Содержание

[Введение](#_Toc264846647)

[1. Общие сведения о проектируемой организации](#_Toc264846648)

[1.1 Краткая характеристика организации](#_Toc264846649)

[1.2 Анализ внешней среды](#_Toc264846650)

[1.3 Анализ внутренней среды организации](#_Toc264846651)

[2. Разработка системы управления](#_Toc264846652)

[2.1 Разработка системы целей](#_Toc264846653)

[2.2 Обоснование выбора стратегии развития](#_Toc264846654)

[2.3 Разработка организационной структуры](#_Toc264846655)

[2.4 Разработка системы мотивации персонала](#_Toc264846656)

[2.5 Разработка системы контроля в организации](#_Toc264846657)

[Заключение](#_Toc264846658)

[Список использованной литературы](#_Toc264846659)

## Введение

Рынок общественного питания сейчас переживает в России свой золотой век. Практически во всех сферах наблюдается бурный рост и в то же время рынок ещё далёк от насыщения - места пока хватает всем. Как говорил известный американский менеджер Ли Якокка: "Нужно быть поближе к общественному питанию, потому что, как бы плохо ни шли дела, есть людям всё равно надо", - то есть данный сектор является весьма стабильным.

В настоящее же время можем наблюдать появление всё новых направлений в этой сфере, так как потребительский спрос усложняется и требует постоянно расширяющегося набора услуг. Что связано с постепенным переходом мирового сообщества из индустриальной стадии развития в постиндустриальную, способствовавшему изменению образа и стиля жизни.

На ряду с фаст-фудом и кухней "фьюжн" (от англ. fusion - сплав) у нас в стране появился и кейтеринг. Пришел он только в начале девяностых вместе с понятием "корпоративная культура" и западными компаниями. Поначалу основными игроками на только организовавшемся рынке были иностранные компании (в частности, французская Sodexho), но затем и наши фирмы (такие, как "ЛаньЧ" и "Бризоль") начали успешно составлять им конкуренцию.

Сегодня рост кейтеринга в мире составляет около 13% в год, в России у крупнейших операторов рост составляет от 25 до 70% в год. В среднем по отечественному рынку этот показатель, по данным компании "ЛаньЧ", равен 30%. По признанию игроков традиционного ресторанного сегмента, более высокая рентабельность при коротких сроках окупаемости вложений делает этот бизнес чрезвычайно привлекательным, поэтому кейтеринг активно развивается не только в мегаполисах, но и на периферии.

На иркутском рынке действует около 10 организаций, оказывающих кейтеринговые услуги. Столь небольшое число фирм в данном секторе говорит о большом потенциале развития рынка. Отсюда создание кейтеринговой организации в нашем городе считаю весьма перспективным.

## 1. Общие сведения о проектируемой организации

## 1.1 Краткая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью "Perfect Lunch" представляет собой добровольное объединение 2 граждан с целью осуществления совместной хозяйственной деятельности (а именно оказания услуг выездного ресторанного обслуживания) путем первоначального образования уставного фонда. По характеру деятельности предприятие является коммерческим, поскольку одной из его целей является извлечение прибыли. В Иркутске в настоящее время услуги кейтеринга предоставляют всего около 10 фирм - рынок практически свободен.

Кейтеринг (от англ. catering - "снабжение провизией") - выездное ресторанное обслуживание в любом помещении по выбору клиента. Можно сказать, что он является воплощением индустрии мобильного общепита. Так как наша компания только вышла на рынок, то предоставляет не весь спектр кейтеринговых услуг, а занимается только индивидуальным обслуживанием на уровне организации питания сотрудников различных фирм. Деятельность "Perfect Lunch" - своего рода альтернатива так хорошо прижившемуся у нас быстрому питанию. Главное преимущество - это качество пищи: предоставляемый нами полноценный обед не идёт ни в какое сравнение с сомнительным (в смысле полезности) фаст-фудом, тем более, что мы экономим время клиентов, доставляя обед прямо в офис. Таким образом, наши услуги рассчитаны на людей, у которых мало свободного времени и которые могут позволить себе нечто более приличное, чем гамбургер (средняя сумма чека у нас 150 рублей).

Мы работаем с компаниями как на условиях аутсорсинга (в наше ведение может передаваться вся общепитовская структура предприятия), так и обслуживаем малые группы и выполняем срочные заказы. Последнее пользуется огромным спросом, в виду нежелания крупных операторов кейтеринга предоставлять подобные нерентабельные для них услуги. Для нашей же небольшой компании на этой нише практически нет конкурентов.

Но в планах организации на ближайшее время запустить и корпоративное обслуживание (банкеты, фуршеты, свадьбы, корпоративные мероприятия), и тем самым занять прочную позицию в так называемом высокобюджетном секторе.

Такова характеристика "Perfect Lunch".

## 1.2 Анализ внешней среды

При анализе внешней среды главное - не выявить количественные характеристики ситуационных факторов, а определить, какие возможности для нашего бизнеса они дают. По сути, мы устанавливаем, что конкретно может поспособствовать успешной работе нашей кейтеринговой компании. Ответ на этот вопрос кроется в анализе ряда факторов.

**Экономическая компонента.** На Западе большинство компаний дотируют питание своих сотрудников (это делает инвестиции в кейтеринг исключительно выгодным вложением средств) - в России также все больше современных компаний считает необходимым обеспечить свой персонал горячим полноценным питанием в рабочее время.

Выделение средств работодателями на организацию полноценного питания сегодня рассматривается как естественная, и даже необходимая часть социального пакета наемных работников. Компании, арендующие офисное здание целиком, обычно организуют столовые для своих сотрудников и выделяют дотации для питания коллектива. Подмечено, что даже при минимальных дотациях в столовую ходят практически все сотрудники. Это большой плюс для кейтеринговой компании.

Также в настоящее время наблюдается численный рост целевого для нашей организации контингента, что связано с увеличением офисных площадей в городе. Возрастание числа клиентов говорит о безошибочности выбора поля деятельности "Perfect Lunch".

**Социальная компонента.** Главным образом связана с такими понятиями, как "образ жизни" и "стиль жизни". Первое - это формы жизнедеятельности людей (то есть понятие характеризует особенности их повседневной жизни), типичные для исторически определённых социальных отношений. Под стилем же жизни понимают определённый тип, характерную манеру поведения людей, выражающуюся в мотивах, формах решений и поступков, повседневном поведении индивида или социальной группы. То есть "стиль жизни" - категория, конкретизирующая образ жизни, раскрывающая его особенности.

К настоящему времени образ жизни населения России ещё не приобрёл черты устойчивой, целостной системы поведения. Напротив, в нём представлены модели и стили жизни, которые унаследованы, заимствованы из разных исторических систем, разных культур, причём иногда слабо совместимых между собой, в их числе и западный образ жизни, в который россияне весьма успешно интегрируют. Как проявления этого явления можно отметить уже упомянутое активное образование бизнес-центров: сотрудники компаний, арендующих офисы в этих комплексах, - потенциальные клиенты "Perfect Lunch". Во-вторых, появление такого понятия, как "корпоративная культура", в нашей бизнес-среде. Проведение праздников является неотъемлемой частью корпоративной культуры и позволяет в непринужденной атмосфере установить личностные контакты и сформировать или закрепить чувство причастности к общему делу, более того, это не просто развлекательные мероприятия, а фирменный стиль современной удачной компании. Возросло и число людей, придерживающихся принципов здорового питания на работе, которое, если не залог успеха, то, по крайней мере, весьма существенная его составляющая часть. Наконец, простое желание сделать какое-то личное мероприятие качественно организованным и незабываемым также играет роль в развитии выездного ресторанного обслуживания. Распространено празднование "на широкую ногу", развивается индустрия праздников (различные банкеты и фуршеты), что говорит об улучшении качества жизни отдельной части населения (а точнее, уровня жизни как степени удовлетворения потребностей, обусловленной, в частности, ростом доходов), а, следовательно, делает возможным активное развитие сферы услуг, а конкретно кейтеринга, как вида услуговой деятельности.

**Технологическая компонента.** Выездное ресторанное обслуживание в Иркутске находится ещё только на ранней стадии развития. Наша небольшая компания ещё не может позволить себе использовать все технические достижения нашей сферы - предоставления всего широчайшего спектра услуг. Однако для осуществления деятельности на своей нише "Perfect Lunch" полностью использует свой технологический потенциал, и этот уровень компании соответствует мировым достижениям.

**Политико-правовая компонента.** Деятельность "Perfect Lunch" полностью соответствует (регламентирована) законодательству РФ в области общественного питания.

## 1.3 Анализ внутренней среды организации

Внутренняя среда - совокупность внутренних переменных факторов организации, среди которых: социальная, производственно-техническая, информационная, экономическая и маркетинговая. Проанализируем каждую из них.

**Социальная переменная.** В компании "Perfect Lunch" работают высококвалифицированные специалисты (хотя и общее число работников невелико): от директора, до поваров. Последние имеют среднеспециальное образование. Весь управляющий персонал с высшим образованием. Так как оказываемые услуги выездного ресторанного обслуживания более чем на 80% зависят от человека (то есть оказываемые услуги основаны на его труде), то персонал в нашей компании играет самую важную роль - является "предметом номер один". Ввиду немногочисленного состава работающих подбором кадров, отчасти обучением, а также включением их в производственный процесс занимается непосредственно директор.

Неотъемлемой частью является и корпоративная культура - она проявляется в том числе и на видимом уровне: регулярно проводятся культурные мероприятия для членов организации (в том числе и спортивные турниры), обязательной также является ежегодная премия на определение лучшего работника, есть у нас и оригинальная форма одежды. В то же время коллектив очень дружен, существуют общие убеждения по поводу работы, причин и целей существования нашей организации (второй уровень корпоративной культуры). В целом можно сказать, что пока организация находится на низкобюджетной нише кейтеринга, ей присущ тип корпоративной культуры "Клуб", так как очень ценятся верность, преданность и принадлежность работников к группе. С выходом же на более высокий уровень возможен и переход к "Бейсбольной команде", так как тогда уже будут актуальны талант и новаторство, а также быстрая реакция на изменения во внешней среде.

**Производственно-техническая переменная.** Для обеспечения главного аспекта нашей деятельности - качества - имеется всё необходимое, технологически совершенное оборудование, отвечающее требованиям надёжности и производительности. Просторное помещение кухни, холодильные и морозильные камеры, плиты, духовые шкафы, посудомоечные машины и печи для подогрева, а также посуда и индивидуальные ланч-боксы, в которых непосредственно производится доставка пищи. Традиционно считающаяся главной проблемой доставка организована лучшим образом: вся транспортная логистика отдана на условиях аутсорсинга специализированной компании. Все машины сертифицированы: имеют фургоны со специальным покрытием, подвергаются ежемесячной санобработке. Во многом такая система позволяет поддерживать на достаточном уровне рентабельность бизнеса и не иметь проблем с властями.

**Информационная переменная.** Наиболее часто используемый источник, обеспечивающий организацию информацией - это Интернет. Также мы нарабатываем клиенторскую базу с помощью газет города (в частности "Из рук в руки"). Но большинство клиентов сами находят нас в виду хорошей рекламы "Perfect Lunch".

**Экономическая переменная.** Из-за возрастающей конкуренции доходность кейтеринга упала за последнее время на 5-10%. Но, несмотря на это, в компании на должном уровне поддерживается ликвидность, а также обеспечивается прибыльность, что во многом связано с маркетинговой политикой. Не так быстро, но создаются и инвестиционные возможности.

**Маркетинговая переменная.** Для реализации услуги выбрана наименее конкурентная на данный момент ниша кейтеринга в Иркутске - обслуживание офисов. Помимо этого для привлечения клиентов компания занимается демпингом. Но мы не забываем, что кейтеринговый бизнес выгоден при рентабельности 10-15%, поэтому предоставление услуги выездного ресторанного обслуживания по цене, ниже себестоимости, ведётся лишь для первоначального привлечения клиентов. Организована и реклама "Perfect Lunch" в СМИ и на улицах города. Любой может ознакомиться с услугами компании на нашем сайте.

## 2. Разработка системы управления

## 2.1 Разработка системы целей

Хорошо известно, что никакая организация не может успешно выживать в конкурентной среде, если она не имеет четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремится, чего она хочет добиться своей деятельностью. Фундаментальным утверждением, относительно смысла существования организации, является её миссия.

**Миссия "Perfect Lunch".** Цель существования нашей организации - это удовлетворение потребностей широкого круга клиентов занимаемой нами отрасли общественного питания посредством высококачественных услуг приготовления пищи и профессионального выездного ресторанного обслуживания. В наших целях и услугах мы стремимся достигнуть высокого мастерства. Качество (неотъемлемая часть наших услуг и людей), ответственность и поддержка творчества - вот, что отличает нас от других организаций.

Второй уровень целей:

К 2008 году войти в высокобюджетный сектор кейтеринга.

К 2009 году удерживать 20% рынка кейтеринга в Иркутске.

Первую стратегическую цель можно разбить на цели более низкого уровня (тактические), за счёт которых и возможно достижение исходной:

Работа в высокобюджетном секторе подразумевает под собой корпоративное обслуживание, поэтому необходимо создать данный функциональный отдел. Для чего, в свою очередь, нужно объявить в СМИ и на нашем сайте о свободных вакансиях и подыскать новое более просторное помещение для организации.

Приобретение необходимого оборудования, аксессуаров (вплоть до специальных шатров для организации мероприятий на природе). Для чего берём кредит и объявляем тендер.

Непосредственно расширение спектра услуг (координация мероприятия и предоставление персонала высокого уровня), что требует опять же привлечения новых работников, а также обучение уже имеющихся.

Вторая не менее важная долгосрочная цель будет обеспечиваться следующими мероприятиями:

Привлечение клиентов. А этого можно добиться, развернув крупную рекламную компанию, а также устроив беспрецедентную акцию, заключающуюся в создании системы скидок (возможна и демпинговая политика) - 5% при приобретении услуг на 5000 рублей.

Работа на крупном рынке невозможна без маркетолога. В начале марта поручаю первому заместителю найти компетентного в данном вопросе человека.

Естественно, завоевание рынка требует от организации обеспечения высочайшего качества услуг. Поэтому с середины марта мы создаём отдел по контролю качества.

Таким образом, дерево целей будет иметь следующий вид:

К 2008 году войти в высокобджетный сектор кейтеринга.

К 2009 году удерживать 20% рынка кейтеринга в Иркутске.

Необходимое оборудование

Расширение спектра услуг

Привлечение клиентов

Маркетолог

Система контроля качества

Кредит

Тендер

Привлечение новых работников

Обучение персонала

Рекламная компания

Система скидок

Поиск компетентного человека

Организация контроля качества

МИССИЯ

Отдел корпоративного обслуживания

Объявление о вакансиях

Новое помещение

## 2.2 Обоснование выбора стратегии развития

Выбор стратегии участия организации на рынке осуществляется на основе проведённого SWOT-анализа.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **S:**  Приемлемые цены  Разнообразие меню  Продуманная система доставки  Высокое качество пищи  Профессиональный персонал  Обслуживание малых групп и выполнение срочных заказов (мобильность)  Современное оборудование | **W:**  На данный момент недостаток разнообразия функций  Невозможность обслуживания большого числа клиентов (мало работников)  Не достаточно агрессивная маркетинговая политика |
| **O:**  Малое число конкурентов (около 10 в Иркутске)  Широкий рынок сбыта (большое количество офисов)  Огромное разнообразие кейтеринг-услуг  Новые тенденции в развитии кейтеринга | Приемлемые цены, а также высокое качество пищи способствуют расширению рынка сбыта; профессиональный персонал способен освоить, а затем и предоставлять новые виды кейтеринг-услуг (в этом поможет и современное оборудование). | Малое число конкурентов делают небольшое число осуществляемых функций не таким уж важным фактором. А малое число работников компании компенсируется теми новыми направлениями в кейтеринге, которые наша организация предлагает клиентам. |
| **T:**  Конкуренты (как кейтеринг, так и fast food)  Власти в лице госсанэпиднадзора | Продуманная система доставки (что включает надлежащим образом оборудованные автомобили) направлена на исключение претензий со стороны Госсанэпиднадзора. А в борьбе с клиентами помогут разнообразное меню, высокое качество услуг, а также мобильность компании. | Очевидно, что для наших конкурентов "Perfect Lunch" уязвима вследствие всех вышеперечисленных слабых сторон. |

Как видно из таблицы SWOT-анализа, у организации хорошие возможности для реализации своих сильных сторон в плане первоначального укрепления позиций на рынке, а позднее расширения его за счёт производства нового продукта (новые виды кейтеринг-услуг). Исходя из этого, целесообразнее на настоящий момент выбрать стратегию усиления позиций на рынке.

По классификации же Портера нашей компании в настоящий момент подходит стратегия фокусирования - концентрация усилий на предоставлении услуг офисным работникам.

## 2.3 Разработка организационной структуры

Ввиду того, что наша организация пока работает в низкобюджетном секторе кейтеринга, то количество работников предприятия не велико, однако вполне обеспечивает рентабельность на данном этапе развития. А именно, "Perfect Lunch" состоит из:

Директор. Выполняет стандартные управленческие обязанности: организовывает и следит за работой компании, чтобы её функционирование соответствовало поставленным целям, налаживает контакты с клиентами. В подчинении у директора находятся четыре человека (бухгалтер, заместители по снабжению и вопросам доставки, а также шеф-повар). Согласно таблице степени сложности работы руководителя по основным факторам диапазон управления отвечает нормам. Директор обладает как распорядительными, так и параллельными полномочиями.

Заместитель по вопросам доставки. Решает непосредственно все проблемы, связанные с организацией доставки пищи клиентам. Очень важная должность в организации, так как человек, её занимающий, отвечает за момент, как раз и отличающий нас от статического ресторана - поэтому данная функция должна выполняться на высшем уровне. Данный зам. обладает координационными полномочиями.

Шеф-повар. Отвечает за своевременно и высококачественно приготовление пищи, тем более что в его распоряжении имеется всё необходимое оборудование; также разрабатывает меню (учитывая текущие тенденции: например, посты или моду на здоровый образ жизни). Обладает распорядительными и рекомендательными полномочиями в отношении подчинённых: двух поваров и уборщика. Диапазон управления (3 чел) отвечает нормам.

Заместитель по снабжению. Отвечает за закупку продукции, работает с поставщиками.

Бухгалтер. Отвечает за предоставление бухгалтерской отчётности в компании.

Повара (2 чел). Занимаются непосредственным приготовлением блюд, также в их обязанность входит мытьё посуды.

Уборщик. Занимается уборкой кухонного помещения: выносит мусор, моет полы и прочее.

директор

Заместитель по вопросам доставки

Шеф-повар

Заместитель по снабжению

бухгалтер

уборщик в кухне

Повара (2)

Формально в нашей организации используется функциональная департаментализация, то есть разделение на отделы происходит согласно их функциям. Фактически же границы между подразделениями, которые представлены непосредственно сотрудниками, нечёткие, что опять же объясняется малочисленным коллективом и спецификой работы (близость контактов всех работников).

## 2.4 Разработка системы мотивации персонала

Мотивация - совокупность как внешних, так и внутренних движущих сил, побуждающих человека к деятельности.

Наша компания прекрасно осознаёт, что в настоящее время конкурентоспособность организаций в занимаемой нами сфере определяется не только качеством продукта, но и во многом уровнем обслуживания. Хорошего сервиса можно добиться лишь сплочённым коллективом, для чего необходимо, чтобы все его сотрудники почувствовали себя частью организации. Поэтому и система мотивации в "Perfect Lunch" необычна.

Но всё же первоначально следует обратить внимание на систему оплаты труда рабочих. В нашей компании она строго регламентирована в соответствии с российским законодательством и представляет собой сдельную заработную плату. Это связано со спецификой деятельности организации - прибыль формируется лишь после предоставления и, соответственно, оплаты услуги.

В "Perfect Lunch" имеет место оригинальная система мотивации - существует несколько уровней стимулов (так как фактически налицо три иерархических уровня в организации).

**1-й уровень** (касается поваров и уборщика). На мой взгляд, для людей, занимающих данные низшие должности, важно не столько материальное вознаграждение, сколько чувство причастности к общему делу, возможность видеть результат своей работы. Поэтому для них предусмотрены стабильная заработная плата (крепкая материальная основа всё равно должна быть), питания во время работы, обеспечение хороших условий труда, а главное - уважение. Последнее и направлено на основное стимулирование рабочих к качественному труду. Помимо этого для сотрудников данной категории важно видеть перспективы карьерного роста, в том числе с целью этого в компании проводится ежегодный конкурс на лучшего работника, что позволяет любому обратить внимание на свои лучшие качества.

**2-й уровень** (для среднего уровня). Включает стимулы предыдущего уровня, а также имеет свои. Здесь широко используется подкрепление желаемого поведения (которое, естественно, обеспечивает качественный труд), которое в основном носит материальный характер. А именно, существует система бонусов. Вообще говоря, здесь ставка заработной платы не столь велика: основного заработка сотрудник добивается как раз с помощью вознаграждений, сумма которых регламентирована в соответствии с определёнными результатами труда.

**3-й уровень.** Фактически он касается только директора. Его к качественной работе может стимулировать хорошее функционирование компании, которое обеспечивается, в частности, выполнением всех предыдущих уровней.

## 2.5 Разработка системы контроля в организации

Для соответствия результатов деятельности организации поставленным целям необходим систематический контроль. В "Perfect Lunch" существуют следующие виды контроля:

Предварительный. Проверка качества всех входящих ресурсов: как продуктов (физические и вкусовые характеристики), так и персонала (профессионализм, насколько человеку подходит данная работа).

Текущий. Мониторинг текущей хозяйственной деятельности фирмы с точки зрения соответствия стратегическим целям организации (то есть стратегический контроль), а также качества предоставляемых услуг и персонала, которые связаны между собой (если необходимо, вносятся определённые корректировке в действия работников).

Заключительный. Фокусируется на конечных результатах деятельности организации, то есть осуществляется непосредственно после завершения определённого вида работ.

В "Perfect Lunch" не существует отдела, который бы непосредственно осуществлял контроль - предпочтение отдано самоконтролю, то есть исполнители сами следят за процессом работ и их результатами. Но в то же время определены ответственные лица по функциональной принадлежности контроля: зам. по снабжению (качество поступающей продукции), зам. по вопросам доставки (доставка), бухгалтер (бухгалтерский учёт), шеф-повар (качество приготовленной продукции), директор (финансовый контроль).

Разрабатывая систему контроля, необходимо определить нормативы, характеризующие результаты деятельности организации. Приведём примеры некоторых из них.

**Обслуживание:** доставка не более 15 минут, сервировка не более 5 минут (обязательное пожелание: "приятного аппетита!"), вариантов блюд в меню не менее 10, обязательное наличие обедов для клиентов, желающих нормализовать вес (ассортимент диетических блюд) и т.д.

**Транспортировка:** использование автомобилей с расходом топлива не более 12 л/100 км, если доставка осуществляется с помощью фургонов, то необходима санобработка, опыт работы водителя в Иркутске - 2 года (хорошее ориентирование) и т.д.

**Персонал:** численность 8-10 человек, образовательная структура: среднеспециальное образование поваров (т. е у 30%), высшее у всех остальных, кроме уборщика (у 60%), текучесть кадров - по возможности минимальная и т.д.

## Заключение

Активное развитие кейтеринга наблюдается не только в столице, но и в регионах, пример тому - Иркутск. У нашего рынка большой потенциал, что выражается как в количестве игроков (всего около десятка действующих компаний, которые и будут нашими конкурентами), так и в возможном расширении и усложнении услуги, которое выражается в увеличении числа индивидуальных клиентов. То есть открытие подобных компаний выглядит в нашем городе весьма перспективно. Немаловажную роль в этом играют и наблюдаемые тенденции: открытие корпоративных кафе и столовых по принципу free flow, улучшение социального обеспечения работников (дотирование питания), предоставление кейтеринговыми компаниями "пакетов" дополнительных услуг, проникновение в некоммерческие организации.

Решение об основании кейтеринговой организации "Perfect Lunch" пришло после анализа внешней среды. На основании SWOT-анализа решено использовать стратегию фокусирование, так как она должна принести компании большую прибыль ввиду немногочисленных игроков в секторе предоставления услуг офисным работникам. Данная стратегия будет внедряться посредством маркетинговых мероприятий, направленных на увеличение числа целевых клиентов. Также реализации стратегии будут подчинены все функции организации.

При грамотном ведении бизнеса компания может добиться вполне приличных результатов, так как рынок даёт этому возможность своим активным ростом, а следовательно, потенциалом. Большую роль, естественно, при этом будет играть менеджмент - только грамотный руководитель, обладающий всеми необходимыми качествами, способен привести организацию к поставленным целям.

## Список использованной литературы

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс. 2-е изд., учеб. - М.: Гардарика, 1999. - 342 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 1998. - 296 с.
3. Бурменко Т.Д. Экономика сферы услуг: учеб. пособие. - Иркутск: изд-во БГУЭП, 2004. - 216с.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1993.
5. Тюрюханова Е.В., Долгополова И.С. Основы менеджмента: учебно-методический комплекс: ч.1, 2 - Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2005. - 50 с.
6. [www.restorus.com](http://www.restorus.com)
7. [www.restcon.ru](http://www.restcon.ru)
8. [www.irkutskout.ru](http://www.irkutskout.ru)
9. [www.obed. irk.ru](http://www.obed.irk.ru)