата				
Студент	Ерошенко И.В.				«Совершенствование кадровой политики как фактора, снижающего хищения материальных ресурсов на предприятии (на примере ООО «Де-Факто», г. Новосибирск)».	Лит.	Лист	Листов
Руков.	Першина Е.Г.						4	
Консульт.	Першина Е.Г.					КемТИПП МТнд-221		
Н. контр.	Юдакова А.В.							
Зав.каф.	Масленников П.В.							

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ИХ СОХРАННОСТИ.....	
1.1 Материальные ресурсы и их сохранность. Классификация материальных ресурсов организации. Понятие ущерба.....	
1.2 Анализ эффективности сохранности материальных ресурсов организации и направления работы по предотвращению фактов хищений.....	
1.3 Организация управления ресторанным бизнесом на государственном, региональном и муниципальном уровнях.....	
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ДЕ-ФАКТО».....	
2.1 Основные сведения о предприятии.....	
2.2 Организационная структура ресторана «Де-Факто».....	
2.3 Анализ ООО «Де-Факто» на региональном рынке услуг.....	
2.4 Анализ основных технико-экономических показателей предприятия.....	
3 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ДЕ-ФАКТО» И РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ С ЦЕЛЬЮ СНИЖЕНИЯ ХИЩЕНИЙ МАТЕРИАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ.....	
3.1 Анализ персонала ресторана «Де-Факто».....	
3.2 Дерево целей мероприятий по предотвращению хищений.....	
3.3 Разработка мероприятий по предотвращению хищений.....	
3.4 Оценка экономической эффективности мероприятий.....	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования является несомненной. Так как в настоящий момент ресторанный бизнес – это динамично развивающаяся отрасль, при этом требующая значительных финансовых вложений, однако, злоупотребления персонала в системе общественного питания имеют печальную статистику. В частности, по оценкам различных экспертов, от тридцати до тридцати пяти процентов ресторанного бизнеса банкротятся именно из-за хищений в них.

Известно, что исходные продукты составляют одну из главных статей расходов в бюджете ресторанного бизнеса. До половины всех трат уходит на закупку продуктов и услуг, необходимых для обслуживания гостей. Но именно на этих процессах происходит наибольшие потери, связанные как с порчей продуктов при хранении, так и из-за банального воровства сотрудников.

Для каждого работодателя очень важно в трудовом коллективе иметь сотрудников, которым можно доверять как важную информацию, так и ценное имущество организации. Однако, очень часто даже порядочные сотрудники при отсутствии контроля руководства могут халатно относиться к своим обязанностям, в связи, с чем происходят печальные последствия, связанные с хищением имущества. При этом замечено, что большинство служащих, пойманных с поличным, проработали на предприятии в среднем от пяти до семи лет. И на этом статистика хищений ресторанного бизнеса не заканчивается, эксперты утверждают, что каждый третий служащий, если ему представится такая возможность, украдет; из-за хищений, совершаемых служащими, предприятие теряет от 5 до 8% своего валового дохода. Ресторанная индустрия из-за недостаточного контроля, ежегодно недосчитывается более двадцати млрд. долларов.

Большинство директоров ресторанного бизнеса тратят огромное количество денег на разработку различных маркетинговых мероприятий, которые обещают повысить доходы предприятия общественного питания на двадцать пять и более процентов, но при этом не принимают минимальных мер для предотвращения воровства. Таким образом, происходит неэффективное использование финансовых ресурсов, попросту говоря «выбрасывание денег на ветер».

В связи с этим, хочется отметить, что руководство ресторанного бизнеса должно наладить строжайший контроль за всеми процедурами, связанными с закупкой, хранением, движением и расходованием материальных ресурсов. Ведь, как известно, там, где налажен строжайший контроль, только там можно наблюдать высокую рентабельность ресторанного бизнеса; в противном случае предприятие вынуждено нести убытки.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий, направленных на предотвращение фактов хищения в ресторане и оценка экономической эффективности. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- описать теоретические аспекты материального хищения;
- рассмотреть деятельность анализируемого предприятия;
- дать оценку основным экономическим показателям объекта исследования;
- провести анализ деятельности предприятия по предотвращению воровства;
- разработать мероприятия, направленные на снижение фактов хищения;
- оценить экономическую эффективность.

Объектом исследования является предприятие ресторанного бизнеса- ООО «Де-Факто». Предмет исследования- факты хищения в ресторане.

Информационной базой исследования являются: учебники и статьи по изучаемой проблеме, статистическая и бухгалтерская отчетность предприятия ООО «Де-Факто»; статическая отчетность по развитию ресторанного рынка; нормативно-правовое регулирование анализируемого предприятия.

Проблемой изучения эффективности управления ресторанным бизнесом и теорией изучения материального ущерба, занимались множество отечественных и зарубежных авторов, основными из них являются: Волошин Н.И., Папирян Г.А., Сенин В.С., Денисенко А.В., Ефимова О.П., Ефимова Н.А., Лесник А.Л., Бурцева И.Н., Левкович О.А., Кантор Е.Л., Лобкович Э.И. и др.

Для написания работы использовались теоретические, методологические, логические, экспериментальные методы, а также методы факторного анализа.

Структура работы обусловлена целями и задачами, определенными для работы, а также логикой проведенного исследования и состоит из введения, пяти глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ИХ СОХРАННОСТИ

1.1 Материальные ресурсы и их сохранность. Классификация материальных ресурсов организации. Понятие ущерба

Материальные ресурсы – это различные виды сырья, материалов, топлива, энергии, комплектующих и полуфабрикатов, которые хозяйствующий субъект закупает для использования в хозяйственной деятельности с целью выпуска продукции, оказания услуг и выполнения работ. С применением материальных ресурсов связано изготовление любого вида производимой продукции (выполнение работ, предоставление услуг). На предприятиях используется большое количество различных товарно-материальных ценностей. Они применяются в производстве разнообразно. Одни из них целиком потребляются в производственном ходе, другие - меняют лишь свою форму, третьи - входят в продукт без каких-нибудь наружных изменений, четвертые - только лишь способствуют изготовлению продукта. [16]

В экономической теории материальные ресурсы и производственные резервы обуславливаются как оборотный капитал. Под оборотным капиталом подразумевается часть имущества компании с циклом оборота меньше года.

В «Экономической теории» Э.И. Лобковича дано определение оборотных фондов, как предметов труда, которые применяются в одном производственном цикле, изменяют свою натуральную форму и целиком переносят свою цену на выпускаемую продукцию. Под оборотными фондами понимаются: запасы сырья, топлива, покупных изделий, материалов, недорогие и быстроизнашивающиеся предметы, незавершенное производство. [20]

В «Экономике предприятия» Е.Л. Кантора под оборотными производственными фондами понимаются: объекты труда (основные материалы, сырье, вспомогательные материалы, тара, топливо, запасные части); незавершенное производство и расходы будущих периодов; средства труда со сроком службы не больше одного года. [8]

Оборотные производственные фонды содержат в себе производственные резервы. Производственные резервы в свою очередь делятся: топливо, тара и прочие материалы; запасные части; сырье и основные материалы; покупные полуфабрикаты; вспомогательные материалы; недорогие и быстроизнашивающиеся предметы.

Таким образом, материальные ресурсы и их производственные резервы вступают в состав оборотных средств, которые гарантируют непрерывность производства и реализации продукции компании.

Авторы И.Н. Бурцева и О.А. Левкович материальные ресурсы называют производственными резервами и понимают под ними компоненты производства, употребляемые в качестве объектов труда, нужные для переработки или применения в производственном процессе при образовании новой потребительной цены либо для хозяйственных потребностей. В соответствии с установленной последовательностью производственные резервы полностью потребляются в каждом производственном цикле и целиком переносят свою цену на цену производимой продукции. [11]

В связи с многообразием материальных ресурсов, по-разному употребляемых в процессе производства, появляется необходимость проведения их классификации. Классификация материальных ресурсов нужна для выявления и обоснования потребности в них, определения рациональной специализации и действенной политики правления.

Материальные ресурсы по происхождению можно поделить на натуральные и промышленные, традиционные и модифицированные, а также по

степени использования - на возобновимые и невозобновимые. Материальные ресурсы и их производственные запасы в зависимости от выполняемых функций группируются таким образом: подготовительные, сезонные, страховые, переходящие. Классификацию материальных ресурсов можно представить в виде схемы, рис.1.1.

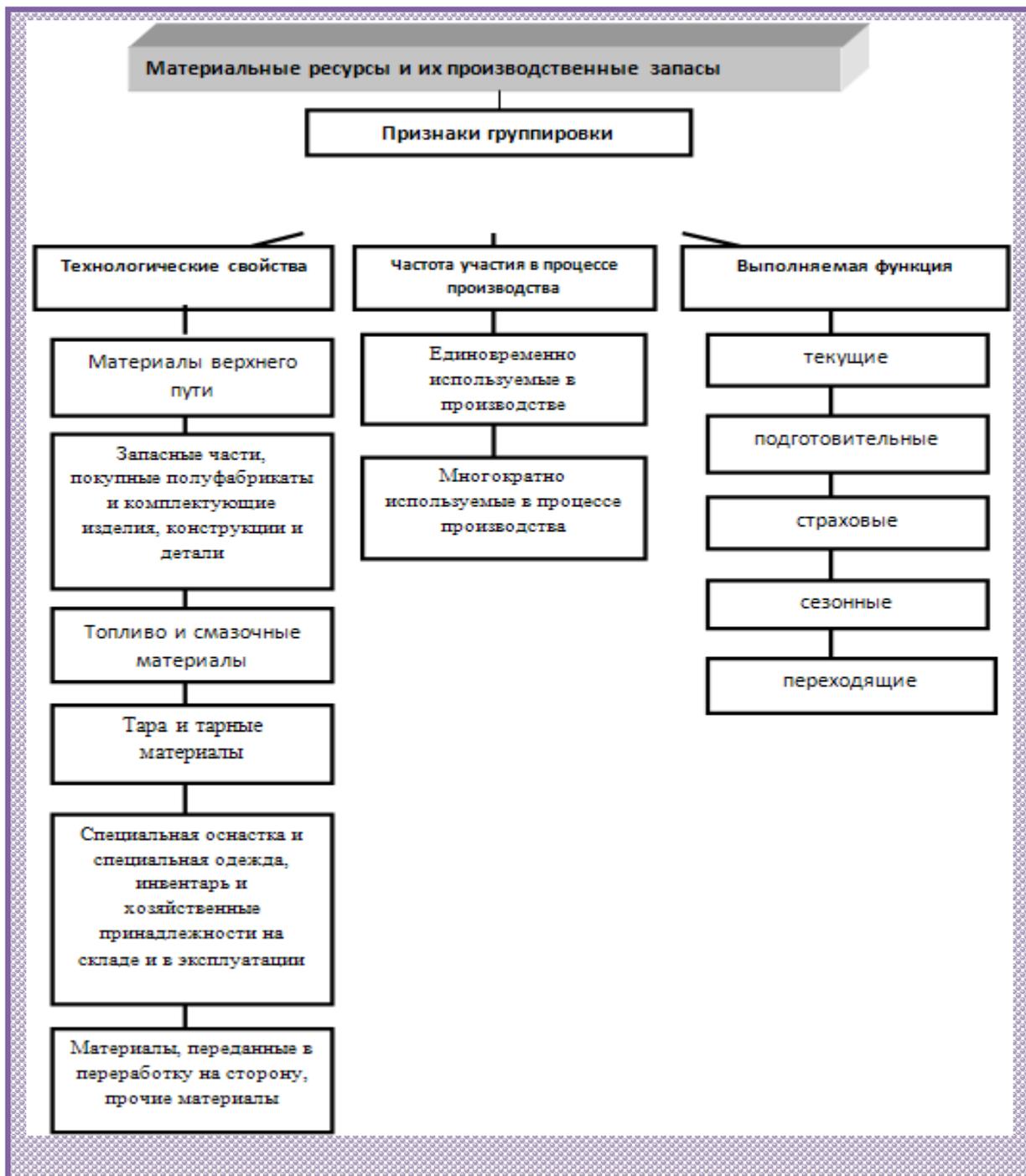


Рисунок 1.1 – Классификация материальных ресурсов. [17]

Из рисунка 1.1 видно, что сгруппированные материальные ресурсы и производственные резервы и выделение классификационных признаков, позволяют учитывать и анализировать материальные ресурсы и производственные резервы.

Прямое воздействие на постановку учёта материалов выражает уровень развития складского производства, порядок хранения поступления и структура, и выдачи материальных ресурсов. В соответствии с законодательством для обеспечения сохранности материальных ресурсов и точности их учета утверждаются лица, несущие ответственность за прием материалов, их отпуск и списание, верное и своевременное оформление этих операций, и сохранность доверенных им материальных ценностей.

Перед тем, как начать выполнение служебных обязанностей, материально ответственные лица должны овладеть правилами приемки ценностей и оформления документальных операций по их приемки и отпуску, а также вести учет в местах хранения. Лица, несущие материальную ответственность обязаны быть ознакомлены с должностными инструкциями, где определены права и обязанности работников, ведение количественного учета, сроки представления в бухгалтерию, порядок приемки и отпуска ценностей и др. Проверяют актуальность оформления имеющихся у материально ответственных лиц документов и записи в карточках складского учета или книге. Выясняют, существует ли на складе неучтенных излишков сырья и материалов, которые могут появляться в результате замены сырья при производстве готовой продукции; обмера покупателей обчета, обвеса; оформления актов при утрате материалов во время их транспортировки или при их хранении на складах.

При злоупотреблениях неучтенные избытки материальных ресурсов обычно содержатся отдельно, по этой причине, при обследовании склада можно их выявить. С целью их раскрытия в процессе обследования необходимо

использовать сведения складского учета. Чаще всего, когда имеются неучтенные избытки, в складском учете расход некоторых видов ценностей за определенные промежутки времени превышает их приход. Данный перерасход покрывается за счет дальнейшего поступления и оприходования материальных ценностей сходных наименований и сортов. Подобные избытки изымаются за счет дальнейших поступлений либо оформления бестоварных документов до проверки их подлинного наличия при дальнейшей инвентаризации.

Организация пропускной системы является основным условием предотвращения хищений материальных ресурсов на территории их хранения. При контроле данного объекта обследуются книги регистрации пропусков, журналы взвешивания грузов, оповещение охранников контролеров и органов полиции о вывозе и выносе материальных ресурсов с территории организации без соответствующего оформления, распоряжения о принятых мерах по ликвидации обнаруженных нарушений и др. После освидетельствования склада аудиторы могут напрямую реализовывать контрольные проверки зачисления материальных ресурсов и их вывоза, контрольные инвентаризации по некоторым видам сырья и материалов.

Верный подбор работников на должности с материальной ответственностью, имеет главную роль в обеспечении сохранности имущества организации. На данные должности нельзя нанимать людей, не имеющих особой подготовки и сокращенных ранее с работы за хищения материальных ценностей. Соблюдение указанного порядка подбора кадров проверяют по документам, находившимся в личном деле (документ об образовании, трудовая книжка, выписка из приказа). Обеспечение сохранности материальных ресурсов и проверка состояния складского хозяйства в комбинировании дальнейшей документальной ревизией предоставляют возможность сделать аргументированные выводы о целостности ресурсов.

Понятие материальных ресурсов, тесно связано с понятием материального ущерба. Материальный ущерб – это уменьшение количества или ухудшение качества имущества или денежных средств, возникшие в результате противоправных деяний. При этом, можно выделить количественный и качественный аспекты материального ущерба. [15]

Количественный аспект материального убытка составляет недостача. Это недостаток необходимого количества товаров, денег, обнаруженные ревизией. Недостача может быть в результате безосновательной выплаты денежных сумм, непроизводительных расходов, невзысканной дебиторской задолженности, у которой истекли сроки взыскания и т.д. Обнаруженные при инвентаризации и прочих проверках расхождения между подлинными остатками и данными бухгалтерского учета фиксируются в определенной последовательности.

Качественный аспект материального убытка включает порчу товарно-материальных и других ценностей, т.е. ухудшение качественных показателей (продукт становится целиком или частично негодным для использования предприятием по его прямому направлению), а также снижение их ценности.

Правовая сторона определения материального ущерба содержит систему правовых норм разнообразных отраслей права, фиксирующих ответственность лиц за нанесение предприятию или гражданину материального вреда.

В зависимости от отрасли законодательства эксперт-бухгалтер обязан различать особенности вреда и порядок их определения. Таким образом, трудовое законодательство предусматривает, что наемные работники, виновные в нанесении учреждению, предприятию, организации вреда, несут материальную ответственность лишь при наличии реального ущерба. При этом, под реальным ущербом необходимо понимать уменьшение наличного имущества компании при потере, ухудшении или снижении его ценности, а также нужды совершить затраты на восстановление, приобретение ценностей

либо имущества или совершить излишние выплаты. Важно отметить, что Трудовое законодательство учитывает два вида материальной ответственности: полная и коллективная (бригадная).

1.2. Анализ эффективности сохранности материальных ресурсов организации и направления работы по предотвращению фактов хищений

Сохранность материальных ресурсов –должна являться одной из основных задач любого предприятия. При этом важно отметить, что персонал – является главным источником опасности возникновения материальных потерь. На многих предприятиях возникает проблема «нечистоплотности» сотрудников. Однако, существуют весьма эффективные меры для ее разрешения; и в интересах компании начать применять их как можно раньше. Каждый руководитель использует свои приемы для предотвращения воровства. Одни стремятся усилить контроль над сотрудниками, другие стараются не думать об этом вовсе, кто-то имеет «своих» людей среди персонала. «Свои» люди, это те, кто следит за работой других изнутри и передает информацию руководителю. Другие принимают на работу исключительно только через знакомых, доверяя им. Некоторые, приглашают консультантов. [10]

Ведь, кажется, что предотвратить хищения на рабочем месте легко – преступников и больных на работу не нанимать, а соответствующей зарплатой удовлетворять потребности других. Но и этот возможно не будет работать на все сто, как все другие универсальные рецепты. Наши потребности постоянно растут, социальные и психологические установки весьма различаются от человека к человеку и от одной социальной группы к другой. Поэтому немного углубимся в разбор других актуальных причин воровства.

С помощью воровства человек не только удовлетворяет свои материальные потребности, таким образом, он удовлетворяет свои амбиции, восполняя неудовлетворенность своим карьерным или социальным

положением, нехватка внимания его заслуг со стороны руководства или окружающих. Скрытая агрессивность может стать сильным стимулом для воровства, стремление отомстить, причинить вред обидчику, реальному или мнимому. Неформальные традиции, существующие в коллективе, могут не только позволить обнаружиться скрытой склонности к воровству, но и привить ее новичку. Когда в коллективе принято понемногу воровать, то вновь пришедший сотрудник будет поставлен перед фактом: либо воровать как все, или искать другое место работы. Рассмотрим некоторые основные причины хищений в организации:

1) Влияние неформального лидера или руководителя. Лидер задает правила игры. Персонал, оценивая его поступки, обязательность, порядочность, создает собственную линию поведения, устанавливает рамки возможного. Естественно, что вороватый руководитель вряд ли может надеяться на добросовестное поведение своих подчиненных. Еще важную деталь имеет то, насколько работодатель осуществляет свои обязательства перед персоналом. Немотивированное сокращение заработной платы либо ее задержки - это провокация воровства со стороны персонала.

2) Воздействие группы. В коллективе отношение к небольшому воровству относится как к чему-то допустимому.

3) Отсутствие корпоративной культуры. Люди, которые объединены только совместным нахождением на работе, там, где каждый "сам за себя", не может помешать действиям вора. Сильная культура имеет в виду сильного лидера, значительную степень признания главных ценностей организации и, как результат, нетерпимость ко всем незаконным действиям. [18]

4) Негативный психологический климат. Благоприятная среда для воровства в том коллективе, который занят сплетнями, интригами и склоками. С одной стороны, в данном случае менее уделяется внимания самой работе, так как все направленные действия уходят на борьбу с "противниками", с иной - у

большинства возникает желание возместить свои психологические трудности материальными приобретениями.

5)Отсутствие у работников лояльности к организации. Если сотрудники не дорожат работой в этой компании, то у них нет стремления сохранять собственность предприятия.

6)Слабая мотивация. Если заработная плата меньше рыночной, то, следовательно, будут воровать, чтобы поднять свой уровень дохода до необходимого. Если не предусматриваются поощрительные бонусы, то сотрудник будет недобросовестно выполнять работу, либо не будет достижений, либо он сам себя поощрит. [17]

7)Слабый учет и контроль за хранением и употреблением материальных ценностей и денежных средств. Бесконтрольность вызывает безнаказанность. Если нет сведения, что и где пропало, то и преступления нет.

Обычно, подпитывая друг друга, эти факторы действуют одновременно. В конечном итоге владельцу приходится идти на весьма серьезные действия - в течение короткого времени провести полную замену коллектива. Знакомы случаи, когда похожая "ротация" входит в систему и периодически повторяется. Тогда, необходимо искать причину проблем в низком менеджменте, в неумении организовать систему предотвращения хищения, сформировать корпоративную культуру, знающе выстроить полноценные трудовые взаимоотношения внутри группы.

Методы борьбы с хищением на рабочем месте очень разнообразны и могут содержать в себе как работу по анализу документов, так и разные виды контроля с применением автоматических систем, так и с помощью работников охранных предприятий. Для обеспечения безопасности нужно учесть специфику организации, квалификацию персонала, особенности производственного процесса, историю развития взаимоотношений в коллективе

и другие факторы. Борьба с воровством, достаточно затратный процесс, требующий развернутого экономического обоснования. [23]

Отсутствие регламентации вопросов кадровой безопасности, то есть предупреждения угроз и рисков, следствием которых являются сотрудники организации и трудовые отношения в целом, причиняет непоправимый вред экономической безопасности в общем и содействует увеличению утрат товара, в частности. Появляется вопрос, какого же работника сделать лояльным, кого привлечь на свою сторону за борьбу с потерями. Система безопасности на основное место устанавливает комплекс мероприятий по обеспечению зачисления на работу людей благонадежных и честных, с ожидаемым поведением, то есть безопасных. Решение этой задачи очень значительно и так же крайне сложно, тем не менее, практику кадровой безопасности безрезультатной не назовешь. Рассмотрим основные направления работы по предотвращению фактов хищений, при приеме кандидатов в организацию:

1) Установление ограничений и цензов при поиске и отборе. Зачисление на работу лиц, владеющих не только нужными профессиональными качествами, но и такими перечисленными свойствами, как «безопасность», «прогнозируемость поведения» «благонадежность», невозможен без заранее предустановленных ограничений и цензов. Такие критерии определяет руководитель основных подразделений при подготовке документа, который имеет название «описание вакансии». К тому же критерии обязаны быть двух видов: первый, это кого мы хотим видеть (предпочтения) и второй, кого мы не хотим видеть (ограничения). Над первым критерием обычно работают менеджеры по персоналу и управляющие подразделений, а над вторым критерием, работают специалисты по безопасности.

2) Анкетирование. Основной задачей безопасного набора персонала является отсеечение неблагонадежных лиц методом анкетирования каждого кандидата. Для осуществления задачи безопасности применяют стандартные

анкеты, которые раскрывают ряд важных моментов: внесение в анкету формулировки о праве не заполнять любые пункты по усмотрению; внесением жестких вопросов в анкету (сведений об имуществе, личной жизни и т. п.); включением в анкету данных о контактных лицах с предыдущих мест работы, которые могут дать рекомендации; внесением в анкету формулы личного разрешения кандидата на проверку сообщенных им данных о себе; внесением в анкету условий о вероятности проверки данных с помощью детектора лжи. Анкета дается для заполнения кандидату, который прошел входной контроль (состояние внешнего вида и поведения), его умение общаться с потенциальным работодателем. Для заполнения анкеты выдаются бланк анкеты, место и время. По завершению заполнения анкета представляется работнику отдела персонала для дальнейшего собеседования. [21]

На должность менеджеров, руководителей и должности, связанные с материальной ответственностью, предусматривается заполнение автобиографии. Это делается с целью получения более подробной информации о кандидате, достоверности содержания автобиографии с представленными документами, а также для обнаружения других важнейших параметров личности. Заполненная автобиография хранится в личном деле и служит прекрасным образцом почерка сотрудника.

Для уточнения данных должна производиться проверка основных документов: паспорта, военного билета, документа об образовании и трудовой книжки, а также дополнительные документы: медицинская книжка, справки из диспансеров и пр. Вызывающие подозрение документы, отправляются в службу безопасности для проверки.

Сотрудники, привлекаемые к кассовым операциям, обслуживание охранно-пожарной сигнализации, транспортировкой денежных средств и охраной должны представить дополнительные документы, доказывающих отсутствие ограничений.

3) Проверка рекомендаций. После завершения первого собеседования, кандидату дается некоторое время для решения о трудоустройстве и для проверки достоверности его данных самой компанией. Если предварительное решение о зачислении на работу дало положительный результат, то работник отдела персонала обязан получить рекомендации на кандидата с прошлых мест работы.

После того, как все процедуры отбора пройдены и получен положительный результат, оформляют и подписывают документы: заявление о приеме на работу; должностную инструкцию; трудовой договор; договор о полной индивидуальной или коллективной материальной ответственности; обязательство о сохранении конфиденциальной информации; подписку о досмотре. Так же менеджер по персоналу знакомит нового сотрудника с Правилами внутреннего распорядка под роспись. Все персональные документы и вся учетная документация, хранится в заведенном личном деле на каждого работника. Во время испытательного срока нового сотрудника вправе проверить на эффективность трудовой деятельности, лояльности по отношению к работодателю, честность, сохранности имущества и информации. Менеджер по безопасности организует, контролирует и регламентирует эти процедуры.

Когда нового сотрудника приняли на работу, его знакомят с рядом документов под роспись, основными из них являются: положение о технике безопасности, охране труда и пожарной безопасности; Положение о конфиденциальной информации предприятия; положение о внутриобъектовом режиме; положение о пропускном режиме; инструкция по защите конфиденциальной информации в информационной системе; правила использования технических средств охраны и сигнализации; положение о порядке и правилах приема-сдачи помещений под охрану; порядок приобретения продукции компании ее сотрудниками и др.; правила поведения в экстренных ситуациях.

После оформления на работу, производится ознакомление свыше указанными документами. При положительном завершении испытательного срока, сотрудник знакомится с полными текстами внутренней регламентирующей документации. [16]

Таким образом, тщательный отбор сотрудников в организацию, благоприятные условия работы, нормальный морально-психологический климат в коллективе, рост заработной платы- все эти факторы способствуют снижению, а в лучшем случае исключению материальных потерь в организации.

Снизить потери торгового предприятия позволит также ежемесячное проведение инвентаризации. Инвентаризация – это установление на назначенное время фактического наличия средств путем проверки учетных записей или снятие остатков. Инвентаризация помогает выявить ошибки, допущенные в учете и проверить достоверность данных текущего учета. Все виды финансовых обязательств, все виды имущества подлежат инвентаризации.

Выделим основные цели инвентаризации: выявление наличия имущества и неучтенных объектов; определение количества материально-производственных ресурсов, использованных в процессе производства; сравнение полученных данных о наличии имущества с данными аналитического и синтетического учета; проверка оценки имущества и обязательств. Проведение инвентаризаций необходимо в соответствии с Положением о бухгалтерском учете и отчетности в Российской Федерации: при продаже, выкупе, а также преобразовании государственного или муниципального предприятия в акционерное общество или товарищество; при передаче имущества в аренду; перед составлением годовой бухгалтерской отчетности, кроме имущества, инвентаризация которого проводилась не ранее 1 октября отчетного года; при смене материально ответственных лиц, при установлении фактов хищений или злоупотреблений, а также порчи ценностей; при установлении фактов краж, ограблений; после пожара или стихийных

бедствий; при переоценке основных средств и товарно-материальных ценностей.

За проведением и контролем инвентаризации отвечают две комиссии одна из них постоянно действующая, другая рабочая. Инвентаризация осуществляется штатными сотрудниками в межинвентаризационный период проверки и выборочной инвентаризации. Руководителем предприятия утверждается состав действующих и рабочих инвентаризационных комиссий. Приказ, распоряжение и постановление о составе комиссии регистрируется в журнале контроля о поведении инвентаризации. В состав комиссии могут входить работники бухгалтерской службы, администрация предприятия, и иные специалисты. Так же в инвентаризационную комиссию можно привлечь независимые аудиторские организации. При проведении инвентаризации, отсутствие хотя бы одного члена инвентаризационной комиссии служит причиной для признания итогов инвентаризации недействительными. За ранее внесение в описи неправильных данных растрат и излишков, члены инвентаризационной комиссии привлекаются к ответственности в установленном законом порядке.

В результате инвентаризации бывают выявлены несоответствия учета и фактического наличия ценностей – недостача и излишек. Если в результате инвентаризации были выявлены излишки, то их сразу зачисляют на баланс предприятия. Оценка излишков производится по их рыночной стоимости. Если в результате инвентаризации была выявлена недостача, то существует норма убыли, появляющиеся в процессе обращения материальных ценностей и в ходе производственного процесса. Списание такой недостачи производится, если она находится в пределах соответствующей нормы. Если норма недостачи превышает, определяются виновные, на которых возлагается стоимость недостающего имущества. [18]

1.3 Организация управления ресторанным бизнесом на государственном, региональном и муниципальном уровнях

В Российской Федерации сфера деятельности ресторанного бизнеса является составляющей частью общественного производства и его управление осуществляется как на государственном, так и региональном и муниципальном уровнях.

Законодательная власть занимается разработкой нормативно-правовых актов в сфере общественного питания и предпринимательской деятельности. Судебная власть разрешает конфликтные ситуации, связанные с предпринимательской и иной деятельностью ресторанного бизнеса. Исполнительная власть осуществляет государственный контроль (надзор), направленный на предупреждение, выявление и пресечение нарушений юридическими лицами, их руководителями и иными должностными лицами, индивидуальными предпринимателями, их уполномоченными представителями требований, установленных действующими нормативно-правовыми актами РФ.

Федеральный уровень охватывает центральные органы власти и их территориальные подразделения. Региональный уровень власти охватывает органы законодательной и исполнительной власти в субъектах РФ в части их полномочий, закреплённых конституцией РФ. Муниципальный (местный) уровень власти охватывает органы власти, отвечающие за вопросы местного самоуправления. [21]

Министерство промышленности и торговли РФ осуществляет свою деятельность непосредственно, через свои территориальные органы и подведомственные организации во взаимодействии с другими федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов РФ, органами местного самоуправления, общественными объединениями и

иными организациями. Минпромторг России осуществляет следующие функции:

- функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере промышленного и оборонно-промышленного комплексов, энергосбережения и повышения энергетической эффективности при обороте товаров, а также в области развития авиационной техники и экспериментальной авиации, технического регулирования и обеспечения единства измерений, науки и техники в интересах обороны и безопасности государства, внешней и внутренней торговли, общественного питания и бытового обслуживания, народных художественных промыслов;

- функции по оказанию государственных услуг, управлению государственным имуществом в сфере машиностроения, металлургической, химической, фармацевтической, биотехнологической, медицинской, легкой, лесной, целлюлозно-бумажной и деревообрабатывающей, электронной, авиационной и судостроительной промышленности, промышленности средств связи, радиопромышленности, промышленности боеприпасов и специальной химии, химического разоружения, промышленности обычных вооружений, народных художественных промыслов;

- функции по поддержке экспорта промышленной продукции, обеспечения доступа на рынки товаров и услуг, выставочной и ярмарочной деятельности, по проведению расследований, предшествующих введению специальных защитных, антидемпинговых или компенсационных мер при импорте товаров, а также компенсирующих мер, предусмотренных Соглашением о единых правилах предоставления промышленных субсидий от 9 декабря 2010 г., по применению мер нетарифного регулирования, а также функции уполномоченного федерального органа исполнительной власти, осуществляющего государственное регулирование внешнеторговой деятельности, за исключением вопросов таможенно-тарифного регулирования;

- функции федерального органа по техническому регулированию;
- функции по обеспечению реализации обязательств, вытекающих из членства РФ во Всемирной торговой организации, в установленной сфере деятельности.

Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии осуществляет полномочия в установленной сфере деятельности, в том числе: организует экспертизу проектов национальных стандартов; осуществляет ведение Федерального информационного фонда по обеспечению единства измерений и предоставление содержащихся в нем сведений; проводит в установленном порядке поверки средств измерений в РФ; занимается сбором и обработкой информации о случаях причинения вреда вследствие нарушения требований технических регламентов, а также информирования приобретателей, изготовителей и продавцов по вопросам соблюдения требований технических регламентов; создает технические комитеты по стандартизации и координирует их деятельность; осуществляет принятие программы разработки национальных стандартов; утверждает национальные стандарты; ведет учет национальных стандартов, правил стандартизации, норм и рекомендаций в этой области и обеспечение их доступности заинтересованным лицам; осуществляет регистрацию утвержденных сводов правил; вводит в действие общероссийские классификаторы технико-экономической и социальной информации; проводит в установленном порядке работы по аккредитации в области обеспечения единства измерений при осуществлении деятельности в области обороны и безопасности государства.

[21]

Комитет по развитию предпринимательства и потребительского рынка в своей деятельности руководствуется Конституцией РФ, федеральными конституционными законами, федеральными законами, иными нормативными правовыми актами РФ, Уставом Новосибирска, законами Новосибирска, иными

правовыми актами Новосибирска, постановлениями и распоряжениями Губернатора Новосибирска.

Основными функциями Комитета являются: развитие потребительского рынка; лицензирование отдельных видов деятельности; развитие предпринимательской деятельности; реализация мероприятий, предусмотренных федеральными и региональными программами развития субъектов малого и среднего предпринимательства; поддержка инновационного развития субъектов малого и среднего предпринимательства.

Таким образом, выше была рассмотрена структура управления ресторанным бизнесом на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Важно также отметить, что существует ряд нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность общественного питания, основными из них являются:

1) Закон РФ «О защите прав потребителей» № 2300-1 от 07 февраля 1992 г. (в ред. от 2 июля 2013.) [8], регламентирует права потребителей и обязанности продавцов продукции.

2) Федеральный закон «О качестве и безопасности пищевых продуктов» № 29-ФЗ от 2 января 2000 г. (в ред. от 19 июля 2011 г.) [4]. Для безопасности здоровья человека этот закон регулирует отношения в сфере качества пищевых продуктов, в него входит комплекс правовых норм, устанавливающих требования к продуктам питания и сырью, связывающие с ними изделия и материалам. А также меры, гарантирующие качество и безопасность продукции при закупке, хранении, поставке, производстве, транспортировке и сбыте населению.

3) Федеральный закон «О техническом регулировании» № 184-ФЗ от 27 декабря 2002 г. (в ред. от 23 июля 2013 г.) [5], направлен на преобразования имеющихся основ стандартизации, сертификации, государственного надзора и контроля. Закон меняет функционирующую в процессе многих лет систему

стандартизации, обеспечения качества, безопасности и конкурентоспособности продукции.

4)Федеральный закон «Об обеспечении единства измерений» № 102-ФЗ от 26 июня 2008 г. [6] в области измерительного дела имеет высшую юридическую силу. В сфере метрологии установлены основные понятия.

5)Федеральный закон «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» № 52-ФЗ от 30 марта 1999 г. (в ред. от 25 ноября 2013 г.) [7], данный закон направлен на охрану здоровья и благоприятную окружающую среду.

6)Постановление Правительства РФ «Об утверждении правил оказания услуг общественного питания» № 1036 от 15 августа 1997 г. (в ред. от 4 октября 2012 г.). [9] В этом документе указаны права и обязанности потребителя и исполнителя услуг общественного питания, даны сведения об услугах и порядке их реализации, ответственность за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств при оказании услуг.

7)Постановление Правительства РФ «Об утверждении Правил продажи отдельных видов товаров» №55 от 19 янв. 1998 г. (в ред. от 4 октября 2012 г.). [10]

В соответствии с Постановлением Госстандарта от 05.04.95 № 198 с 01.07.95 в общественном питании вводятся основополагающие ГОСТы. Государственные стандарты направлены на обеспечение безопасности жизни и здоровья населения, окружающей среды, защиту интересов потребителей, основными из них являются:

- ГОСТ Р 50762-2007 "Услуги общественного питания. Классификация предприятий общественного питания", утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27.12.2007 г. № 475-ст (введен с 01.01.2009 г. взамен ГОСТ Р 50762-95).

- ГОСТ Р 50763-2007 "Услуги общественного питания. Продукция общественного питания, реализуемая населению. Общие технические условия",

утверждается приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 27.12.2007 г. № 474-ст (введен с 01.01.09 г. взамен ГОСТ Р 50763-95).

- ГОСТ Р 50647-94 «Общественное питание. Термины и определения», и др.

Санитарно-эпидемиологическая безопасность ресторанного бизнеса регулируется различными санитарно-эпидемиологическими требованиями к организациям общественного питания.

Придерживаясь правилам, исполнитель сам решает, какой перечень услуг оказывать, какой ассортимент продукции производить, который обязательно должен соответствовать требованиям нормативных документов. Режим работы на муниципальном (государственном) предприятии устанавливается соответствующим органом местного самоуправления или органом исполнительной власти. Режим работы на предприятиях другой организационно-правовой формы (частное, акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью) определяются самим руководителем предприятия. Если работа предприятия временно приостанавливается (ремонт, санитарные дни, технические неполадки, инвентаризация и другое) то потребители должны быть вовремя проинформированы о днях и сроках закрытия предприятия.

Руководители предприятий общественного питания сами устанавливают правила для потребителей (например, дресс-код, запрет курения в помещениях, употребление своих продуктов питания на территории заведения). Исполнитель должен строго соблюдать правила, предусмотренные в санитарных стандартах, государственных, противопожарных, технических документах обязательных требований к качеству услуг, их безопасности для жизни, окружающей среды и здоровья людей.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

ООО «ДЕ-ФАКТО»

2.1 Основные сведения о предприятии

Объектом исследования является ООО «Де-Факто», которая образована в форме Общества с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» [2], Устава предприятия, ТК РФ, ГК РФ, НК РФ и др. нормативно-правовых актов.

ООО «Де-Факто» является предприятием общественного питания, которое открылось в 2005 г. Ресторан «Де-Факто» расположен по адресу: г. Новосибирск, Советская ул., 25. Зал ресторана «Де-Факто» рассчитан на 30 посадочных мест, а при банкетном обслуживании на 45 гостей.

2.2 Организационная структура ресторана «Де-Факто»

В ресторане «Де-Факто» сложилась линейно-функциональная структура управления. Линейно-функциональная структура образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы. Линейно-функциональная структура управления обладает целым рядом преимуществ: быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим, рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей; стабильность полномочий и ответственности за персоналом; единство и четкость распорядительства; оперативное принятие и выполнение

решений; личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности; профессиональное решение задач специалистами функциональных служб.

Организационная структура ресторана «Де-Факто» отражает специфику деятельности и назначение данного предприятия. Рассмотрим организационную структуру предприятия на рис.2.1.

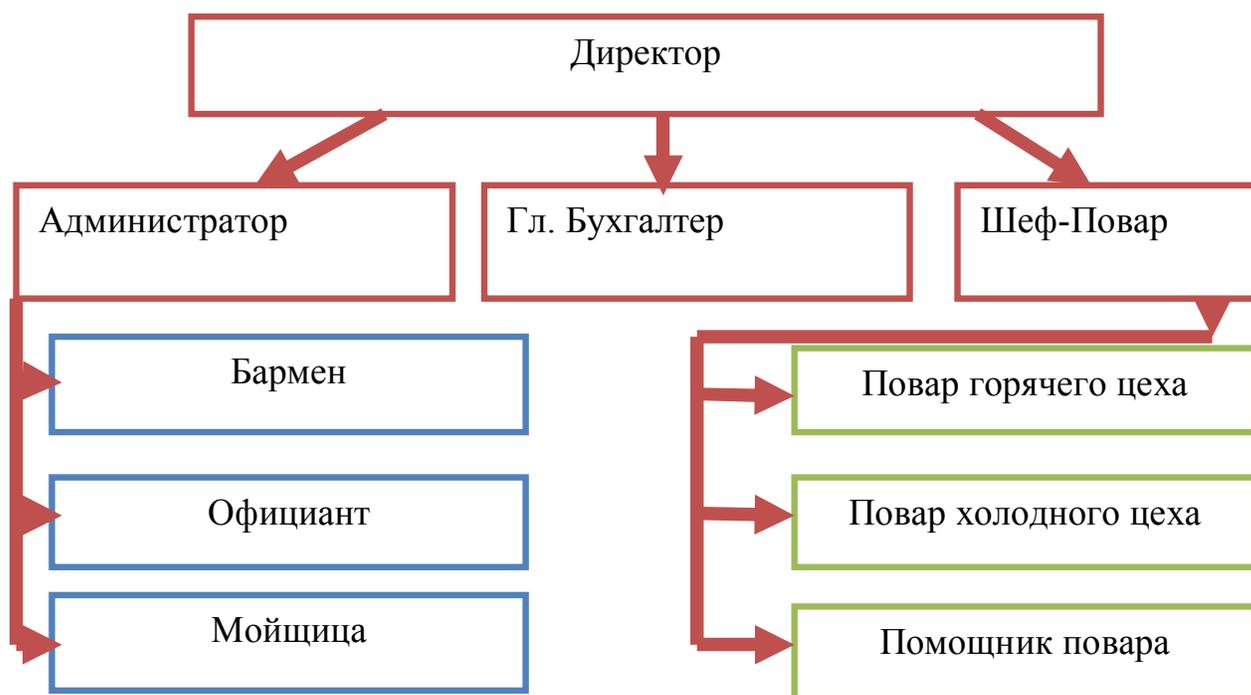


Рисунок 2.1 – Организационная структура ресторана «Де-Факто».

Общее руководство рестораном осуществляется директором ресторана, который имеет в подчинении трех замов: администратора, главного бухгалтера и шеф-повара. Администратор осуществляет непосредственный контроль за работой персонала зала и мойки. Главный бухгалтер отвечает за своевременную подачу и оплату финансовой документации. Шеф-повар отвечает за работу кухни.

2.3 Анализ ООО «Де-Факто» на региональном рынке услуг

Проведем анализ рынка общественного питания на основании данных статистической отчетности по городу Новосибирску.

Изменения произошли не только в объемах оборота общественного питания, но и в структуре предприятий общественного питания. Так, в частности структура общественного питания в 2008 г. представляла собой: кафе, рестораны, бары, закусочные, столовые, рис.2.2.



Рисунок 2.2 – Структура рынка общественного питания в 2008 году, %

К 2010 г. на рынке общественного питания, стали появляться новые заведения: мультиформатные ресторанные дома, фаст фуды, предприятия питания на транспорте, кейтиринговые компании и др., рис.2.3.

К началу 2013 года структура рынка общественного питания имела уже следующий вид: пивные рестораны, блинные, пивные, кафе, рестораны, кофейни, рис.2.3.

Ежегодно требования потребителей к предприятиям общественного питания возрастают. Появляются новые формы и виды предприятий торговли

продуктами питания, растет спрос на новые виды услуг, меняются предпочтения потребителей.

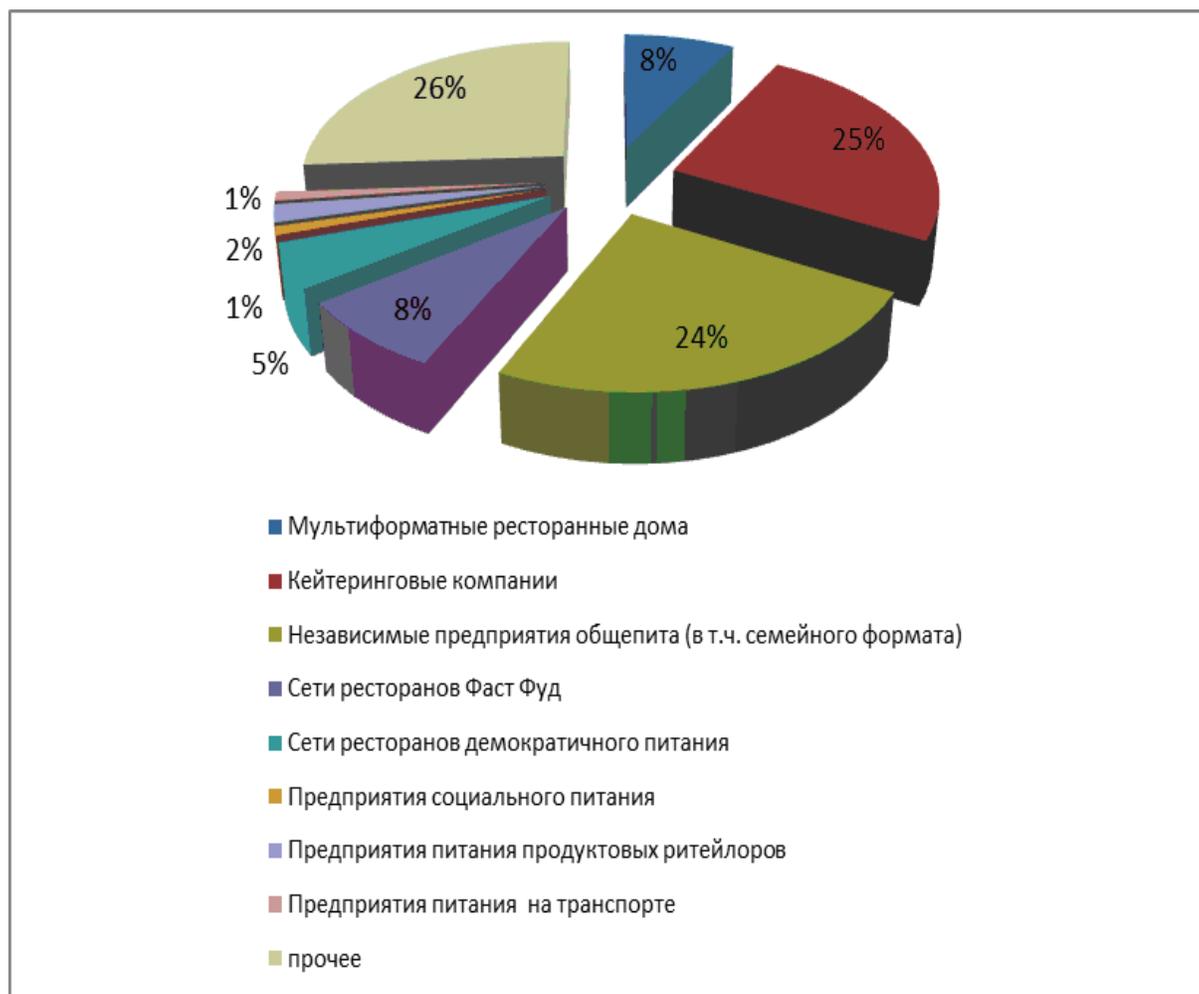


Рисунок 2.3 - Общая структура рынка общественного питания в Новосибирске в 2010 году, %

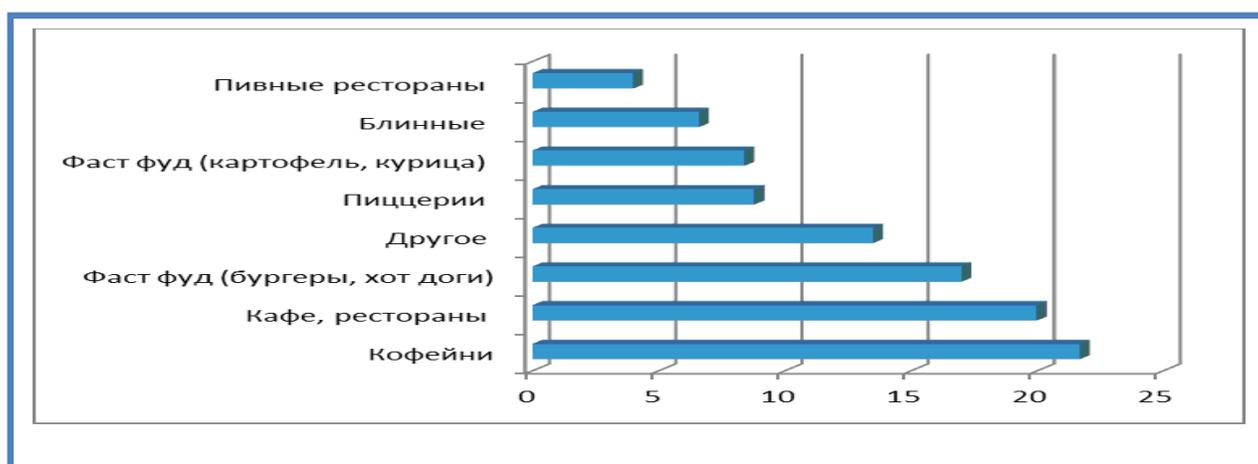


Рисунок 2.4 – Общая структура рынка общественного питания в 2013 году, %

К началу 2013 года в России сложился устойчивый спрос на доставку блюд из ресторанов. Все чаще потребители стали отдавать предпочтение покупке готовой еды, хотя еще в 2010-2011 гг. лидировало приобретение полуфабрикатов высокой степени готовности в магазинах и кулинармаркетах. Отчасти подобное смещение приоритетов объясняется относительно стабилизировавшейся экономической ситуацией, отчасти – потерей доверия к промышленным полуфабрикатам. Как итог – в городах-миллионниках доставку блюд стали практиковать около 20-30 процентов ресторанов (рис. 2.5).

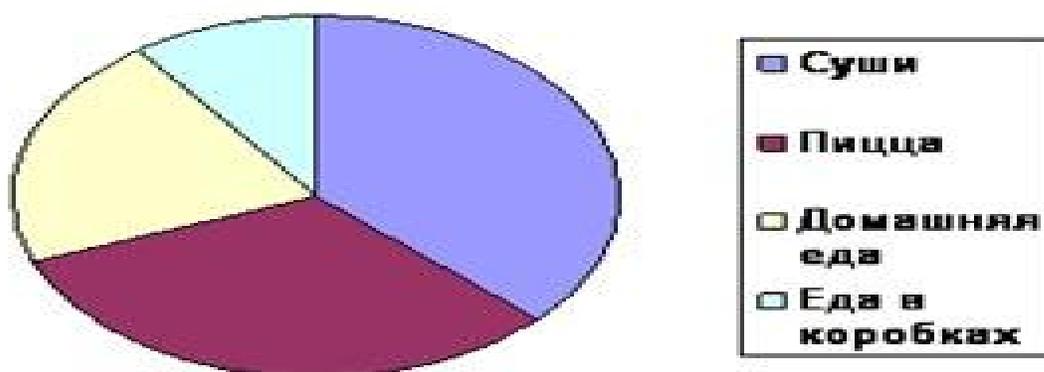


Рисунок 2.5 - Частота заказа еды (% от общего ассортимента) в 2013 г.

В ближнесрочной перспективе резких перемен потребительских предпочтений не ждут (безусловно, если не случится экономического кризиса). В долгосрочной – аналитики прогнозируют увеличение спроса со стороны целевой аудитории. Данный рост ожидается на уровне 3-8 процентов в год в зависимости от региона и касается доставки блюд из ресторанов как на дом, так и в офисы.

В ассортиментном плане предпочтения россиян практически не различаются: от Москвы до Находки ведущим блюдом ресторанной доставки

остаются суши. Независимо от того, что в стационарном формате суши-бары являются все же нисходящим трендом, на дом и в офисы жители нашей страны чаще заказывают именно их.

Второе по популярности блюдо – пицца. Жители города пиццу покупают с доставкой не особенно реже, чем заказывают в стационарном ресторане, присутствуя лично. Из начинок по опросам лидируют ветчина, ветчина+ананасы, грибы, салями. Реже всего в режиме доставки покупатели приобретают пиццу с помидорами («Маргариту»), а также пиццу с рыбой. Сограждане отдают предпочтение большим «семейным» пиццам, которые берут на несколько человек.

Третье место в ассортиментных соревнованиях занимает традиционная экс-советская кухня. На ее долю приходится 70-85 процентов заказов в рабочее время.

Объясняется популярность данного направления относительно большим количеством «оптовых» заказов на доставку комплексных обедов в компании, не располагающие собственными столовыми. Как правило, стоимость таких обедов не превышает 200 руб. и состоят они преимущественно из трех перемен (салат, суп, основное блюдо с гарниром).

Четвертое место – за коробочным фаст-фудом. Во всем мире китайская еда, продаваемая в коробочках – лидер ресторанной доставки. У нас коробочное направление начало набирать обороты лишь в 2010-2011 гг, а в некоторых городах-миллионниках и на сегодняшний день остается в зачаточном состоянии. Базовые составные коробочного фаст-фуда – лапша, рис, овощи.

Рассмотрим динамику частоты заказов блюд с доставкой и величины среднего чека в 2012-2014 гг. Число пользователей данной услуги растет прямо пропорционально популярности отрасли. Спрос на доставку блюд из ресторанов занимает существенный сегмент городской экономики, показывает наибольший прирост (табл.2.1).

Таблица 2.1- Динамика частоты заказов еды на дом, 2012-2014 гг.

частота	2012	2013	2014
реже 1 раза в месяц, %	19	14	8
1 раз в месяц, %	24	24	15
2-3 раза в месяц, %	20	28	35
1 раз в неделю, %	21	20	24
2 раза в неделю и чаще, %	16	14	18

Как видно из сравнительного анализа, на протяжении 2012-2014 годов частота заказов оставалась примерно на похожем уровне.

Иная картина сложилась для сегмента доставки блюд в офисы и другие производственные помещения (табл.2.2).

Таблица 2.2 -Динамика частоты заказов еды в офис, 2012-2014 гг

частота	2012	2013	2014
реже 1 раза в месяц, %	14	18	16
1 раз в месяц, %	13	11	9
2-3 раза в месяц, %	18	19	14
1 раз в неделю, %	24	22	27
2 раза в неделю и чаще, %	31	30	34

Так реже раза в месяц данной услугой пользовались в 2012 – 14 процентов, в 2013 – 18 и лишь к 2014 динамика редких («случайных») заказов пошла на спад. Зато не может не радовать динамика частых («постоянных») заказов подкласса «1 раз в неделю»: с 24 процентов в 2012 году до 27 процентов в 2014-м. Последняя строчка в таблице показывает, что число корпоративных клиентов ресторанных доставок упало с 31 процентов в 2012 до 34 процентов – в 2014 году.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать вывод, что рынок общественного питания- это динамично развивающаяся отрасль. В России наблюдается ежегодное увеличение количества ресторанов, баров, столовых, растет и оборот общественного питания. Однако темпы роста оборота

общественного питания Новосибирска значительно ниже, чем в целом по России. Существенные изменения произошли и в структуре предприятий общепита Новосибирска. В частности, по состоянию на 2008 г. рынок общественного питания представлял собой: рестораны, столовые, кафе, бары, закусочные. К 2014 г. ситуация изменилась и на сегодняшний день кроме традиционных кафе и ресторанов, появились новые предприятия: фаст фуды, кофейни, пиццерии, блинные, пивные рестораны и др. Достаточно быстрыми темпами развивается услуга по доставке блюд из ресторанов, особенно это касается городов- миллионников. В настоящее время– в городах-миллионниках доставку блюд стали практиковать около 20-30 процентов ресторанов. Следовательно, с развитием рынка общественного питания, появляются все новые и новые требования к уровню сервиса, которые способно удовлетворить предприятие, имеющее четкую стратегию развития, миссию и ясно выраженные цели, достаточность финансовых и материальных ресурсов, качественный кадровый состав предприятия и др.

2.4 Анализ основных технико-экономических показателей предприятия

Основные показатели финансово-экономической деятельности ООО «Де-Факто» за 2012 - 2014 г.г. представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Основные показатели финансово-экономической деятельности ООО «Де-Факто» за 2012 - 2014 г.г.

Наименование показателя	2012г.	2013г.	2014г.	Отклонение, %		
				2013/2012	2014/2013	2014/2012
1.Выручка (без НДС), тыс.руб.	9670	9960	9998	103	100,4	103,4
2.Себестоимость продукции, тыс.руб.	3905	3923	4051	100,5	103,3	103,7

Наименование показателя	2012г.	2013г.	2014г.	Отклонение, %		
				2013/2012	2014/2013	2014/2012
3.Стоимость ОПФ, тыс.руб.	55000	55000	52368	100	95,2	95,2
4.Численность работающих, чел.	13	13	14	100	107,7	107,7
5.Фонд оплаты труда, тыс.руб.	3666	3666	3948	100	107,7	107,7
6.Прибыль от реализации, тыс.руб.	5765	6037	5947	104,7	98,5	103,2
7.Рентабельность производства, %	148	153	147	103,4	96,1	99,3
8.Рентабельность продаж, %	59,7	60	59,5	100,5	99,2	99,7
9.Выработка на 1 работника, тыс.руб.	743,8	766,2	714,1	103,1	93,2	96,0
10.Фондоотдача	0,176	0,181	0,199	102,8	109,9	113,1
11.Среднемесячная заработная плата, руб.	23500	23500	23500	100	100	100

Данные табл.2.3 показывают, что в течении анализируемого периода наблюдается рост выручки и прибыли от реализации продукции, и темпы роста составили 102% и 105% соответственно. В связи с тем, что произошел прирост прибыли от реализации на 5,0% и в 2013 г. она составила 6037 тыс. руб., произошел рост показателя рентабельности продаж, который на конец анализируемого периода составил 60,0%, а это на 0,3% выше по сравнению с тем же показателем предыдущего года. Хочется отметить, что показатель рентабельности 60,0%- это достаточно высокий показатель, это свидетельствует о положительной работе анализируемого предприятия.

Наблюдается также рост производительности труда на 2,0% и в 2013 г. этот показатель составил 766153 руб./чел., что выше показателя предыдущего

года на 223307 руб./чел. Показатель фондоотдачи увеличился на 12,8% и составил 0,181руб. По средней заработной плате, численности работающих, стоимости основных фондов не произошло никаких изменений.

Общий фонд заработной платы работников предприятия составляет 3666,0 тыс. руб. Заработная плата работникам предприятия выплачивается за счет прибыли компании, которая возникает от реализации услуг компании. В частности, основными видами услуг предприятия ООО «Де-Факто» являются: услуги организации потребления продукции, обслуживания; организация и обслуживание торжеств и ритуальных мероприятий; организация питания и обслуживания участников конференций, совещаний, культурно - массовых мероприятий и т.д.; услуги по организации досуга: организация музыкального обслуживания, упаковывание продукции в контейнеры, вызов такси.

В ресторане наибольшим спросом пользуется организация банкетов и праздничных мероприятий, так как положительная динамика между отчетным годом и базовым составляет 112%. Комплексные обеды увеличили выпуск продукции, а предоставление гостям музыкального и музыкального сопровождения снизились.

Анализ себестоимости и затрат предприятия ООО «Де-Факто» позволит оценить эффективность использования ресурсов, что, в свою очередь, позволит снизить или увеличить затраты для более продуктивного производства. Себестоимость выросла за счет увеличения расходов на рекламу и коммунальных услуг.

Прибыль, как конечный финансовый результат деятельности организации представляет собой разницу между общей суммой доходов и затратами на производство и реализацию продукции с учетом убытков от различных хозяйственных операций. Таким образом, прибыль формируется в результате взаимодействия многих компонентов как положительных, так и отрицательных.

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод, что на предприятии наблюдается увеличение выручки и прибыли от реализации, растет показатель рентабельности продаж и производства. Однако, среднемесячная заработная плата, фонд оплаты труда остались неизменны и темпы роста составили 100,0%, прирост соответственно имеет нулевое значение, что следует оценить отрицательно. Так как при росте товарооборота предприятия, необходимо обеспечивать повышение материальной заинтересованности работников виде надбавок, премий и иных вознаграждений.

3 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ДЕ-ФАКТО» И РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ С ЦЕЛЬЮ СНИЖЕНИЯ ХИЩЕНИЙ МАТЕРИАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ

3.1 Анализ персонала ресторана «Де-Факто»

Так как качественный кадровый состав предприятия и наличие материальных ресурсов- являются одними из важных показателей успеха организации, рассмотрим анализ деятельности ООО «Де-Факто» на предмет исследования хищений в ресторанном бизнесе.

Как уже было описано выше, персонал- составляет главную угрозу в сохранении материальных ценностей. В связи с этим при наборе кадров в организацию должны проводиться тщательные проверки, а именно изучение рекомендательных писем с прошлого места работы, изучения анкет при поступлении на работу, подробного собеседования, исследование качественных характеристик личности (коммуникабельность, нацеленность на результат, продолжительность работы на прежних рабочих местах, причины ухода и т.д.).

В настоящее время на предприятии ООО «Де-Факто» при поступлении на работу не осуществляется исследование качественных характеристик кадров, при поступлении в организацию не заполняются анкеты, не изучается социальное положение работника.

При приеме на работу в компанию ООО «Де-Факто» с работником заключается трудовой договор, на основании приказа о приеме на работу. Кроме этого, основными локальными нормативно-правовыми актами, регулирующими отношения между работником и работодателем, являются: положение об оплате труда, приказ о поощрении работника, приказ о материально-ответственном лице, приказ о наложении взыскания, приказ о командировке, записка-расчет о предоставлении отпуска работнику, положение

о предоставлении отпусков, служебное задание для направления в командировку, положение об охране труда и др.

Проведем более детальный анализ деятельности предприятия ООО «Де-Факто» для разработки мероприятий по предотвращению воровства. Известно, что одним из факторов снижения преступности является показатель социального положения человека в обществе, его материальная независимость, платежеспособность, уверенность в завтрашнем дне. В связи с этим, была разработана анкета, направленная на изучение социального положения работника ООО «Де-Факто», табл.3.1.

На основании разработанной анкеты, были опрошены работники организации ООО «Де-Факто», всего было опрошено 13 человек.

Таблица 3.1- Анкета, направленная на изучение социального положения сотрудника организации ООО «Де-Факто»

№ п/п	вопросы	Варианты ответов (поставить галочку, написать)
1	Должность работника	
2	Пол	Ж М
3	Заработная плата работника	
4	Удовлетворяет ли вас заработная плата	Да Нет
5	Какая заработная плата для Вас является наиболее оптимальной	
6	Имеете ли Вы собственное жилье	Да нет
7	Если Вы не имеете собственного жилья, то укажите с кем вы проживаете	С родителями С родственниками Арендую квартиру другое
8	Ваше социальное положение	Женат/Замужем Холост/разведена
9	Количество детей в семье	Один Два Три Более трех Нет детей
10	Укажите возраст детей	
11	Ваше образование	Высшее Среднее Среднее- специальное

		другое
12	Хотели бы Вы повышать свой образовательный уровень	Да нет
13	Укажите наибольшую статью расходов вашей семьи	Продукты питания Коммунальные платежи Одежда Обувь Мебель другое
14	Имеете ли Вы в настоящий момент кредиты, взятые у банков	Да нет
15	Если вы имеете кредитную задолженность, на какой срок она предоставлена	На год На пять лет На десять лет другое

По структуре персонала предприятия ООО «Де-Факто», наибольший удельный вес приходится на женщин, их доля составляет 84,6%, в коллективе работает двое мужчин- бармены, рис.3.1.



Рисунок 3.1- Структура работников предприятия ООО «Де-Факто» по полу.

Все работники имеют высшее или среднее- специальное образование, за исключением уборщиц (мойщиц), которые ограничиваются средним

образованием. Однако, на вопрос: хотели бы Вы повышать свой образовательный уровень? - все работники ответили отрицательно. Возможно, причиной этого является недостаток финансовых средств в семейном бюджете. При этом замечено, что большую часть денежных средств работники тратят на продукты питания, так ответили 92,3% опрошенных. На вопрос: удовлетворяет ли Вас уровень заработной платы, 11 человек сотрудников ответили отрицательно, при этом в требованиях указали желаемый размер оплаты труда. Опрос также показал, что большинство работников предприятия не состоят в браке, а именно 69,2% меньшая часть из них, а именно 4 человека- имеют семьи, рис.3.2.

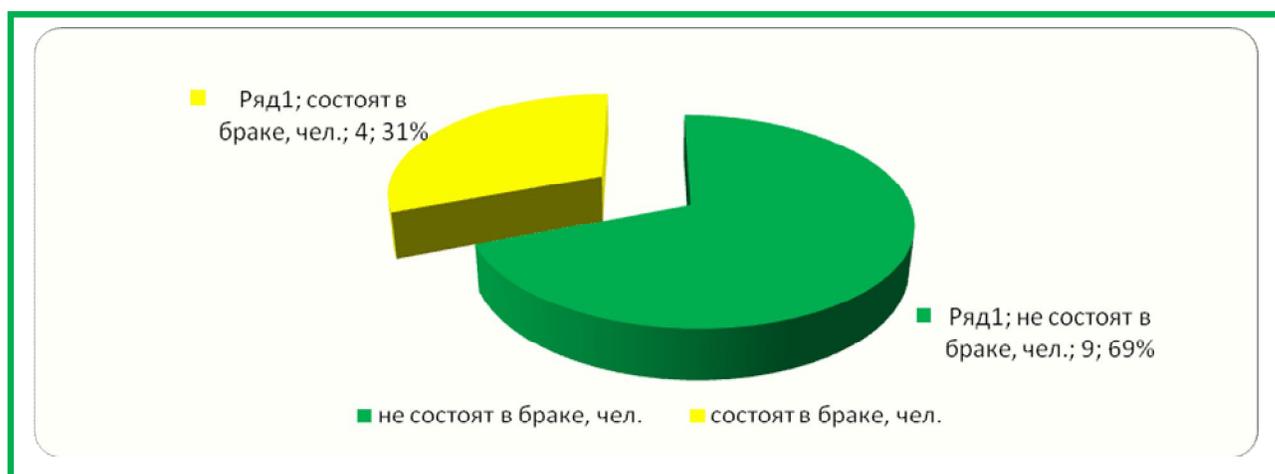


Рисунок 3.2- Семейное положение сотрудников организации ООО «Де-Факто».

Среди опрошенных ,10 человек имеют детей. При этом выявлено, что детей воспитывают в основном в неполных семьях. 7 человек сотрудников имеют по два ребенка, 1 сотрудник имеет троих детей, 2 сотрудника имеют по одному ребенку (рис.3.3).

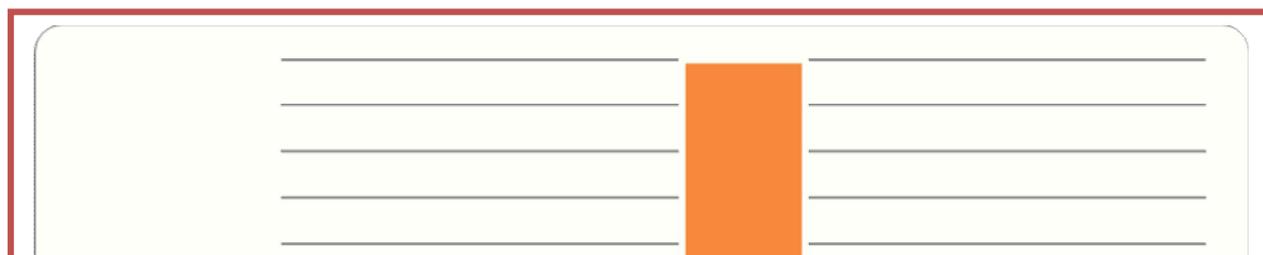


Рисунок 3.3- Количество детей у сотрудников предприятия ООО «Де-Факто».

Не все работники имеют собственное жилье, в частности 46,1% опрошенных снимают жилье или живут с родственниками (рис.3.4).

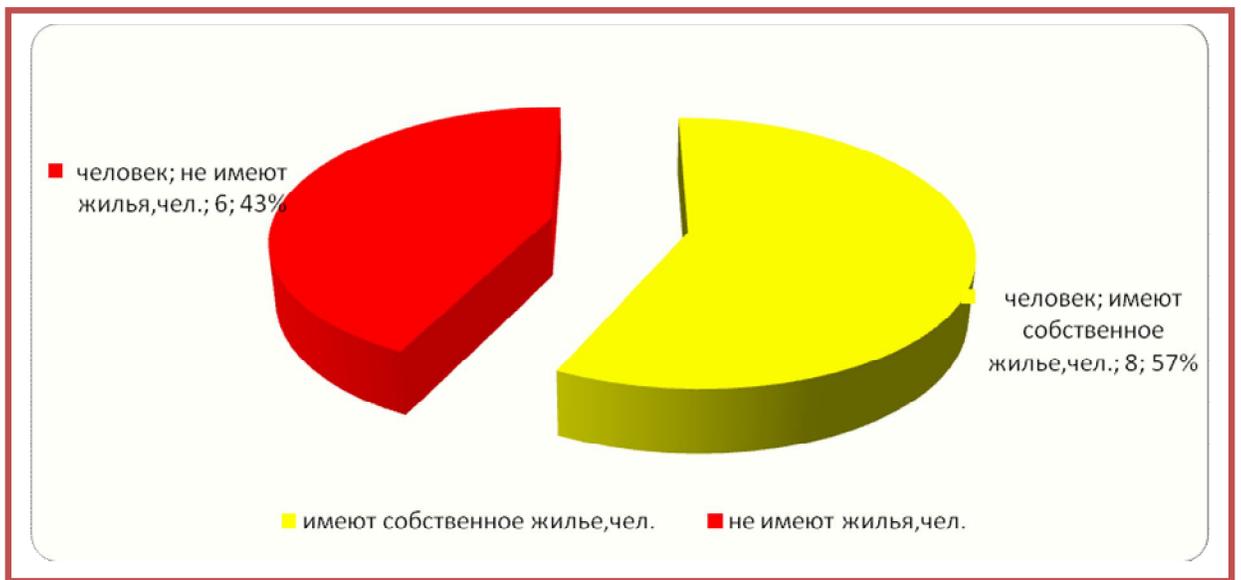


Рисунок 3.4- Результаты опроса сотрудников ООО «Де-Факто», на вопрос: имеете ли вы собственное жилье?

Важно также отметить, что более 50% сотрудников имеют кредиторскую задолженность, при этом она является долгосрочной, которую необходимо

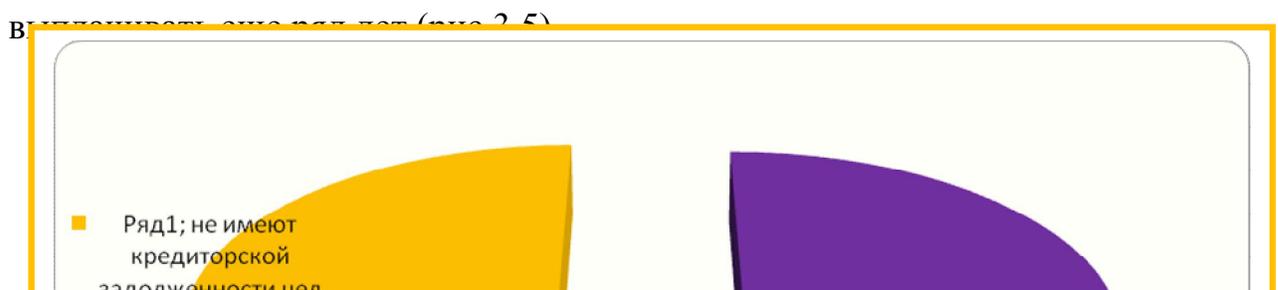


Рисунок 3.5- Результаты опроса сотрудников ООО «Де-Факто», на вопрос:
имеете ли вы кредиторскую задолженность?

Таким образом, социальное положение сотрудников организации ООО «Де-Факто» оставляет желать лучшего, так как большинство не удовлетворены уровнем заработной платы, имеют кредиторскую задолженность, испытывают жилищные и финансовые трудности.

Не секрет, что воровство в ресторане может «съесть» от 10,0% до 60,0 % выручки. Чтобы защитить инвестору свои вложения, надо понять, как происходит воровство, и кто может быть в нем заинтересован. Однако, определить это достаточно сложно. Для выявления фактов хищения на предприятии ООО «Де - Факто» был проведен анонимный опрос, выявляющий мотивы возможного воровства. Анонимный опрос проводился по разработанной анкете, представленной в таблице 3.2. Так как, уровень заработной платы оказывает существенное влияние на совершение хищений в предприятиях ресторанного бизнеса, то для наиболее полного анализа сотрудников ресторана, были собраны данные по среднемесячной заработной плате аналогичных

заведений Новосибирска (табл.3.3), которые показали, что в целом уровень заработной платы сотрудников кафе «Де-Факто» ниже, чем в других заведениях.

Таблица 3.2- Анкета для проведения опроса сотрудников, на изучение мотивов совершения хищений

№ п/п	вопросы	Варианты ответов (поставить галочку, написать)
1	Должность работника	_____
2	Заработная плата работника	_____
3	Стаж работы на занимаемой должности	_____
4	Стаж работы в данной организации	_____
5	Общий стаж работы	_____
6	Причина ухода с последнего места работы	_____
7	Проводят ли в заведении инвентаризацию	Да нет
8	Как часто проводится инвентаризация	1 раз в месяц 1 раз в полугодие 1 раз в квартал другое
9	Имеется ли система видеонаблюдения в подсобных помещениях, раздевалках	Да нет
10	Как Вы считаете, строгий контроль осуществляется на предприятии	Строгий другое Не строгий
11	Автоматизирован ли учет на предприятии	Да нет
12	С помощью каких программ автоматизирован учет	_____
13	Как Вы считаете, есть ли в вашем коллективе работники, совершающие хищения	Да нет
14	Как Вы считаете, что побуждает работников воровать	Низкая заработная плата Низкий контроль руководства Отсутствие корпоративной культуры Отсутствие мотивации Нет системы видеонаблюдения Устаревшие программы автоматизации учета другое

15	Как Вы считаете, кто имеет большую возможность совершить хищения	Повара Официанты Бармены Кассиры Бухгалтер Администратор Подсобные рабочие другое
----	--	--

Таблица 3.3 - Сравнение уровня заработной платы сотрудников ресторана ООО «Де - Факто» и других заведений Новосибирска

Должность	Де-Факто	Труффа-льдино	Kwakinn	Мехико	Park Cafe	Кэтино
Бармен	23000	26000	25000	24000	26000	30000
Официант	16000	13000	15000	15000	14000	18000
Администратор	25000	28000	30000	27000	28000	33000
Повара	26000	30000	27000	30000	29000	35000
Мойщица	12000	14000	15000	15000	16000	16000
Бухгалтер	35000	40000	40000	38000	45000	48000

Таким образом, проведенный опрос по разработанной анкете, представленной выше (табл.3.2.) и анализа данных среднемесячной заработной платы, были получены следующие обобщенные результаты исследования:

1) Результаты опроса барменов показали, что барменами работают приезжие студенты, не имеющие постоянного жилья, следовательно, находятся в тяжелом материальном положении. При этом было выявлено, что средняя заработная плата барменов кафе «Де-Факто» составляет 23000 руб., что является ниже средней по городу Новосибирску, тогда как средняя заработная плата бармена по городу составляет 27000 руб.

Специфика деятельности барменов кафе «Де-Факто» позволяет констатировать факт, что они не могут заработать чаевые, так как в ресторане неконтактная барная стойка, нет непосредственного взаимодействия с клиентами.

При этом было выявлено, что бармены не считают, что в ресторане осуществляется строжайший контроль со стороны руководства «Де-Факто». Таким образом, воровство барменов ООО «Де-Факто» может заключаться в следующем: неограниченное употребление напитков из бара и вынос за пределы заведения; продажа продукции из баров без чека. Для предотвращения воровства в баре нужно внести ежедневную инвентаризацию, с контролирующим лицом со стороны администрации.

2)Проведенный опрос официантов показал положительные результаты, в частности, согласно полученных ответов, официанты кафе «Де-Факто» имеют стабильную заработную плату и хороший дополнительный доход в виде чаевых. Таким образом, официанты кафе «Де-Факто» заинтересованы в сохранении своего рабочего места и немотивированны на совершение воровства.

3)В результате опроса, администраторов, было выявлено, они имеют недостаточно высокий уровень заработной платы, специфика деятельности администраторов, не позволяет им заработать на чаевых. По социальному статусу

администраторами ресторана «Де-Факто» работают мамы-одиночки, воспитывающие детей самостоятельно, что еще больше усугубляет финансовую ситуации в семье и провоцирует на воровство. Таким образом, воровство администраторов ООО «Де-Факто» может заключаться в следующем: присвоение части выручки, так как имеют свободный доступ к отмене чеков; возможность осуществления скидок, после того, как гость произвел оплату и ушел; полное отсутствие контроля со стороны бухгалтера дает хорошую возможность воровать администраторам.

Для того что бы предотвратить воровство со стороны администрации нужно внедрить программное обеспечение, которое будет прозрачно показывать все изменения в r-keerg (перенос и удаление блюд, скидки, отмены чеков, отмены заказов и др. с указанием точного времени, даты и с ответствующим лицом, работающим в смене).

4)Опрос среди поваров показал, что они так же имеют возможность совершения хищений в кафе. Но это не связано с уровнем заработной платы, как у некоторых других сотрудников кафе. Основной причиной воровства среди поваров является провоцирующий неограниченный, свободный доступ к продуктам питания, а также отсутствие системы видеонаблюдения в подсобных помещениях и раздевалках. В результате этого повара имеют возможность хищения продуктов питания. Для предотвращения воровства необходимо проводить плановые и внеплановые инвентаризации, устанавливать систему видеонаблюдения.

5)Опрос мойщиц показал, что работники мойки, так же, как и повара провоцируются к воровству отсутствием контроля и свободностью доступа. Объект воровства мойщиц - дорогостоящая посуда и хозяйственный инвентарь.

6) Результаты проведенного опроса бухгалтера показали, что она не удовлетворена заработной платой, имеет детей, социальное положение –не замужем. В связи с этим имеются определенные материальные трудности, а, следовательно, и мотивы к совершению хищения. Основными способами хищений бухгалтера, могут являться: а)один и тот же счет на оплату может оплачиваться несколько раз (после оплаты поставщик возвращает деньги наличными или переводит на другой счет); б)так как внутренний управленческий учет ведется в Excel-евских файликах- бухгалтер может приписывать расходы в таких отчетах, завышать суммы уплаченных налогов, комиссий банков, выданных подотчетных сумм и проч., а излишки снимать наличными с р/с, или оплачивать безналом в нужном ему направлении.

Так как директор ресторана «Де-Факто», является женой владельца заведения, мотивы для воровства отсутствуют.

Таким образом, проведенное исследование показало, что практически все работники предприятия ООО «Де-Факто» имеют мотивы и возможность совершения хищений в организации, за исключением официантов. Так как согласно проведенного исследования, официанты имеют возможность дополнительного получения денежных средств в виде чаевых. Основными причинами совершения хищений в кафе являются:

1. Низкие заработные платы части сотрудников;
2. Ведение учета в примитивном виде (в формате Excel);
3. Отсутствие системы инвентаризации;
4. Недостаточный контроль со стороны руководства;
5. Низкая корпоративная культура;
6. Отсутствие системы видеонаблюдения в подсобных и иных помещениях.

Таким образом, неблагонадежность персонала, занятого в индустрии общественного питания, на протяжении многих лет остается притчей во языцех. Фраза "плох тот бармен, который зарабатывает меньше хозяина" стала крылатой, о нечестных поварах и официантах писали еще дореволюционные газеты. Самое страшное, что обслуживающий персонал в своем большинстве даже не отрицает сопричастности к прямой или опосредованной утечке материальных средств из кассы заведения, в котором работает. Основная отговорка смешна, нелепа, но, к сожалению, все еще актуальна для России - "так все же воруют, вот и я". Люди, идущие работать в индустрию гостеприимства - в частности, на позиции официантов, барменов, поваров, заранее, еще до своего согласия на работу, недовольны уровнем оплаты. Он откровенно низок, а молодежь имеет завышенное представление как о собственной квалификации, так и о способностях, личностных качествах, порой

- внешних данных. В общем, по мнению еще даже не устроившегося на работу сотрудника, платить вы ему должны в разы больше, а раз не платите - он имеет полное право взять себе сам. Взять все, что удастся.

Иногда удается взять только то, к чему есть доступ. Карикатуры на "несунов", уходящих с работы, обвешанными рулонами туалетной бумаги, из журналов советского времени, также до сих пор не потеряли своей актуальности. Из кафе и ресторанов переключиваются в московские, петербургские, и прочие квартиры: еда, напитки, посуда, столовые приборы, моющие и стиральные средства, бумажные и тканевые салфетки, канцелярские товары, короче говоря, все, до чего удастся дотянуться таким горе- работникам.

Как правило, воруют в заведении не больше трети персонала, остальные являются тихими соучастниками. Тихими - ибо молчат; причем не считают, что совершают своим молчанием противозаконное, напротив, по их мнению, они - едва ли не герои, ибо не выдают своего коллегу. Некоторые из них испытывают зависть к смелости и умениям махинатора добавить что-то к официальной оплате. И в этом тоже не видят криминала.

Есть еще один немаловажный аспект, который дает сознанию работников разрешение воровать: это отношение руководства к соблюдению законов. В той или иной степени, о соблюдении ТК (по крайней мере, той его части, где говорится о правах), персонал как правило, знает неплохо. И то, что в кафе или ресторане нет оформления на работу, не оплачивается отпуск или больничный, объявляется официальной лишь мизерная часть заработной платы, в барменах и официантах притупляет "внутреннего цензора", позволяя "добирать". Ну, а если и законные (в их понимании) чаевые сдаются в общий котел, после чего раздаются всем в равных долях, здесь обиженных будет еще больше. Впрочем, с поварами, которые не являются персоналом контактной зоны, следовательно, не имеют возможности получения чаевых, ситуация обратная: они считают себя незаслуженно забытыми на этом празднике жизни, если чаевые не делятся.

Каждый сотрудник, каждый руководитель и менеджер постоянно сталкивается в своей работе с фактами нарушения правил, инструкций, а то и закона.

Даже если в компанию набирается штат из официантов и барменов, не имеющих опыта работы, все равно в скором времени начнутся недостатки. Страшно еще и то, что о многих из них руководство компании даже не догадывается; а при сверке или передаче обнажаются лишь самые очевидные из них.

Существует ошибочная точка зрения, что с воровством бороться бесполезно. Конечно, появляются все новые его способы, но при этом существуют не менее эффективные инструменты его предотвращения и контроля.

3.2 Дерево целей мероприятий по предотвращению хищений

Дерево целей - это структурированный иерархический перечень целей организации, в котором цели более низкого уровня подчинены и служат для достижения целей более высокого уровня.

Основными факторами, способствующими развитию хищений материальных ценностей в анализируемой организации, являются низкие заработные платы части сотрудников; ведение учета в примитивном виде (в формате Excel); отсутствие системы инвентаризации; недостаточный контроль со стороны руководства; низкая корпоративная культура; отсутствие системы видеонаблюдения в подсобных и иных помещениях.

Таким образом, обобщенно дерево целей можно представить в виде схемы.

Цель: Повышение эффективности деятельности предприятия ООО «Де-Факто» за счет разработки мероприятий, направленных на снижение хищений материальных ценностей

1. Совершенствование кадровой политики предприятия

1.1. Осуществлять тщательный набор кадров, проводить исследования направленные на качественные характеристики кадров (определять кандидатов на порядочность)

1.2. Обеспечить повышение заработной платы и мотивацию труда

1.1.1. Разработать анкету, которую соискатель должен заполнить при приеме на работу. В анкете должны быть вопросы, направленные на изучение качественной характеристики кандидата

1.1.2. При приеме на работу проводить тестирование на порядочность соискателя.

2. Совершенствование корпоративной культуры

Разработка положения о корпоративной культуре предприятия, включающего в себя корпоративные ценности, мотивацию сотрудников, миссию, принципы работы

3. Совершенствование контроля со стороны руководства

3.1. Проведение инвентаризаций

3.2. Автоматизация учета новейшими программными продуктами

3.3. Внедрение системы видеонаблюдения

Программой «1С:Предприятие 8. Ресторан» можно автоматизировать рабочие места: кассира, официанта, бармена, буфетчика, хостес, администратора (метрдоателя).
Программа 1С:Предприятие 8. «Общепит» позволяет автоматизировать рабочие места: технолога, повара, заведующего производством, калькулятора, кладовщика, бухгалтера по различным участкам учета.

Рисунок 3.6 - Дерево целей по предотвращению хищений в организации ООО «Де-Факто»

Данные рисунка 3.6 показывают, что основными мероприятиями, направленными на предотвращение хищений в ресторане «Де-Факто» являются: совершенствование кадровой политики организации, повышение корпоративной культуры, усиление контроля руководства.

3.3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики с целью предотвращения хищений

Таким образом, выше представленное дерево целей состоит из трех основных предложений: совершенствование кадровой политики предприятия, совершенствование корпоративной культуры, совершенствование контроля со стороны руководства.

Рассмотрим подробнее эти мероприятия.

Для совершенствования кадровой политики необходимо проводить тщательный набор кадров в организацию. Для этого необходимо оценить качественные характеристики персонала, в этих целях целесообразно разработать анкету, которая позволит наиболее полно оценить эти качества. Образец анкеты представлен в табл.3.4.

Таблица 3.4 -Анкета, направленная на изучение качественных характеристик персонала, поступающих на работу в ресторан «Де-Факто»

№п/п	вопросы	Варианты ответов
1	Ф.И.О.	_____
2	Уровень образования	Высшее___ среднее___ другое___
3	Наименования учебного заведения, в котором учились	
4	Имеете ли дополнительные навыки	Да_____ нет_____

5	Какими дополнительными навыками владеете	_____
---	--	-------

Продолжение таблицы 3.4

6	Должность, на которую претендуете	_____
7	Последнее место работы	_____
8	Причина ухода с последнего места работы	_____
9	Какая заработная плата для вас является оптимальной	До 20 т.р. ____ до 25 т.р. ____ до 35 т.р.
10	Семейное положение	Женат _____ холост _____
11	Наличие детей	Да _____ нет _____
12	Количество детей (указать)	Один ____ два ____ три ____ другое _____
13	Возраст детей (указать)	_____
14	Имеется ли собственное жилье	Да _____ нет _____
15	Имеется ли кредиторская задолженность	Да _____ нет _____
16	Какой срок по выплате кредиторской задолженности	Менее года ____ от 1г. до 3 л. ____ Другое _____
17	Собственные увлечения (хобби)	_____

Важным фактором снижения хищения в организации является порядочность персонала. Порядочность определяется как честность, неспособность к аморальным, низким поступкам. Для оценки персонала на порядочность, целесообразно проводить тестирование. В настоящее время существует множество методик тестирования. Тест состоит из 34 вопросов, и позволит определить, каким является работник по следующим шкалам (табл.3.5).

Таблица 3.5 - Шкалы определения порядочности человека по тестированию

№ п/п	Шкалы оценок	Характеристика личности по набранным баллам
1	0 - 5 баллов	Сильная склонность ко лжи, приукрашиванию
2	6 - 13 баллов	Низкий показатель порядочности, стремление приукрасить себя и скрыть неблагоприятные поступки
3	14 - 29 баллов	Нормальный результат. Склонность ко лжи отсутствует, порядочность в норме.
4	30 - 34 баллов	Вероятно, завышенная самооценка, результаты могут быть

	намеренно искажены.
--	---------------------

Проведенное тестирование позволит принимать на работу более порядочных, не склонных к хищениям работников.

Важным фактором снижения воровства в общественном питании, является справедливый уровень заработной платы. Проведенное выше исследование показало, что уровень заработной платы в ресторане «Де-Факто» ниже, чем в аналогичных предприятиях Новосибирска, опрос позволил выявить, что большинство сотрудников не довольны уровнем заработной платы. Анализ экономических показателей показал, что несмотря на рост выручки предприятия, уровень заработной платы не изменился, а, следовательно, доходы работников не зависят от роста товарооборота, что следует оценить отрицательно. В связи с этим необходимо повышение мотивации работников ресторана. Мотивация бывает моральная и материальная. Материальная мотивация направлена на рост доходов работников за счет дополнительных прибавок к заработной плате (премии, надбавки). Моральная мотивация также играет важную роль, основными факторами которой являются: награждение ценными подарками, объявление благодарности; психологические методы воздействия, т.е. похвала, запрещение, просьба, убеждение, рис.3.7.

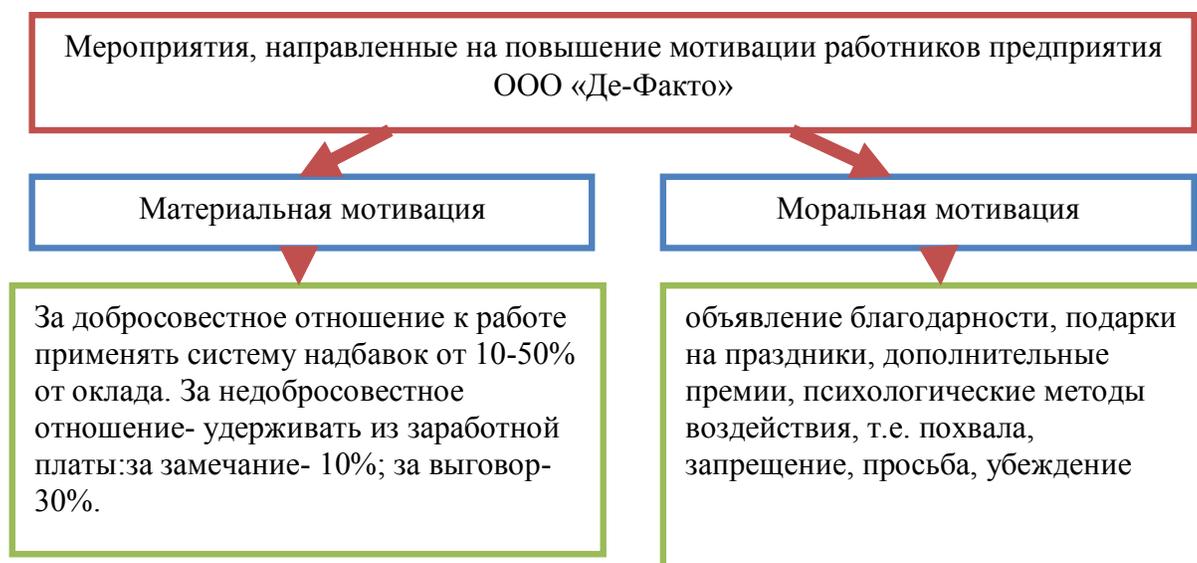


Рисунок 3.7 - Мероприятия, направленные на повышение мотивации работников ресторана

Основу системы материальной мотивации на предприятии ООО «Де-Факто» должна составлять выплата премий. Это предусматривает единовременную выдачу работнику определенной денежной суммы в связи с достижением им более высоких успехов в труде по сравнению с другими работниками. Таким образом, на предприятии должна применяться оплата труда по конечному результату (окладно-премиальная). При окладно-премиальной системе, к окладу начисляется определенный процент премии, который может составлять от 10% до 50%. За недобросовестное отношение к труду необходимо применять удержания из заработной платы: за замечания или выговор снижать размера премирования по следующим ставкам: за замечание-10%; за выговор-30%.

Важнейшую роль в моральной мотивации работника играет его непосредственный руководитель, который ежедневно словом и делом может либо воодушевлять своего подчиненного на «подвиги», либо снижать его мотивацию.

В управлении компанией руководство предприятия должно вовлекать работников в решение производственных задач, спрашивать у них совета, если это необходимо. Это дает положительный эффект, так как они будут ощущать свою значимость, участвуя в процессе принятия решений. Большинство людей нуждается во внимании и личном признании со стороны других работников и руководства. Основной способ признания заслуг работника — слова благодарности, особенно в присутствии коллег. А для подкрепления слов благодарности в ООО «Де-Факто» необходимо использовать следующий арсенал: объявление благодарности за успешное выполнение сотрудником

поставленных перед ним задач; подарки на праздники (Новый год, 8 марта, 23 февраля), на День рождения и выплата дополнительной денежной премии.

Еще одним мероприятием, направленным на повышение порядочности работников и снижение хищений в организации, является повышение корпоративной культуры. Корпоративная культура — совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации. Компонентами корпоративной культуры являются: принятая система лидерства; стили разрешения конфликтов; действующая система коммуникации; положение индивида в организации; принятая символика: лозунги, организационные табу, ритуалы.

Механизм отсутствия корпоративной культуры в организации свидетельствует о наличии следующих факторов: отсутствие со стороны корпоративного (коллективного) образования надлежащей заботы относительно подбора кадров; отсутствие надлежащего контроля над сотрудниками организации; отсутствие организационных мер (эффективных программ) по обеспечению соблюдения законодательства, направленных на обнаружение и предотвращение преступлений, а также по дисциплинированию лиц. Следовательно, под преступной корпоративной культурой надлежит понимать, способ управления, в процессе которого незаконная деятельность допускается, поощряется либо является результатом попустительства лиц, осуществляющих функции его управления.

Корпоративная культура в целом должна быть ориентирована на групповую деятельность, т.е. ценности и нормы этой культуры должны быть связаны с идентификацией индивидов в организации. Корпоративная культура должна строиться на принципе сходства ценностей, норм; должен быть сильно развит внутригрупповой контроль; ограничен индивидуализм; члены организации должны работать только сплоченной командой.

В связи с этим, для совершенствования корпоративной культуры в организации ООО «Де-Факто» необходимо разработать положение о корпоративной культуре, которое будет включать в себя: корпоративные ценности компании, принципы организации работы, миссию и девиз организации, систему мотивации сотрудников. Примерный образец положения о корпоративной культуре предприятия общественного питания представлен в приложении Г.

Для снижения и исключения факторов хищения материальных средств, необходим тщательный контроль со стороны руководства ресторана «Де-Факто», который заключается в следующем: проведение инвентаризаций, автоматизация учета современными программными продуктами, внедрение системы видеонаблюдения. Рассмотрим подробнее эти мероприятия.

Чтобы обеспечить контроль за сохранностью хозяйственных средств и для полного соответствия данных учета фактическим остаткам, для обеспечения реальности показателей бухгалтерского учета используется элемент метода бухгалтерского учета — инвентаризация, т.е. установление фактического наличия средств и их источников, произведенных затрат и т. д. путем пересчета остатков в натуре или проверки учетных записей. Правила проведения инвентаризации определены Методическими указаниями по инвентаризации имущества и финансовых обязательств, утвержденными Приказом Минфина РФ от 13.06.95 г. № 49 (в ред. Приказа Минфина РФ от 08.11.2010 N 142н) в соответствии с рядом принятыми нормативными актами. Количество инвентаризаций в отчетном году, даты их проведения, перечень запасов, проверяемых при каждой из них, определяется руководителем организации, за исключением случаев, когда проведение инвентаризации обязательно.

После проверки фактического наличия материальных ценностей составляются акты инвентаризации и инвентаризационные описи. Причем основной формой первичной документации для учета результатов

вещественной инвентаризации является инвентаризационная опись, а для учета документальной инвентаризации - акт инвентаризации.

Для усиления контроля в организации ООО «Де-Факто» необходимо также совершенствование учета, так как в настоящее время учет не автоматизирован, применяются устаревшее программное обеспечение, документация ведется в программе Excel. В связи с этим происходит утечка информации, имеется возможность хищений материальных ценностей у лиц ответственных за ведение документации.

Для совершенствования учета в ресторане, целесообразно внедрение следующих программных продуктов: 1С: Предприятие 8. Ресторан» и 1С: Предприятие 8. Общепит». При помощи программного продукта «1С: Предприятие 8. Ресторан» можно автоматизировать рабочие места: кассира, официанта, бармена, буфетчика, хостес, администратора (метрдоателя). Программа 1С: Предприятие 8. Общепит» позволяет автоматизировать рабочие места: технолога, повара, заведующего производством, калькулятора, кладовщика, бухгалтера по различным участкам учета.

Рассмотрим подробнее эти программные продукты.

Программный продукт «1С: Предприятие 8. Ресторан» предназначен для автоматизации процессов обслуживания посетителей (фронт-офиса) на предприятиях индустрии питания и гостеприимства. «1С: Предприятие 8. Ресторан» позволяет автоматизировать: одиночные или сетевые рестораны, бары и кафе с официантским обслуживанием; одиночные или сетевые предприятиях быстрого питания (fast-food, fast-casual); столовые и буфеты на предприятиях или комбинатах питания, школьные столовые и буфеты; любые предприятия питания со схемами обслуживания: без предварительного заказа (быстрая продажа), с отложенными заказами (классический ресторан), со смешанными схемами обслуживания. При этом программа «1С: Предприятие 8. Ресторан» позволяет решать следующие задачи: учет продаж, повышение

качества и скорости обслуживания гостей, контроль действий персонала, уменьшение ошибок при работе с гостями (человеческий фактор), централизованное управление меню и прејскурантом, повышение лояльности посетителей, получение аналитической отчетности. Основные функциональные возможности программы «1С: Предприятие 8. Ресторан», представлены в табл.3.6.

Таблица 3.6 - Основные функциональные возможности программы «1С: Предприятие 8. Ресторан» [59]

№ п/п	Основные функциональные возможности
1	Самостоятельная работа без бэк-офиса — оперативное формирование меню и назначение цен непосредственно из программы.
2	Ввод заказов посетителей с использованием сенсорного интерфейса в зависимости от формата обслуживания, особенностей оборудования и прав пользователя.
3	Схемы обслуживания посетителей: table-service — классическое обслуживание с официантом, оформление предварительного заказа на столик; fast-food — быстрые продажи, обслуживание без официанта; смешанная — комбинация предыдущих пунктов, например, в каждом зале ресторана может быть установлена своя схема обслуживания посетителей.
4	Графическое представление плана зала, позволяющее официантам быстро ориентироваться в системе, выбирая нужный столик.
5	Многозальный план заведения, встроенный редактор плана заведения.
6	Система бронирования столиков с указанием контактной информации и различных параметров резервирования. Удобное отражение резерва на плане заведения.
7	Использование нескольких вариантов меню с ручным или автоматическим выбором при оформлении/корректировке заказа. Доступность меню по дате, времени, дням недели. Разные цены на блюда для каждого вида меню.
8	Продажа товаров и блюд «по свободной цене» при наличии соответствующих прав у пользователя системы
9	Настраиваемая автоматическая печать заказов на сервис-принтеры в зависимости от места приготовления блюда
10	Подбор товаров и блюд в заказы может осуществляться на POS-терминалах при помощи «сенсорного» меню, «горячими» клавишами, по коду или штрихкоду, а также приемом веса с электронных весов.
11	Управление очередностью подачи блюд.
12	Управление лояльностью посетителей — ручные скидки, дисконтные и платежные карты, настройка и применение различных автоматических дисконтных схем: скидки по дате и времени, скидки на позицию или сумму счета, «3-я кружка бесплатно» и т.п.
13	Перенос конкретных блюд или всего заказа на другие столы, корректировка заказов, разделение предварительного счета между гостями.

14	Большое количество аналитических отчетов, причем, многие из них можно сформировать непосредственно с сенсорного экрана POS-терминала. Например, сменный отчет по блюдам и по кассирам, отчет о реализации товаров блюд и услуг, отчеты по скидкам, отменам и многие другие.
15	Проведение отмены заказа (частичной или полной) с указанием причины отмены и формированием отчета о причинах удаления. Автоматическая печать отмены заказа на сервис-принтерах в местах приготовления.
16	Различные виды оплат: наличный расчет, безналичный расчет, банковские карты, платежные карты заведения, талоны на питание, карточки сотрудника, комбинированная оплата.
17	Разграничение прав доступа к функциям программы, контроль действий персонала.
18	другое

Автоматизация общепита с «1С:Предприятие 8. Общепит» позволяет вести бухгалтерский и налоговый учет в общепите одновременно по нескольким организациям в общей информационной базе, а также вести учет на предприятиях с различными формами хозяйствования, формировать управленческие и регламентированные отчеты, осуществлять производственный контроль: калькуляции за период; состав рецептов; товарный отчет; анализ выпуска продукции; расход продуктов; контрольный расчет расхода продуктов; расход специй; заборный лист; ведомость остатков продуктов; анализ продаж; остатки и обороты ТМЦ; остатки ТМЦ; отчет о прибыли от реализации др. (табл.3.7).

Таблица 3.7 -Основные функциональные возможности программы «1С:Предприятие 8. Общепит». [59]

№ п/п	Основные функциональные возможности
1	автоматизировать рабочие места: технолога, повара, заведующего производством, калькулятора, кладовщика, бухгалтера по различным участкам учета.
2	вести бухгалтерский и налоговый учет в общепите одновременно по нескольким организациям в общей информационной базе, а также вести учет на предприятиях с различными формами хозяйствования.
3	вести учет товаров, материалов и готовой продукции согласно Положению по бух. учету (ПБУ) 5/01 «Учет материально-производственных запасов».
4	вести количественный или количественно-суммовой учет по складам. В первом случае оценка товаров и материалов для целей бухгалтерского и налогового учета не зависит от того, с какого склада они получены. Складской учет (как количественный, так и суммовой) может быть отключен, если в нем нет необходимости.

5	производить инвентаризацию склада и розничных точек.
6	хранить структурированный список блюд, заготовок и продуктов. Добавлены виды номенклатуры: блюдо, заготовка, материал, продукция и др.
7	вести учет заготовок, учет производственных затрат, сезонности.
8	использовать разные варианты учета и списания ингредиентов
9	формировать управленческие и регламентированные отчеты, осуществлять производственный контроль
10	другое

Таким образом, автоматизация учета на предприятии ООО «Де-Факто» с помощью программных продуктов «1С: Предприятие 8. Ресторан» и «1С: Предприятие 8. Общепит», позволят автоматизировать рабочие места кассира, официанта, бармена, буфетчика, хостес, администратора, технолога, повара, заведующего производством, калькулятора, кладовщика, бухгалтера по различным участкам учета; усилит производственный контроль.

Кроме выше перечисленных мероприятий, в целях исключения хищений в ООО «Де-Факто» целесообразно внедрение системы видеонаблюдения. В настоящее время уже все привыкли к наличию видеонаблюдения в банках и других режимных объектах, ведь это необходимый элемент системы безопасности.

Однако видеонаблюдение в ресторане, увы, не пользуется такой большой популярностью, что совершенно напрасно. Благодаря установленному видеонаблюдению руководитель сможет контролировать работу сотрудников, особенно тех сотрудников, которые работают на складе или в баре. Так видеонаблюдение в ресторане, поможет существенно сократить различные нарушения и махинации в работе со стороны персонала. Например, бармен уже не сможет тайно продавать «левые» алкогольные напитки, а персонал, работающий на складе, не сможет вынести продукты из ресторана, так же, как и кассир не сможет проворачивать свои мелкие махинации. Как правило, камеры

видеонаблюдения устанавливаются не только в зале ресторана, но и в различных подсобных помещениях, на складе, на кухне и около барной стойки.

Видеонаблюдение позволяет выявить злоумышленников, как в самом заведении, так и на прилегающей территории; контролировать процесс приготовления блюд и работу персонала на кухне; наблюдать за действиями и поведением официантов в зале; вести учёт проходящих клиентов; вести наблюдение за режимом работы всего персонала; в спорных ситуациях выявлять виновников неприятностей; вести наблюдение за парковкой около ресторана.

На сегодняшний день компаниям предлагается большое количество готовых решений по установке систем видеонаблюдения. Для предприятия ООО «Де-Факто» целесообразно предложить видеонаблюдение эконом – класса, средняя стоимость такой системы составляет от 9,0 тыс. руб. и выше.

Несмотря на то, что ресторан «Де-Факто» небольшой, однако система видеонаблюдения из 4-х камер недостаточна, целесообразно установка системы видеонаблюдения из восьми камер. Стоимость такой системы составляет в среднем 18,0 тыс. руб.+ плата за обслуживание системы. Более подробно установка системы видеонаблюдения будет рассмотрена далее.

3.4 Оценка экономической эффективности мероприятий

От того, как построены отношения между работниками и работодателями в организации, зависит успех любого предприятия. Эффективность трудовой деятельности правомерно рассматривать как часть эффективности общественного производства, поскольку труд является одним из важнейших факторов производства. Условия, в которых происходит взаимодействие работников организации, влияют на успешность их совместной деятельности, на удовлетворенность процессом и результатами труда. Эффективность

нормативно-правового регулирования между работниками и работодателями, моральная и материальная мотивация работников, характер взаимоотношений в группе, санитарно-гигиенические условия, в которых работают сотрудники: температурный режим, влажность, освещенность, просторность помещения, наличие удобного рабочего места и многое другое оказывает существенное влияние на трудовые отношения и организацию процесса трудовой деятельности.

Правильная оценка эффективности управления позволяет активно воздействовать на текущее состояние и тенденции развития учреждения (предприятия), устанавливать их размеры, отслеживать и корректировать неуправляемые явления и процессы, составлять прогнозы и планы развития этих компаний и их структурных подразделений. Исходя из специфики деятельности предприятия или учреждения, нужно четко представлять, что надо измерять, чтобы вычислить ее эффективность. Любые расходы, прямо влияют на эффективность функционирования любого хозяйствующего субъекта. В связи этим данные, относящиеся к расходам, представляют собой главный компонент, положенный в основу управления предприятием. Эффективность управления охватывает различные сферы человеческой деятельности. В буквальном смысле эффективно вести дело означает действительно, результативно, производительно. Экономическая эффективность мероприятий, направленных на совершенствование кадровой политики и эффективного использования кадрового потенциала может проводиться различными способами: оценка темпов роста и прироста прибыли, оценка темпов снижения себестоимости, оценка уровня рентабельности и др. В любом случае экономическая эффективность достигается за счет экономии затрат предприятия и увеличения прибыли. [24]

Таким образом, так как основными показателями экономической эффективности являются экономия затрат и рост прибыли, целесообразно

выделить основные затраты на проведение выше изложенных мероприятий предприятия ООО «Де-Факто». В частности, большинство мероприятий, не требуют никаких вложений, ими являются: совершенствование кадровой политики (разработка анкет, проведение тестирования работников на порядочность, разработка положения о корпоративной культуре организации), проведение инвентаризации. Основные мероприятия, требующие затрат: автоматизация учета за счет внедрения программных продуктов 1С:Предприятие 8. Ресторан» и 1С:Предприятие 8. Общепит» и установка системы видеонаблюдения. Средняя стоимость программных продуктов составляет: 1С: Предприятие 8. Ресторан - 24000 руб. 1С: Предприятие 8. Общепит - 22000 руб. В совокупности затраты на программное обеспечение составляют 46000 руб.

Стоимость системы видеонаблюдения зависит от видов тарифов. Например, эконом - тариф включает в себя один обязательный выезд для профилактики, и один срочный выезд; стандарт - тариф включает в себя один обязательный выезд для профилактики, и 3 срочных; премиум - тариф включает в себя один обязательный выезд для профилактики, и до 15 срочных. Примерная средняя стоимость обслуживания системы видеонаблюдения представлена в табл.3.8.

Таблица 3.8 - Примерная средняя стоимость обслуживания системы видеонаблюдения

Количество камер		Стоимость обслуживания 1 камеры в мес.	
	Эконом	Стандарт	Премиум
От 1 до 4	От 430 руб.	От 500 руб.	От 650 руб.
От 5 до 8	От 400 руб.	От 450 руб.	От 590 руб.

Так как выше была предложена установка системы видеонаблюдения из восьми камер, эконом класса, следовательно, стоимость системы составляет 18,0 тыс. руб. плюс стоимость обслуживания 8 камер в месяц составит $400 \times 8 = 3200$ руб. В год обслуживание составит: $3200 \times 12 = 38400$ руб.

Все предложенные мероприятия по сокращению фактов хищения отражены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 - Предложенные мероприятия по снижению фактов хищения

Мероприятия	Предполагаемый эффект
1. проведение инвентаризаций	контроль за сохранностью хозяйственных средств и для полного соответствия данных учета фактическим остаткам
2. автоматизация учета современными программными продуктами: «1С: Предприятие 8. Ресторан» и «1С: Предприятие 8. Общепит»	Позволит автоматизировать рабочие места кассира, официанта, бармена, буфетчика, хостес, администратора, технолога, повара, заведующего производством, кладовщика, бухгалтера по различным участкам учета; усилит производственный контроль.
3. внедрение системы видеонаблюдения	Контроль работы сотрудников, особенно кто работает на складе и в баре. Существенное сокращение различных нарушений и махинаций в работе со стороны персонала.
4. Разработка положения о корпоративной культуре, которое будет включать корпоративные ценности компании, принципы организации работы, миссию и девиз организации, систему	Надлежащая забота относительно подбора кадров; контроль над сотрудниками организации; соблюдение правил внутреннего распорядка, улучшение дисциплины работников.

мотивации сотрудников.	
------------------------	--

Таким образом, расходы на предложенные выше мероприятия, можно подразделить на две группы: единовременные (покупка программного обеспечения, системы видеонаблюдения) и постоянные (связанные с обслуживанием системы видеонаблюдения), табл.3.10.

Таблица 3.10 - Экономическая эффективность предложенных мероприятий в ресторане «Де-Факто»

показатели	До мероприятий	После мероприятий	Отклонения	
			%	+,-
1.Выручка (без НДС), тыс.руб.	9998	10159,2	101,6	161,2
2.Себестоимость продукции, тыс.руб.	4051	4166,08	102,8	115,08
3.Прибыль от реализации, тыс.руб.	5947	5993,12	100,8	46,12
4.Фонд оплаты труда, тыс.руб.	3948	4320	109,4	372
5.Затраты на мероприятия, всего тыс.руб.	-	102,4	-	102,4
6.Выплаты в фонд социального страхования и пенсионного обеспечения (30% от ФОТ), тыс.руб.	1184,4	1296	109,4	111,6
7.Налогооблагаемая прибыль, тыс.руб.	1357	1543,52	113,7	186,52
8.Налог на прибыль (20%), тыс.руб.	271,4	308,7	113,7	37,3
9.Чистая прибыль, тыс.руб.	1085,6	1234,8	113,7	149,2

10.Рентабельность продаж, %	59,5	60,0	100,8	0,5
11.Чистая рентабельность,%	10,86	12,15	111,9	1,29

Данные таблицы 3.9 показывают, что в целом затраты на проведение мероприятий составят 102400,0 руб. (программное обеспечение 46000 руб., система видеонаблюдения 18000 руб., обслуживание системы видеонаблюдения 38400 руб. в год).

Выручка предприятия ежегодно увеличивается в среднем на 2,0%, поэтому предположив, что рост выручки будет стабильным, то в перспективе он составит 10159200 руб. Себестоимость продукции составляет в среднем 40% от реализации, следовательно, в перспективе себестоимость составит 4063680 руб. Так как планируется увеличить заработную плату за счет надбавок в среднем на 10-50% за хорошие результаты работы, однако предусмотрены и удержания из заработной платы за нарушения дисциплины в среднем от 10-30%, таким образом, можно предположить средний рост заработной платы на 20% (по отношению к показателю 2013 г.), далее целесообразно повышать заработную плату согласно темпам роста товарооборота. Например, при росте товарооборота в 10%, увеличение составит не более 10%, при росте товарооборота в 20%, рост заработной платы не должен превышать темпы роста товарооборота.

Таким образом, фонд заработной платы в следующем году должен составить 4320000,0 руб. Подоходный налог выплачивается из доходов работника, а различные отчисления в фонды социального страхования выплачиваются из доходов работодателя. Ставки налогов представлены в прил.6 и составляют в целом 30% от ФОТ. Таким образом, налоги в фонды составят 1296000 руб.

Данные таблицы 3.9 также показывают, что в результате проведенных мероприятий, возрастет показатель чистой прибыли и чистой рентабельности.

В частности, чистая прибыль увеличится на 13,74% и составит 1234,816 тыс. руб. В связи с ростом показателя чистой прибыли, рентабельность возрастет на 1,26% и составит 12,15%.

Представленный расчет экономических показателей является прогнозируемым, в действительности же показатель чистой прибыли и товарооборота может быть выше или ниже предполагаемых значений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний день, рынок общественного питания- это динамично развивающаяся отрасль. Ежегодно в России происходит увеличение числа предприятий ресторанного бизнеса, при этом замечено, что меняется как структура предприятий рынка общепита, так и требования потребителей к уровню сервиса.

В Российской Федерации сфера деятельности ресторанного бизнеса является составляющей частью общественного производства и его управление осуществляется как на государственном, так и региональном и муниципальном уровнях.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является компания ООО «Де-Факто», которая образована в форме Общества с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании: ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью». ООО «Де-Факто» является предприятием общественного питания, которое открылось в г.

Новосибирске в 2005 г. Среднесписочная численность работников предприятия составляет 13 человек. Проведенный анализ экономических показателей ООО «Де-Факто» показал, что на предприятии наблюдается ежегодный рост выручки, прибыли от реализации, растут показатели рентабельности.

Однако, как и любое другое предприятие общественного питания, ООО «Де-Факто» сталкивается с проблемой хищения материальных ценностей. Прежде всего это связано с тем, что в компании плохо разработана система отбора персонала, работники имеют недостаточно высокий социальный уровень, отсутствие собственного жилья, наличие кредитов, низкий уровень заработной платы, низкая корпоративная культура, отсутствие системы автоматизации учета (применяется программа Excel), не проводятся инвентаризации, отсутствует система видеонаблюдения.

Все это способствует развитию хищений материальных и финансовых ресурсов компании. В связи с этим, основными мероприятиями, направленными на предупреждение хищений в организации ООО «Де-Факто» должны стать: совершенствование кадровой политики, повышение корпоративной культуры, усиление контроля. Для совершенствования кадровой политики предприятия была разработана анкета, направленная на изучение качественных характеристик персонала, предложена методика, направленная на изучение порядочности соискателя на вакантную должность. Для повышения материальной и моральной мотивации необходимо внедрить систему стимулирующих доплат в размере от 10 до 50%, а также за недобросовестное отношение к труду применять удержания из заработной платы в размере от 10-30%.

При помощи программного продукта «1С:Предприятие 8. Ресторан» можно автоматизировать рабочие места: кассира, официанта, бармена, буфетчика, хостес, администратора (метрдотеля).

В работе для предотвращения хищений в кафе «Де – Факто» была предложена установка системы видеонаблюдения эконом –класса, имеющей 8 камер. Видеонаблюдение позволит: выявить злоумышленников, контролировать процесс приготовления блюд и работу персонала на кухне; наблюдать за действиями и поведением официантов в зале; вести учёт приходящих клиентов; вести наблюдение за режимом работы всего персонала; в спорных ситуациях выявлять виновников неприятностей.

Проведение всех выше перечисленных мероприятий, разработанных для предприятия ООО «Де-Факто», целесообразно, так как будет достигнута экономическая эффективность, выраженная в росте показателей прибыли и рентабельности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации. Принята Всенародным голосованием 12.12.93 г.(с изм. от 30 декабря 2008 г.)
2. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 г. N 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 14.01.1998)//с изменениями от 28 декабря 2010 г. N 409-ФЗ.
3. Федеральный закон РФ от 17 июля 1999 г. № 181-ФЗ. «Об основах охраны труда в Российской Федерации»(с изм. и доп.)
4. Федеральный закон «О качестве и безопасности пищевых продуктов» № 29-ФЗ от 2 января 2000 г. (в ред. от 19 июля 2011 г.).
5. Федеральный закон «О техническом регулировании» № 184-ФЗ от 27 декабря 2002 г. (в ред. от 23 июля 2013 г.)

6. Федеральный закон «Об обеспечении единства измерений» № 102-ФЗ от 26 июня 2008 г.
7. Федеральный закон «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» № 52-ФЗ от 30 марта 1999 г. (в ред. от 25 ноября 2013 г.)
8. Закон РФ «О защите прав потребителей» № 2300-1 от 07 февраля 1992 г. (в ред. от 2 июля 2013.)
9. Постановление Правительства РФ «Об утверждении правил оказания услуг общественного питания» № 1036 от 15 августа 1997 г. (в ред. от 4 октября 2012 г.).
10. Постановление Правительства РФ «Об утверждении Правил продажи отдельных видов товаров» №55 от 19 янв. 1998 г. (в ред. от 4 октября 2012 г.).
11. Приказ Минфина РФ от 28 декабря 2001 г. N 119н "Об утверждении Методических указаний по бухгалтерскому учету материально-производственных запасов" (с изменениями от 24 декабря 2010 г.)
12. Приказ Минфина РФ от 13 июня 1995 г. N 49 Об утверждении методических указаний по инвентаризации имущества и финансовых обязательств (в ред. Приказа Минфина РФ от 08.11.2010 N 142н)
13. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. [Текст] / И. Ансофф. - СПб: Издательство "ПИТЕР", 2011г. - 416 с.
14. Анисимов Л.Н., Анисимов А.Л. Трудовые договоры. Трудовые споры. – М., 2013г.
15. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учебник для вузов – М.: ЮНИТИ, 2012г. – 407 с.
16. Алавердов А.Р. Управление персоналом. – М.: Соминтэк, 2013г.
17. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2011г. – 352 с.

18. Баканов М.И., А.Д. Шеремет «Теория экономического анализа» Москва, 2012 г.
19. Бердычевский В. С. Трудовое право: Учебное пособие — Ростов н/Д: Феникс, 2013г. — 512 с.
20. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. – СПб: «Питер», 2011г. – 211 с.
21. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. – М.: ЮНИТИ, 2011г. – 472 с.
22. Воровство в ресторанах: кто? где? как?.[Электронная версия] [Ресурс: Веснин В.Р. Менеджмент персонала. – М.: Т.Д. “Элит-2000”, 2012.-435с.
23. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управления стоимостью предприятия.: Учеб. Пособие для вузов.-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013 г.
24. Волкова И.В., Миропольский Я.И., Мумрикова Г.М. Ресторанный бизнес в России. С чего начать и как преуспеть. – М.: Флинта, 2011г. – 184 с.
25. Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая, вторая и третья).- М. : «ТК Велби», 2013. - 448с.
26. Грузинов В.П., Грибов В.Д.. Экономика предприятия. - М.: Финансы и статистика, 2009. с. 379.
27. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для ВУЗов. М.: Норма, 2010г.
28. Глазунова Н. И. Система государственного управления. Учебник для вузов . М., 2013г.
29. Десслер Гари. Управление персоналом: Пер. с англ. — М.: БИНОМ. 2012г.
30. Дятлов В. А.. Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ПРИОР. 2010г.
31. Дятишева А.П. Коллективные договоры и соглашения. Трудовые конфликты. – М., 2012г.

- 32.Ефимов С.Л., Кучер Л.С. Ресторанный бизнес в России: технология успеха. Изд. 3. – М.: Росконсульт, 2012г. – 512 с.
- 33.Зайцева Н.А. Менеджмент в сервисе и туризме: учебное пособие.- М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. - 368 с. – (Профессиональное образование).
- 34.Ивановская Л. В., Свистунов В. М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. — М.: ГАУ, 2012г.
- 35.Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2011г.. 378 с.
- 36.Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. – М.: Дело, 2009. – 412 с.
- 37.Кнорринг А.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Дело, 2012г. – 199 с.
- 38.Кто ворует в ресторанном бизнесе[электронная версия]. [Ресурс: <http://www.1pub.ru>]
- 39.Классификация предприятий общественного питания //[электронная версия]. [Ресурс: <http://www.magnatcorp.ru>]
- 40.Любушин Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьяконова - М.: ЮНИТИ, 2009. - 184 с.
- 41.Милкович Джордж. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала: пер. с англ./ Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман. - М.: Вершина, 2013. – 759с.
- 42.Маркетинговое исследование «Российский рынок доставки блюд из ресторанов в 2013 году»[электронная версия]. [Ресурс: <http://www.reste.ru>]
- 43.Организация и методы оценки предприятия (бизнеса): Учебник/под ред. В.И. Кошкина.-М., 2010 г.

44. Оценка предприятия: теория и практика: учебное пособие/под ред. В.В. Григорьева М.А. Федотовой.- М.: Инфра- М, 2009 г.
45. Обзор российского рынка общественного питания// [электронная версия].
[Ресурс: <http://www.marketcenter.ru>]
46. Россия в цифрах. Статистический сборник.2013 г. [электронная версия]//
[Ресурс: www.gks.ru]
47. Руденко А.И. Экономика предприятия в условиях рынка: Учебное пособие – Мн.: 2010г. – 264с.
48. Рынок общественного питания. Маркетинговое исследование и анализ рынка, [электронная версия]. [Ресурс: <http://www.marketing-services.ru>]
49. Рофе А. И., Лавров А. С., Галаева Е. В., Стрейко В. Т.: Экономика труда учебник для вузов. 2011г.
50. Радченко А.И. Основы государственного и муниципального управления. Учебное пособие для вузов. РнД.: 2011.-448с.
51. Сакулин В.П., Эмиров И.Х. Безопасность жизнедеятельности. Учебн. пособ.- СПб: Изд-во СПбГАСЭ, 2009г.
52. Санкт –Петербург в цифрах. Статистический сборник. 2013 г. [Электронная версия]/ [Ресурс: www.petrostat.gks.ru]
53. Савицкая Г.В. «Анализ хозяйственной деятельности предприятий»: Учебник- Мн.: ИП «Экоперспектива», 2013 г.-494 с.
54. Сети предприятий общественного питания в России 2012 // [Электронная версия]/ [Ресурс: <http://marketing.rbc.ru>]
55. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (ТК РФ). С изменениями и дополнениями 5 апреля 2013 г.
56. Тест на порядочность [Электронная версия] [Ресурс: <http://www.womanadvice.ru>]
57. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13 июня 1996 г. N 63-ФЗ. (с изм. и доп. 25 ноября 2013 г.

58. Характеристика программных продуктов 1С.Предприятие. [Электронная версия]. [Ресурс: <http://www.1c.ru>]
59. Хайкин М. М.. Менеджмент ресторанного бизнеса. М., 2012 г.
60. Шок Патти Д., Боуэн Джон. Маркетинг в ресторанном бизнесе. – М.: Ресторанные ведомости, 2010г. – 234 с.
61. Шеремет, А. Д., Сайфулин Р. С., Негашев. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет - М.: ИНФРА - М, 2011. - 208 с.
62. Щиборщ, К.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий России / К.В. Щиборщ - М.: Дело и Сервис, 2013. - 320 с.
63. Экономика: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. / под ред. А.С. Булатова. – М.: Юристъ, 2012.- 896 с.
64. «Экономика предприятия»: Учебник/под ред. О.И. Волкова.-М.: ИНФРА-М, 2011 г.-416 с.
65. «Экономика предприятия» Учебник/под ред. Проф. В.Я. Горфинкеля. Москва. НОРМА-ИНФРА, 2012 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ А
(обязательное)

Основные показатели финансово-экономической деятельности ООО

«Де-Факто» за 2012 - 2014 г.г.

Таблица А.1 - Основные показатели финансово-экономической деятельности ООО «Де-Факто» за 2012 - 2014 г.г.

Наименование показателя	2012г.	2013г.	2014г.	Отклонение, %		
				2013/2012	2014/2013	2014/2012
1.Выручка (без НДС), тыс.руб.	9670	9960	9998	103	100,4	103,4
2.Себестоимость продукции, тыс.руб.	3905	3923	4051	100,5	103,3	103,7
3.Стоимость ОПФ, тыс.руб.	55000	55000	52368	100	95,2	95,2
4.Численность работающих, чел.	13	13	14	100	107,7	107,7
5.Фонд оплаты труда, тыс.руб.	3666	3666	3948	100	107,7	107,7
6.Прибыль от реализации, тыс.руб.	5765	6037	5947	104,7	98,5	103,2
7.Рентабельность производства, %	148	153	147	103,4	96,1	99,3
8.Рентабельность продаж, %	59,7	60	59,5	100,5	99,2	99,7
9.Выработка на 1 работника, тыс.руб.	743,8	766,2	714,1	103,1	93,2	96,0
10.Фондоотдача	0,176	0,181	0,199	102,8	109,9	113,1
11.Среднемесячная заработная плата, руб.	23500	23500	23500	100	100	100

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
(обязательное)

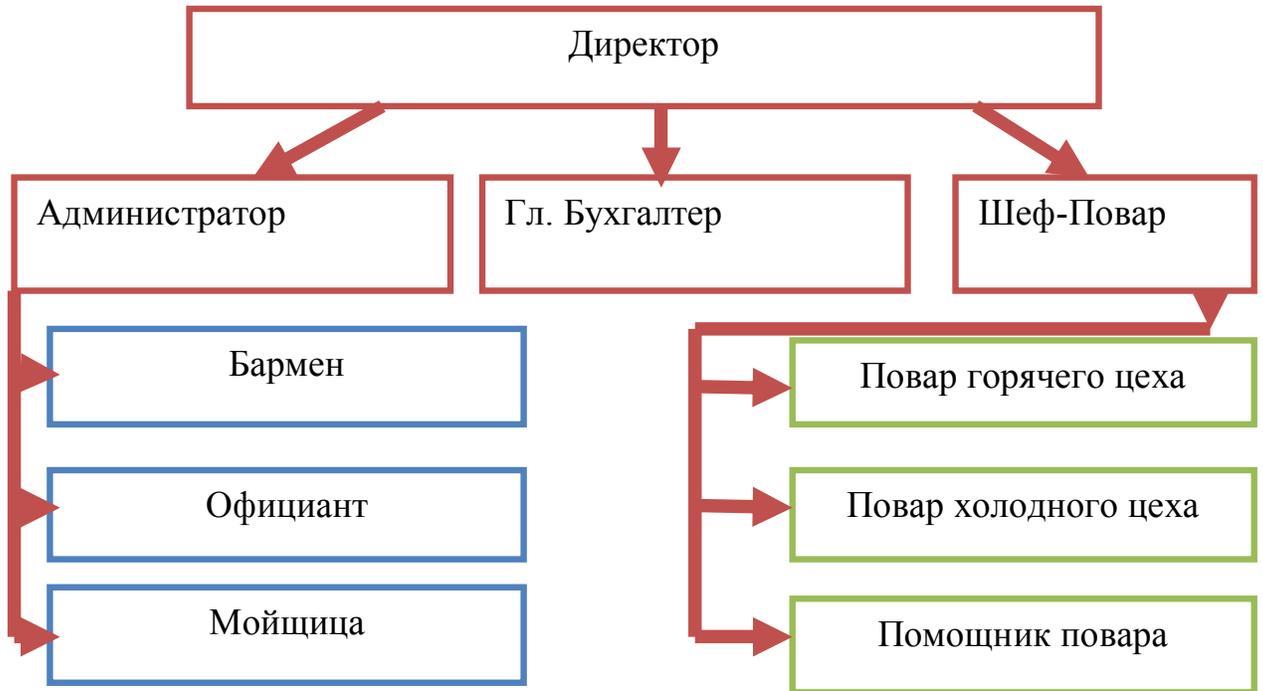


Рисунок Б.1 – Организационная структура ресторана «Де-Факто».

ПРИЛОЖЕНИЕ В (обязательное)

Структура рынка общественного питания

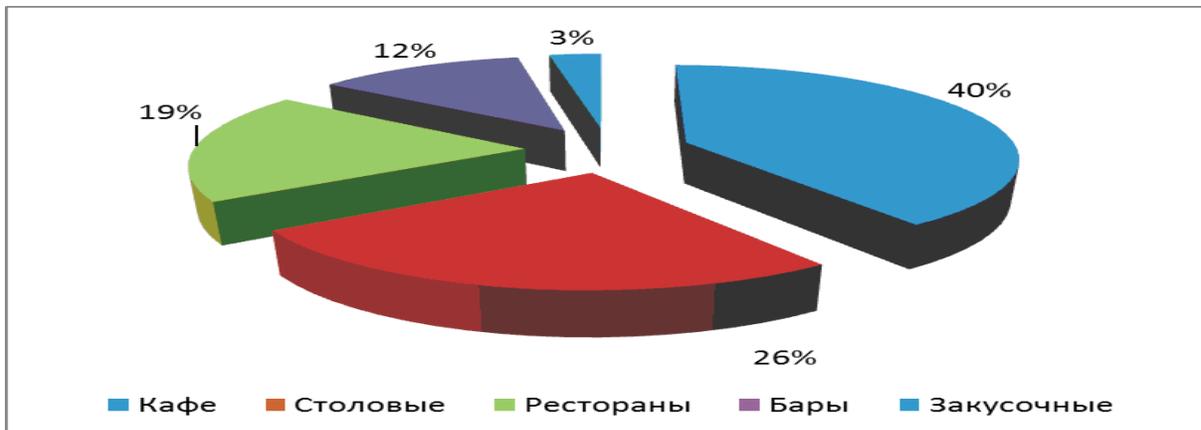


Рисунок В.1 – Структура рынка общественного питания в 2008 году, %

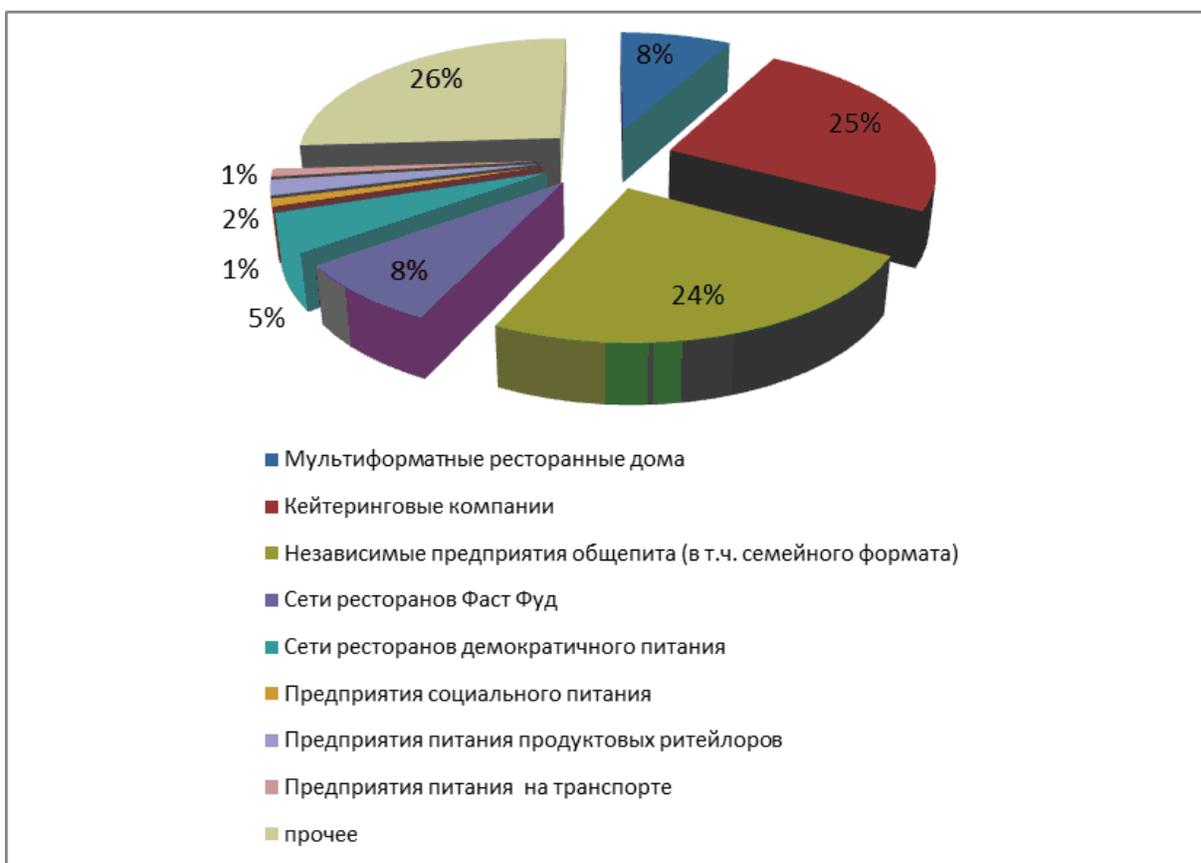


Рисунок В.2 - Общая структура рынка общественного питания в 2010 году, %

ПРИЛОЖЕНИЕ В (продолжение)

Структура рынка общественного питания

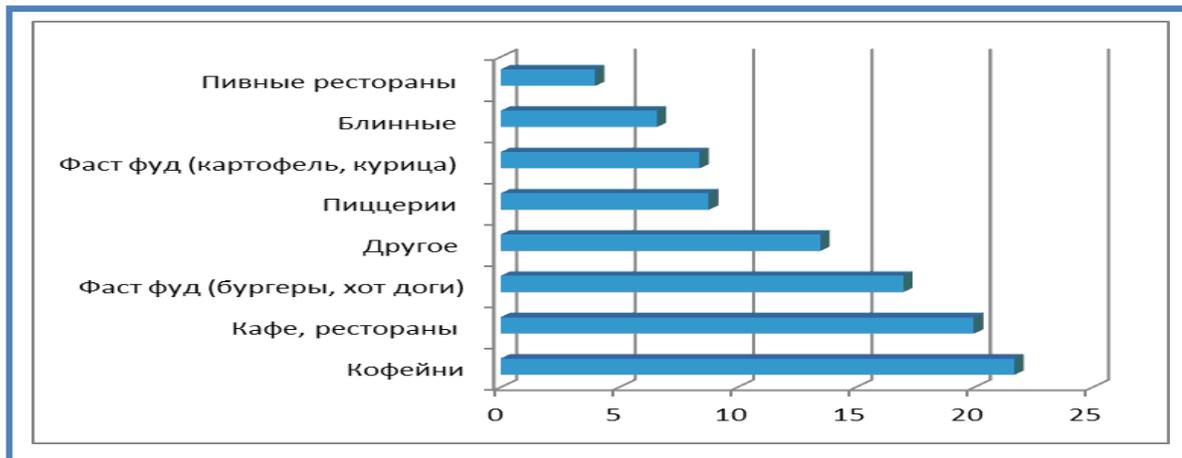


Рисунок В.3 – Общая структура рынка общественного питания в 2013 году, %

Частота заказа еды жителями г. Новосибирска

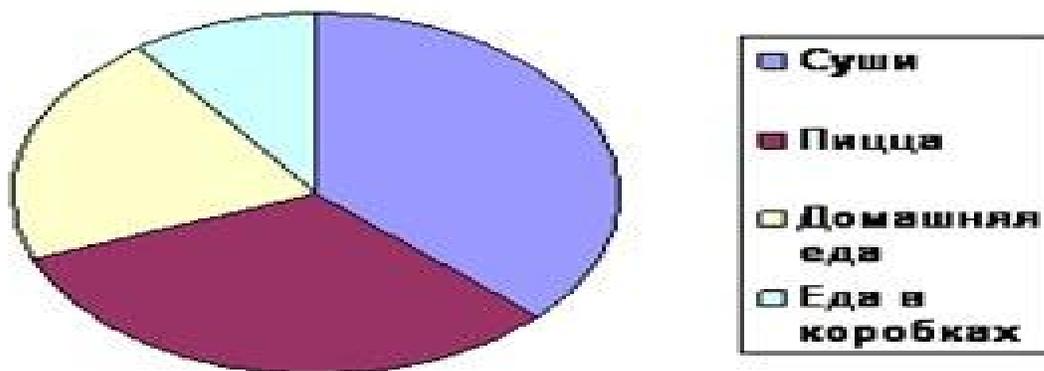


Рисунок В.4 - Частота заказа еды (% от общего ассортимента) в 2013 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ В
(продолжение)

Динамика частоты заказов еды на дом и в офис жителями г. Новосибирска

Таблица В.1- Динамика частоты заказов еды на дом, 2012-2014 гг.

частота	2012	2013	2014
реже 1 раза в месяц, %	19	14	8
1 раз в месяц, %	24	24	15
2-3 раза в месяц, %	20	28	35
1 раз в неделю, %	21	20	24
2 раза в неделю и чаще, %	16	14	18

Таблица В.2 -Динамика частоты заказов еды в офис, 2012-2014 гг

частота	2012	2013	2014
реже 1 раза в месяц, %	14	18	16
1 раз в месяц, %	13	11	9
2-3 раза в месяц, %	18	19	14
1 раз в неделю, %	24	22	27
2 раза в неделю и чаще, %	31	30	34

ПРИЛОЖЕНИЕ Г (обязательное)

Анализ работников предприятия ООО «Де-Факто»

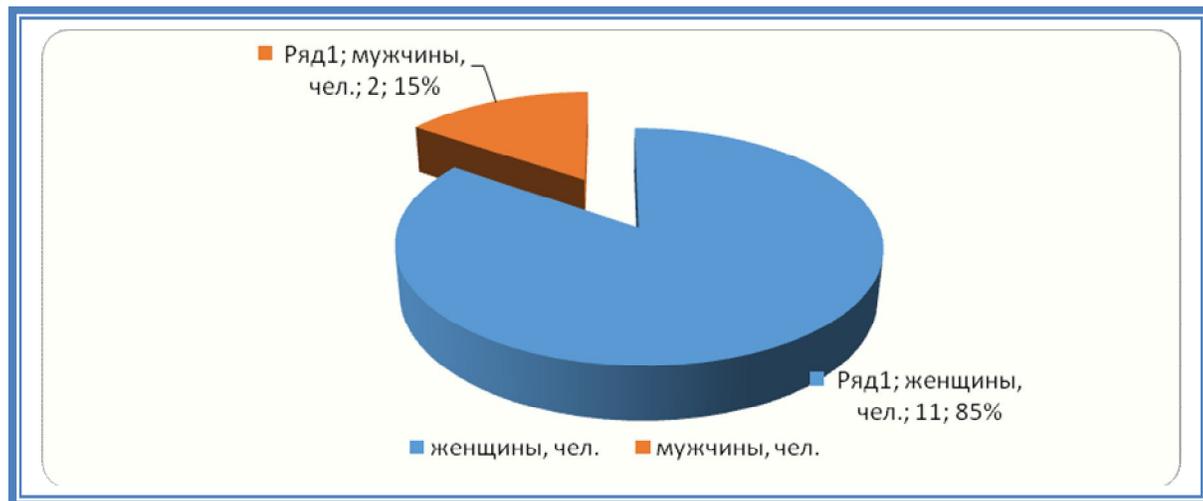


Рисунок Г.1- Структура работников предприятия ООО «Де-Факто» по полу.



Рисунок Г.2- Семейное положение сотрудников организации ООО «Де-Факто».

ПРИЛОЖЕНИЕ Г (продолжение)



Рисунок Г.3- Количество детей у сотрудников предприятия ООО «Де-Факто».

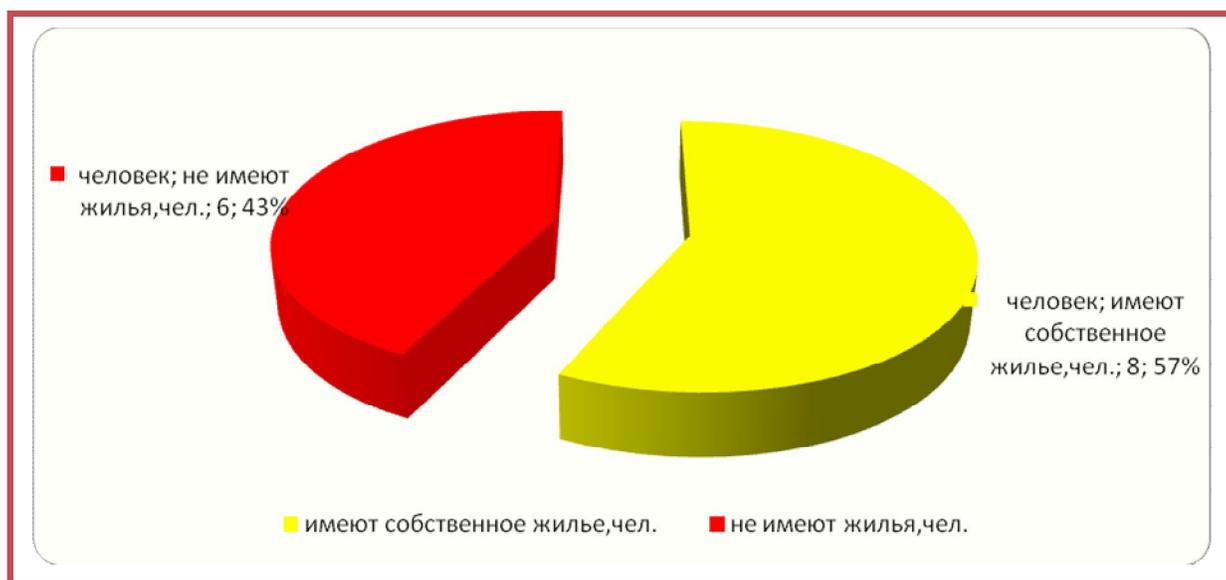


Рисунок Г.4- Результаты опроса сотрудников ООО «Де-Факто», на вопрос: имеете ли вы собственное жилье?

ПРИЛОЖЕНИЕ Г (продолжение)

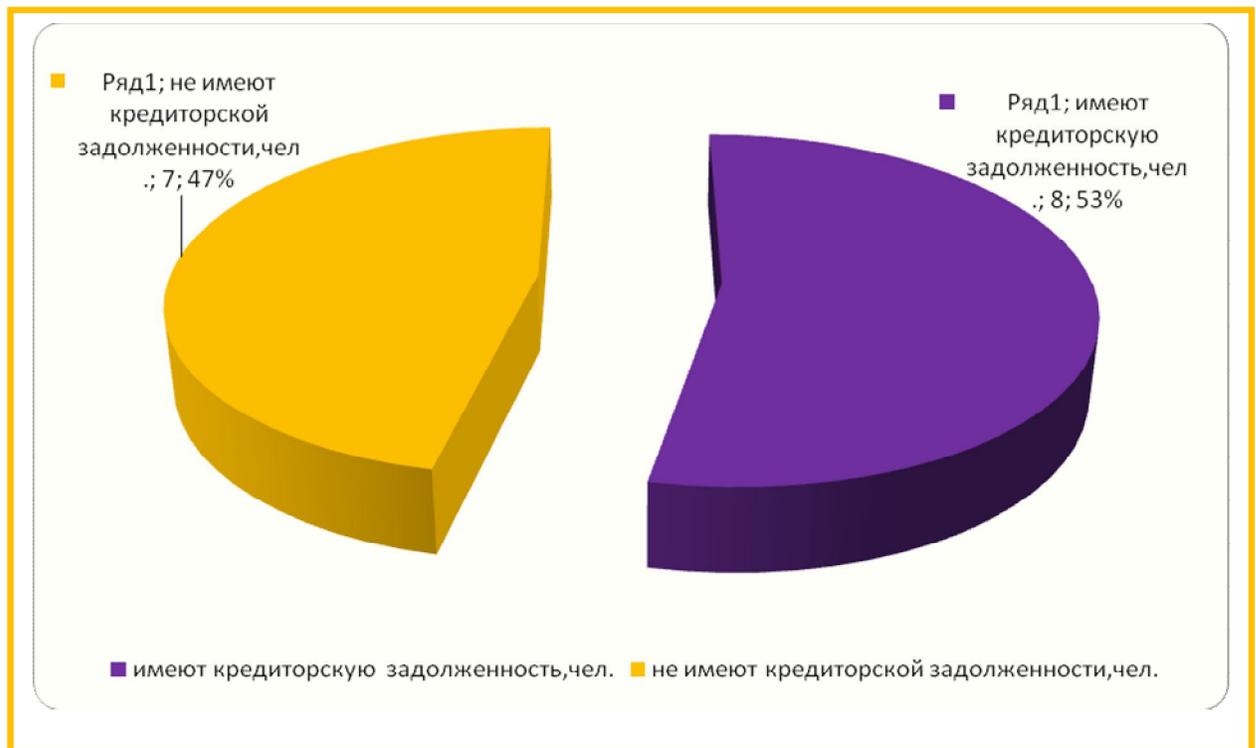


Рисунок Г.5- Результаты опроса сотрудников ООО «Де-Факто», на вопрос:
имеете ли вы кредиторскую задолженность?

ПРИЛОЖЕНИЕ Г (продолжение)

Анкета для проведения опроса сотрудников

Таблица Г.1 - Анкета для проведения опроса сотрудников, на изучение мотивов совершения хищений

№	вопросы	Варианты ответов (поставить галочку, написать)
1	Должность работника	
2	Заработная плата работника	
3	Стаж работы на занимаемой должности	
4	Стаж работы в данной организации	
5	Общий стаж работы	
6	Причина ухода с последнего места работы	
7	Проводят ли в заведении инвентаризацию	Да нет
8	Как часто проводится инвентаризация	1 раз в месяц 1 раз в полугодие 1 раз в квартал другое
9	Имеется ли система видеонаблюдения в подсобных помещениях, раздевалках	Да нет
10	Как Вы считаете, строгий контроль осуществляется на предприятии	Строгий другое Не строгий
11	Автоматизирован ли учет на предприятии	Да нет
12	С помощью каких программ автоматизирован учет	
13	Есть ли в вашем коллективе работники, совершающие хищения	Да нет
14	Как Вы считаете, что побуждает работников воровать	Низкая заработная плата Низкий контроль руководства Отсутствие корпоративной культуры Отсутствие мотивации Нет системы видеонаблюдения Устаревшие программы автоматизации учета другое
15	Как Вы считаете, кто имеет большую возможность совершить хищения	Повара Официанты Бармены Кассиры Бухгалтер Администратор Подсобные рабочие другое

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
(продолжение)

**Сравнение уровня заработной платы сотрудников ресторанов
г. Новосибирска**

Таблица Г.2 - Сравнение уровня заработной платы сотрудников ресторана ООО
«Де - Факто» и других заведений Новосибирска

Должность	Де-Факто	Труффа-льдино	Kwakinn	Мехико	Park Cafe	Кэтино
Бармен	23000	26000	25000	24000	26000	30000
Официант	16000	13000	15000	15000	14000	18000
Администратор	25000	28000	30000	27000	28000	33000
Повара	26000	30000	27000	30000	29000	35000
Мойщица	12000	14000	15000	15000	16000	16000
Бухгалтер	35000	40000	40000	38000	45000	48000

ПРИЛОЖЕНИЕ Д (обязательное)



Рисунок Д.1 - Дерево целей по предотвращению хищений в организации ООО
«Де-Факто»
ПРИЛОЖЕНИЕ Д
(продолжение)

Таблица Д.1 - Анкета, направленная на изучение качественных характеристик персонала, поступающих на работу в ресторан «Де-Факто»

№п/п	вопросы	Варианты ответов
1	Ф.И.О.	_____
2	Уровень образования	Высшее ___ среднее ___ другое ___
3	Наименования учебного заведения, в котором учились	
4	Имеете ли дополнительные навыки	Да _____ нет _____
5	Какими дополнительными навыками владеете	_____
6	Должность, на которую претендуете	
7	Последнее место работы	
8	Причина ухода с последнего места работы	
9	Какая заработная плата для вас является оптимальной	До 20 т.р. ___ до 25 т.р. ___ до 35 т.р. ___
10	Семейное положение	Женат _____ холост _____
11	Наличие детей	Да _____ нет _____
12	Количество детей (указать)	Один ___ два ___ три ___ другое ___
13	Возраст детей (указать)	_____
14	Имеется ли собственное жилье	Да _____ нет _____
15	Имеется ли кредиторская задолженность	Да _____ нет _____
16	Какой срок по выплате кредиторской задолженности	Менее года ___ от 1г. до 3 л. ___ Другое _____
17	Собственные увлечения (хобби)	_____

Таблица Д.2 - Шкалы определения порядочности человека по тестированию

№ п/п	Шкалы оценок	Характеристика личности по набранным баллам
1	0 - 5 баллов	Сильная склонность ко лжи, приукрашиванию
2	6 - 13 баллов	Низкий показатель порядочности, стремление приукрасить себя и скрыть неблагоприятные поступки
3	14 - 29 баллов	Нормальный результат. Склонность ко лжи отсутствует,

		порядочность в норме.
4	30 - 34 баллов	Вероятно, завышенная самооценка, результаты могут быть намеренно искажены.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д
(продолжение)

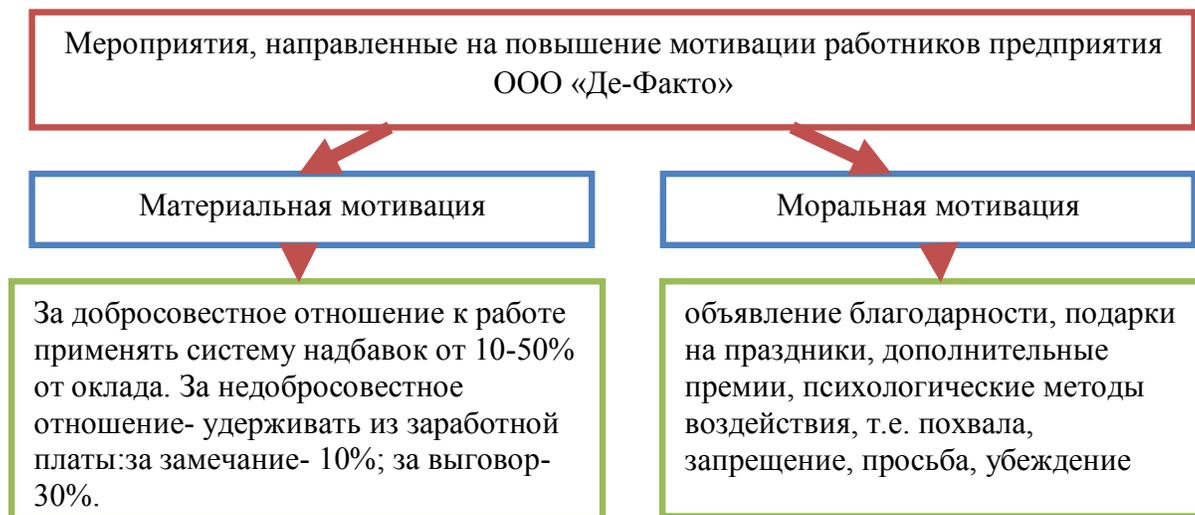


Рисунок Д.2 - Мероприятия, направленные на повышение мотивации работников ресторана

Таблица Д.3 - Мероприятия по снижению фактов хищения

Мероприятия	Предполагаемый эффект
1. проведение инвентаризаций	Контроль за сохранностью хозяйственных средств и для полного соответствия данных учета фактическим остаткам
2. автоматизация учета современными программными продуктами: «1С: Предприятие 8. Ресторан» и «1С: Предприятие 8. Общепит»	Автоматизация рабочих мест кассира, официанта, бармена, буфетчика, администратора, технолога, повара, заведующего производством, кладовщика, бухгалтера по различным участкам учета; усилит производственный контроль.
3. внедрение системы видеонаблюдения	Контроль работы сотрудников, особенно кто работает на складе и в баре. Существенное сокращение различных нарушений и махинаций в работе со стороны персонала.
4. Разработка положения о корпоративной культуре, включающее корпоративные ценности компании, принципы организации работы, миссию и девиз организации, систему мотивации сотрудников.	Надлежащая забота относительно подбора кадров; контроль над сотрудниками организации; соблюдение правил внутреннего распорядка, улучшение дисциплины работников.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д
(продолжение)

Таблица Д.3 - Экономическая эффективность предложенных мероприятий в ресторане «Де-Факто»

показатели	До мероприятий	После мероприятий	Отклонения	
			%	+,-
1.Выручка (без НДС), тыс.руб.	9998	10159,2	101,6	161,2
2.Себестоимость продукции, тыс.руб.	4051	4166,08	102,8	115,08
3.Прибыль от реализации, т.руб.	5947	5993,12	100,8	46,12
4.Фонд оплаты труда, тыс.руб.	3948	4320	109,4	372
5.Затраты на мероприятия, т.руб.	-	102,4	-	102,4
6.Выплаты в фонд социального страхования и пенсионного обеспечения (30% от ФОТ), т.руб.	1184,4	1296	109,4	111,6
7.Налогооблагаемая прибыль, тыс.руб.	1357	1543,52	113,7	186,52
8.Налог на прибыль (20%), т.руб.	271,4	308,7	113,7	37,3
9.Чистая прибыль, тыс.руб.	1085,6	1234,8	113,7	149,2
10.Рентабельность продаж, %	59,5	60,0	100,8	0,5
11.Чистая рентабельность, %	10,86	12,15	111,9	1,29