**МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА И УПРАВЛЕНИЯ**

Институт экономики и управления

Кафедра менеджмента

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

на тему:

«Анализ состояния и разработка направлений совершенствования менеджмента на фирме»

**Выполнил:**

Студент 2 курса

очно-заочной формы обучения

по специальности «Менеджмент

организации» (код № 080507.65)

**Научный руководитель :**

Москва

2010

**Содержание**

Введение

Глава 1 **Характеристика ФИРМЫ**

Глава 2 **Менеджерский анализ внешней среды**

ГЛАВА 3 **Менеджерский анализ внутренней среды**

## 3.1 Миссия и цели

## 3.2 Организационная структура фирмы

## 3.3 Дерево целей

## 3.4 Анализ ресурсов организации

## 3.5 Анализ технологии производства и реализации продукции, услуги

## 3.6 Устав организационной культуры

ГЛАВА 4 **ОБОСНОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЛИТЕРАТУРА

**Введение**

В последние годы наблюдаются позитивные тенденции в социально-экономическом развитии России, в частности формирование рыночных отношений при наличии многообразия форм собственности, некоторый рост промышленного производства, становление предпринимательского класса, преодоление предпринимателями и населением иждивенческих комплексов и т. д. Все это, безусловно, повлияло и продолжает влиять на формирование российского менеджмента, основными особенностями которого являются:

- преобладание в организациях вертикальных, формальных связей и отношений, пирамидальных, иерархических организационных структур. Недооценка горизонтальных связей и отношений, мягких структур.

- наличие командной системы во многих организациях, руководители которых до сих пор подавляют инициативу подчиненных. Такая система мешает организациям приспособиться к новым экономическим условиям, и они вынуждены топтаться на месте или проходить через процедуру банкротства;

- слабое привлечение менеджерами сотрудников к управлению организациями и подразделениями. Это не позволяет в должной мере учитывать знания и опыт работников, которые зачастую лучше менеджеров знают проблемы и видят пути их решения непосредственно в производстве (коммерции);

- слепое копирование западных методов ведения бизнеса и управления организацией. Вклад западных, прежде всего американских, теоретиков и практиков в развитие менеджмента бесспорен. Однако формально переносить их идеи на российскую почву недопустимо. Многое из того, что хорошо в США или Германии, неприемлемо для России. Необходимо использовать только лучшее с учетом особенностей национальной экономики;

- отсутствие гибкости у высшего менеджмента. Директора многих организаций стремятся действовать по привычке, не умеют гибко реагировать на изменения внешних и внутренних факторов, влияющих на положение организаций, а значит, не могут принимать эффективные меры и решения, приспосабливаться к новым условиям;

- отсутствие необходимых сложившихся норм деловой этики бизнеса, нарушение предпринимателями элементарных этических правил при осуществлении бизнес-операций, невыполнение данных ими обязательств, нарушение договоренностей, желание подчас решить свои проблемы за счет и в ущерб интересам другой стороны;

- отсутствие заинтересованности у многих организаций во внедрении систем управления качеством, недостаточное внимание к качеству вырабатываемых товаров и оказываемых услуг;

- отсутствие у менеджеров всех рангов глубоких знаний о рынке, экономике и о самом менеджменте как о науке управления. Малая часть менеджеров обладает этими знаниями, далеко не все стремятся получить их, чтобы использовать на практике. Большинство из них работает по принципу: главное - любой ценой заработать как можно больше денег сегодня. Это приводит к появлению огромного количества фирм-однодневок, ничего не дающих для общества, что отрицательно сказывается на построении рыночной экономики;

- распространенность в отношениях подчиненных к руководителям раболепства, подхалимства, лести и угодничества, а потому необъективной оценки их деятельности и лояльности.

- неуважение к людям и игнорирование этики управления. Не секрет, что люди, работающие в государственных и частных организациях, считаются руководством "винтиками", которые в любой момент можно выбросить и заменить новыми. Работники всех уровней во многих организациях бесправны и беззащитны перед произволом руководства. Каждый из них может быть уволен без объяснения причин и выплаты заработанных денег. Сделки, а следовательно, и деньги нового работника могут быть присвоены руководством и поделены между ним и основным "костяком" сотрудников и т. д. Обман и хамство стали нормой поведения некоторых руководителей. Особенно это относится к так называемым "пульсирующим" фирмам, специфика которых заключается в постоянном наборе и увольнении через короткий промежуток времени новых сотрудников без оплаты их труда;

Вместе с тем имеется ряд факторов, оказывающих непосредственное положительное влияние на становление российского менеджмента:

- творческий подход российских менеджеров и специалистов к решению возникающих проблем;

- ориентация на гармонизацию во взаимоотношениях;

- стойкость, выносливость, работоспособность и энергичность россиян;

- стремление к новациям, поиску новых путей для достижения поставленной цели;

- повышение общественной значимости и оценки менеджмента, профессионализация его, стремление к обучению и повышению профессиональной квалификации менеджеров;

- стремление субъектов хозяйствования всех форм собственности улучшить свои показатели за счет реформирования систем организации и управления.

В последние годы менеджмент организации претерпевает в России значительные изменения, превращаясь в реальный фактор развития бизнеса в различных областях экономики. Динамичные изменения организационно-правовых условий бизнеса в стране, усиление конкуренции и повышение требований к качеству продукции и сервиса убедительно свидетельствуют о том, что только эффективный практический менеджмент способен обеспечить сохранение и устойчивое развитие организации.

Цель курсовой работы – анализ состояния менеджмента гипотетической фирмы (на примере пиццерии ООО "Четыре цвета") и разработка направлений совершенствования менеджмента на исследуемой фирме.

Задачи курсовой работы:

* систематизировать и закрепить знания по дисциплине «Менеджмент»;
* дать характеристику фирмы;
* провести анализ внешней и внутренней среды фирмы;
* провести анализ функций управления;
* изложить основные направления повышения эффективности управления фирмой.

Предмет исследований – процесс организации работы в ООО "Четыре цвета". При написании курсовой работы были использованы различные литературные источники отечественных и зарубежных авторов.

**ГЛАВА 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ФИРМЫ**

менеджмент бюджетирование управление стимулирование

ООО «Четыре цвета» представляет собой пиццерию, расположенную рядом с центральным районом г.Москвы около метро и арендует производственную площадь на первом этаже крупного торгового центра. Торговый центр находится на одной из основных улиц города. Это место выбрано не случайно, так как оно является постоянным местом большого скопления людей.

Пиццерия находится в стадии своего развития. Эта стадия характеризуется:

• увеличением числа сотрудников;

• разделением труда и ростом специализации;

• более формальными и обезличенными коммуникациями;

• внедрением систем стимулирования, бюджетирования и стандартизации работ и др.

Главными задачами фирмы на этом этапе являются: создание условий для экономического роста и обеспечение высокого качества обслуживания клиентов и продукции.

Организационно-правовой формой данной пиццерии является – Общество с ограниченной ответственностью, т.е. она находится в частной собственности. Участники такого общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Если же участник внес вклад в уставный капитал общества не полностью, то он несет ответственность в пределах стоимости неоплаченной части его вклада. Общество же не отвечает по обязательствам своих участников. ООО может быть учреждено одним лицом, которое становится его единственным участником или может впоследствии стать обществом с одним участником, но не может иметь в качестве единственного участника другое хозяйственное общество, состоящее из одного лица. Число участников общества не должно быть более пятидесяти.

*Участники общества с ограниченной ответственностью вправе*:

1. участвовать в управлении делами общества в порядке, установленном законом и учредительными документами общества;
2. получать информацию о деятельности общества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией в установленном его учредительными документами порядке;
3. принимать участие в распределении прибыли;
4. продать или иным образом уступить свою долю в уставном капитале общества либо ее часть одному или нескольким участникам данного общества в порядке, предусмотренном Федеральным законом и уставом общества;
5. в любое время выйти из общества независимо от согласия других его участников;
6. получить в случае ликвидации общества часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость.

*Участники общества обязаны:*

1. вносить вклады в порядке, в размерах, в составе и в сроки, которые предусмотрены Федеральным законом и учредительными документами общества;
2. не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности общества.

Учредителями ООО «Четыре цвета» могут быть как организации, так и частные лица, заключающие между собой учредительный договор и утверждающие устав общества. Эти документы считаются учредительными. Первоначальный капитал, состоит из собственных и заемных средств. Собственные средства распределены между участниками, внесшими свои вклады в уставный капитал общества.

Раз в год принимается решение о распределении чистой прибыли между участниками общества пропорционально их долям в уставном капитале.

Высшим органом общества является общее собрание участников общества. Общее собрание участников общества может быть очередным или внеочередным. Все участники общества имеют право присутствовать на общем собрании участников общества, принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решений. Исполнительный единоличный орган общества в лице директора избирается общим собранием участников общества на 7 лет, но его полномочия могут быть приостановлены по решению общего собрания участников или по собственному заявлению.

Сфера деятельности ООО «Четыре цвета» – предоставление услуги общественного питания.

Пиццерия оснащена современным оборудованием для приготовления пиццы. Работают квалифицированные сотрудники, прошедшие жёсткий конкурсный отбор.

Основными направлениями деятельности пиццерии является обеспечение населения качественной и вкусной пиццей, а также другими продуктами, реализуемыми в данном заведении.

Основная оказываемая услуга - услуга питания закусочной, применяется обслуживание официантами. Дополнительные услуги: организация и обслуживание торжеств, семейных обедов.

**Менеджерский анализ внешней среды**

Внешняя среда фирмы включает следующие элементы: потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, адекватные по отношению к операциям организации.

***Факторы косвенного воздействия***

По данным Госкомстата, доля прибыльных предприятий в торговле и общественном питании за последний отчётный период достигла 66,8%. Торговля и общепит самые развитые и в то же время самые динамичные отрасли малого бизнеса в России. За 2009 год рост в этих секторах составил примерно 70 процентов. Министерство экономического развития и торговли РФ прогнозирует максимальные темпы роста инвестиций в сфере торговли, общественного питания и транспорта.

Аналогичная ситуация и в нашем городе: по сообщению городских статистиков, оборот розничной торговли за первое полугодие увеличился на 7% по сравнению с прошлым годом. Возрос оборот и общественного питания на 3%. Прирост предприятий общественного питания составил 9,5%. Оборот общественного питания за отчетный период увеличился на 17%, к уровню 2007 года. Сфера торговли и общественного питания является одной из самых инвестиционно привлекательных.

При анализе внешней среды, учитываются следующие факторы:

1. Экономический;
2. Политический;
3. Социальный;
4. Санитарно – гигиенический.

Политический фактор: Суть этого фактора в изучении намерения правительства, анализе средства которые используются правительство и местными органами власти для проведения своей политики. Делая основную ставку на президента Медведева, можно отметить, что его методы хорошего политика сочетаются с жесткостью и решительностью. Он способен сделать все ради пользы дела и не остановится ни перед чем. Значит надо постараться предугадать его политику. На мой взгляд, назначение определенных лиц в правительство по его указу свидетельствует о том, что правительство будет придерживаться экономических реформ, сочетающихся с денежными вливаниями из-за рубежа и топтанием на месте. Центробанк будет придерживаться политики «вмешательства» и искусственного поддержания курса рубля, сглаживания скачков и прочих неприятностей.

Социальный фактор: Суть этого фактора в выяснении отношений людей к работе и качеству жизни, росту населения, демографии. Большинство работников поддерживает руководство и доверяет ему. Но тут надо действовать осторожно, избегая непопулярных действий, таких как сокращение и понижение заработной платы. Рабочий боится, что изменения затронут его лично. Основная группа основывает свою поддержку на доверии к руководству. Значит, наши действия будут чаще всего трактоваться как положительные. В целом ситуация в коллективе благоприятная, т.к. у руководства есть основа – доверие к людям.

Санитарно – гигиенический фактор: На фирме созданы благоприятные условия внешней среды: температура воздуха 22-23оС, относительная влажность 60%. Эти условия создаются путём устройства приточно-вытяжной вентиляции с преобладанием вытяжки. Также установлен кондиционер, который тоже благоприятствует созданию необходимого микроклимата. В производственном цехе применено искусственное и естественное освещение. Естественное освещение дадут окна. Искусственное освещение создадут люминесцентные лампы. В цехе имеется подводка горячей и холодной воды к раковине моечной ванны. Имеется канализация, которая обеспечивает удаление сточных вод.

***Факторы прямого воздействия***

*Потребители*

Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, относящееся к результатам ее деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодейстия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов.

Для успешной реализации своей продукции организация дифференцировала потребителей, чтобы выявить тех из них, которые могли бы стать потенциальными потребителями продукции данной организации. Критериями дифференцирования рынка являются:

* социальная принадлежность - рабочие, служащие, пенсионеры, школьники, бизнесмены;
* уровень дохода - средний, низкий и высокий.

Главным образом, продукция пиццерии пользуется спросом у работающих, со средним доходом и выше, также кафе популярно среди семей и молодежи.

*Поставщики*

Поставщиками являются организации, занимающиеся оптовой торговлей, которые удовлетворяют организацию по следующим показателям:

1. стоимость поставляемого товара;

2. гарантия качества поставляемого товара

3. график поставки товаров;

4. пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки

товаров.

Все продукты кроме соков, лимонадов и спиртных напитков закупаются на местной оптовой базе. Заключены договоры поставки с крупными компаниями по поставке спиртных напитков и представителями компании «Coca-Cola» (безалкогольные напитки). Овощи и скоропортящиеся продукты закупаются ежедневно, для остальных продуктов запасы пополняются по мере необходимости, в среднем раз в 15 дней.

*Конкуренты*

Главной проблемой данной организации являются конкуренты, так как количество предприятий общественного питания заметно увеличиваются по стране.

На сегодняшний момент рынок подобных видов продукции и услуг уже сформирован, насыщен, и поделен примерно в одинаковом объеме. Поскольку данная отрасль является развивающейся, то в качестве будущих стратегий предприятию, специализирующемуся на данном виде продукции, может выступать более глубокое проникновение на рынок с помощью маркетинговых мероприятий, а также диверсификация производства. Поскольку у ООО «Четыре цвета» уже имеется достаточно широкий круг потенциальных клиентов и потребителей, а также предприятие реализует свою продукции по цене, более низкой, чем у конкурентов, то применяемые конкурентами стратегии не приведут к ухудшению положения фирмы на рынке.

Стратегия конкурентов агрессивна и в охвате рынка они используют методы маркетинга.

Таким образом, из всего вышесказанного можно сделать вывод, что у нас есть довольно перспективная маркетинговая возможность сбыта продукции высокого качества по низким ценам.

При правильно проведенном исследовании, возможно, открыть недостатки и преимущества конкурента, узнать о его слабых и сильных сторонах, что впоследствии, несомненно, скажется на прибыли и развитии фирмы. А именно насколько быстро происходит его развитие, качество товара конкурента, его цену, форму рекламы и сбыта, техническую поддержку.

Для эффективной деятельности предприятия следует изучить информацию о конкурентах, – какие услуги они предлагают, какова цена на услуги и каков круг обслуживаемых клиентов.

Для повышения конкурентоспособности пиццерии необходимо осуществлять деятельность в области рекламы и ценообразования, используя свои сильные стороны: такие как выгодное место расположения, новизну предлагаемого товара, отличающегося от товаров конкурентов и высокое качество продукции, получаемое за счет качественного сырья и высокопрофессиональных кадров.

***Изменение факторов внешней среды***

Изменение факторов внешней среды прямым образом откладывает отпечаток на организацию. Изменения могут проходить как в положительной, так и в отрицательной формах.

*Положительные формы*:

1. Стабильность поставок;

2. Бесперебойность работы фирмы;

3. Приобретение новых клиентов;

4. Клиенты удовлетворены качеством нашей продукции;

5. Положительное отношение контактной аудитории;

6. Принятие законов, предусматривающих льготы для

производителей;

7. Спад инфляции

*Отрицательные формы*:

1. Нестабильность поставок сырья;

2. Забастовка работников нашего предприятия;

3. Потеря существующих связей с потребителем;

4. Неудовлетворённость потребителя качеством нашей

продукции;

5. Плохое отношение к нам контактной аудитории;

6. Принятие законов, ущемляющих права производителей;

7. Рост инфляции.

Уменьшить отрицательное влияние вышеперечисленных факторов можно следующим образом:

1. Создать производственные запасы;

2. Наладить контакты с новыми поставщиками;

3. Постоянный поиск нового рынка сбыта, но нужно учитывать, что

всё-таки более надёжные это старые, проверенные связи;

4. Постоянный контроль за качеством продукции;

5. Действовать по обстоятельствам.

**ГЛАВА 2. Менеджерский анализ внутренней среды**

***3.1 Миссия и цели***

Выбор миссии является ответственным решением, поскольку миссия служит ориентиром для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывает определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе альтернатив развития. В менеджменте под миссией организации понимают основную общую цель, четко выраженную причину существования организации. Миссию фирмы можно сформулировать следующим образом: максимальное удовлетворение потребностей самого широкого круга клиентов в товарах и услугах общественного питания, за счет применения новейших технологий и техники, индивидуального и подхода высоко квалифицированных работников к каждому клиенту и при обеспечении справедливого отношения к своим сотрудникам.

Миссия выражает основную цель организации, т.е. главной целью организации является выход на рынок и последующее расширение рыночной доли. Основным товаром пиццерии, безусловно, считается пицца, вокруг нее строится весь ассортимент, и основной источник дохода. Поэтому главный упор делается на выпуск пиццы в разных вариантах, с различными начинками. Непререкаемым условием является ее высокое качество и отличный вкус. Это одно их конкурентных преимуществ предприятия.

Девиз пиццерии звучит следующим образом:

«У нас самая вкусная пицца в городе»

Т.е. этот девиз и является основной целю: «Стать лучшей пиццерией в городе»

Также целями фирмы являются:

* 1. Расширение ассортимента выпускаемой продукции;
  2. Сохранение и улучшение качества услуг и продукции;
  3. Получение стабильной прибыли;
  4. Предоставление клиентам услуг по наиболее конкурентным ценам;
  5. Сотрудничество с поставщиками с целью долговременных деловых отношений.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

* обеспечение потребности фирмы в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
* достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
* полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
* обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивации, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
* закрепление работника на фирме, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
* обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;
* согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);
* повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора оптимальных технологий и методов работы с людьми.

**3.2 Организационная структура фирмы**

Учредители

Директор

Менеджер Заведующий Главный

по закупкам производством бухгалтер

Водитель

Бармен- Повара

кассир

Официанты Работники

Кухни

Уборщицы

Схема структуры организации позволяет выделить линии взаимозависимости и отношений внутри организации. Степень централизации ООО «Четыре цвета» – средняя, т.к. функции распределены по управленческому персоналу. Приведенная структура управления персоналом относится к линейной. Для нее характерно:

Четкое разделение труда и установление жестокой системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающих выполнение сотрудниками обязанностей и координаций различных задач; иерархичность уровней управления, при которых каждый нижестоящий подчиняется вышестоящему и контролируется им; четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных кадров в каждой области. Структура позволяет директору оперативно управлять работой предприятия и находиться в курсе событий.

***Обязанности управленческого состава предприятия***

*Директор:*

* организует всю работу предприятия;
* несет полную ответственность за его состояние и состояние трудового коллектива;
* представляет предприятие во всех учреждениях и организациях;
* распоряжается имуществом предприятия;
* издает приказы по предприятию в соответствии с трудовым законодательством;
* принимает и увольняет работников;
* открывает в банках счета предприятия;
* осуществляет экономическое планирование.
* заключает договора;
* поиск поставщиков материала;
* маркетинговая политика;
* применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия;
* принимает участие в планировании;
* разрабатывает мероприятия по снижению себестоимости и повышению рентабельности предприятия, улучшению использования производственных фондов, выявлению и использованию резервов на предприятии;
* разрабатывает календарные графики работы.

*Главный бухгалтер:*

* ведет бухгалтерский учет и отчетность;
* выполняет расчетные работы, оформляет необходимую документацию;
* следит за точностью и своевременностью расчетов с потребителями, поставщиками и органами налогового контроля;
* составляет итоговые бюджетные отчеты для предоставления в налоговые органы;
* принимает активное участие в планировании в области налоговой и ценовой политики предприятия.
* производит финансовые расчеты с заказчиками и поставщиками, связанные с реализацией готовой продукции, приобретением необходимого сырья, в его задачи также входит получение кредитов в банке, своевременный возврат ссуд.

*Менеджер по закупкам*:

* осуществляет закупки необходимых товаров (продуктов);
* организует контроль за качеством поступающего на предприятие сырья, полуфабрикатов и др., так как качество продукции является определяющим в общей оценке результатов деятельности трудового коллектива.

*Заведующий производством:*

* обеспечивает контроль за сохранностью оборудования;
* прогнозирует замену оборудования и запасных частей, а также своевременный ремонт оборудования;
* следит за качеством проведения ремонтов и профилактических работ;
* осуществляет инвентарный контроль;
* следит за правильной работой оборудования и персонала;
* контролирует соблюдение установленной технологии;
* осуществляет оперативный контроль за ходом производства;
* осуществляет контроль за комплексностью и качеством готовой продукции.

**3.3 Дерево целей организации**

Основная Цель:

Стать лучшей пиццерией

в городе

Директор:

Спланировать, организовать, наладить контроль и мотивировать сотрудников таким образом, чтобы была достигнута Основная цель.

Менеджер Заведующий Главный

По закупкам производством Бухгалтер

Своевременно обеспечить Обеспечить максимально Максимально снизить

Пиццерию оптимальными эффективную работу налоговые отчисления,

по цене и качеству продуктами оборудования и персонала точное и своевременное

формирование полной и

достоверной информацией

Водитель

Содержание машины

в идеальном состоянии

Бармен-кассир Повара

Безупречное обращение Радость и удовлетворение

с клиентами заведения Клиента

и кассовым аппаратом

Официанты Работники кухни

Безупречное обращение Радость и удовлетворение

с клиентами заведения Клиента

и кассовым аппаратом

Уборщицы

Своевременное обеспечение

идеальной чистоты на рабочих местах

и в зале для клиентов

**3.4 Анализ ресурсов организации**

Основные ресурсы, используемые организацией: люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация.

Количество работников пиццерии:

Директор 1

Главный бухгалтер 1

Заведующий производством 1

Менеджер по закупкам 1

Водитель 1

Бармен-кассир 2

Официант 4

Повар 2

Работники кухни 4

Уборщицы 2

Сотрудники фирмы в обязательном порядке отвечают следующим требованиям:

Образование, практический опыт работы, навыки, способность к обучению, умение подчинятся вышестоящему начальству, это связано с тем, что в сфере общественного питания последнее время появляется много новинок: новая технология работы, новая техника.

К управленческому персоналу спектр требований шире:

1. образование, производственный опыт, ответственность за издержки производства (в случае неудачи сотрудник должен нести личную ответственность, не перекладывая ее не подчиненных);
2. поведение, внешний вид, уверенность в своих силах, уравновешенность, справедливость, честность;
3. целеустремленность: желание к повышению по службе, готовность к выполнению заданий, усердие, способность к дальнейшему образованию;
4. интеллектуальные способности: сообразительность, мыслительные способности, уровень суждения, умение вести переговоры;
5. манеры разговора: находчивость, ясность изложения мысли.

Первоначальный капитал, состоит из собственных и заемных средств. При необходимости могут привлекаться дополнительные финансы (заём в банке, привлечение новых учредителей) для дальнейшего развития бизнеса

Для осуществления текущего контроля финансами в фирме используется специальная компьютерная система «1С Бухгалтерия 8.1», позволяющая осуществлять учет материальных запасов.

Используется Кассовая система R-Keeper - это современная полнофункциональная компьютерная система для организации высокотехнологичного кассового обслуживания для предприятий сфер обслуживания различной формы;

В пиццерии используют следующую технику:

тепловое оборудование (плита, жарочная поверхность, печь для пиццы, котлы пищеварочные, фритюрницы, шкафы жарочные, микроволновые печи, гриль, кипятильники, водонагреватели);

электромеханическое оборудование (мясорубка, миксер, куттер);

барное оборудование (соковыжималка, блендер, миксер, кофемашины, кофемолки, ледогенераторы);

холодильное оборудование (шкафы холодильные, столы для пиццы, шкафы шоковой заморозки, лари морозильные, винные шкафы, холодильные камеры);

посудомоечное оборудование.

**3.5 Анализ технологии производства и реализации продукции**

На фирме функционирует мучной и горячий цех, которые выполнены одним блоком. Производится приготовления различных напитков, коктейлей и т.д. по новейшим технологиям. В-третьих, производятся тепловые обработки. Цех оснащён современным оборудованием в соответствии с нормами оснащения предприятий общественного питания и санитарно-гигиеническими требованиями.

Центральное место занимает основной производственный процесс, в результате которого исходные материальные ресурсы превращаются в готовую продукцию.

В мучном и горячем цеху производится технологический процесс: осуществляется тепловая обработка продуктов и полуфабрикатов, приготовление гарниров, соусов некоторых несложных блюд, а также тепловая обработка для холодных и сладких блюд; производится приготовление горячих напитков, а так же приготовление и порционирование холодных блюд и закусок, сладких блюд. В цехе планируется работа 1 бригады (1 повар и 2 кухонных работника), режим работы с 10 00 до 23 00 ч., 2 бригады сменят друг друга через два дня. Производственная программа составляется на основании ассортимента блюд, реализуемых через торговый зал. Высота цеха –2,5 м., стены на высоту 1,5 м. от пола облицованы кафельной плиткой, остальная часть покрашена. Полы влагонепроницаемые, выложены специальной ударостойкой плиткой. В цехе созданы благоприятные условия внешней среды: температура воздуха 18-20О С, относительная влажность 60%. Эти условия создаются путём устройства приточно-вытяжной вентиляции с преобладанием вытяжки. Также установлен кондиционер, который тоже благоприятствует созданию необходимого микроклимата. В цехе будет применено искусственное и естественное освещение. Естественное освещение дадут окна. Искусственное освещение создадут люминесцентные лампы. В цехе имеется подводка горячей и холодной воды к раковине моечной ванны. Имеется канализация, которая обеспечивает удаление сточных вод. В цехе предусмотрено: рабочее место для приготовления напитков, рабочее место для тепловой обработки продуктов и полуфабрикатов, рабочее место для приготовления гарниров, место для приготовления холодных блюд и закусок и рабочее место для приготовления мучных блюд. Так как форма обслуживания в предприятии официантами, раздаточная расположена внутри цеха и имеет удобную связь с торговым залом. Цех оснащён современным оборудованием в соответствии с нормами оснащения предприятий общественного питания и санитарно-гигиеническими требованиями. Ожидается, что в будние дни пиццерия будет обслуживать 80 - 90 клиентов в день, в выходные это число будет достигать 100-120 человек, таким образом, в среднем кафе будет принимать 93 человека в день. Прежде чем спланировать объем продаж, необходимо рассчитать количество блюд, реализуемых за день, исходя из двух условий: среднего количество посетителей (93 человека) и коэффициента потребления видов продукции. Главным блюдом фирмы является производство и реализация различных видов пиццы.

Многие россияне любят итальянскую пиццу. Отведав вкусную качественную пиццу, трудно потом забыть ее прекрасный вкус. Специалисты считают, что пиццерия – прибыльный бизнес, поскольку затраты на производство минимальные, а конечная цена продукта высока. Еще одно преимущество этого бизнеса связано с адаптируемостью пиццерий под различные форматы (доставка пиццы на дом, пункты продажи пиццы, пиццерия в крупном торговом центре и т.д.). В принципе доставка пиццы – сейчас наиболее популярный сервис. Даже крупные классические пиццерии, которые, предлагая клиентам дополнительный сервис по доставке пиццы, имеют с доставки около 20% от общей прибыли компании. В Италии отпускная цена пиццы в 5 раз превышает ее себестоимость, а в России и того больше (7-8 раз). Средняя прибыльность данного бизнеса в России составляет порядка 700%. Вот почему малый бизнес, связанный с производством пиццы, является сверхрентабельным.

**3.6 Устав организационной культуры**

Организационная культура оказывает огромное воздействие на все стороны жизни организации. Неявным, но очень ощутимым образом культура определяет, какие формы поведения будут поощряться, способы принятия решений внутри организации. Она влияет на методы работы с информацией, вариации ответов на внешние требования и ограничения, мотивирование работников.

Во многом индивидуальная мотивация работников организации или то количество энергии, которое каждый сотрудник затрачивает для выполнения работы для достижения собственных целей, определяется тем, насколько культура организации совпадает с его собственной персональной культурой, определенной в терминах ценностей и практик.

Сильная организационная культура дает следующие эффекты:

финансовые показатели:

рост прибыли

производственные показатели:

рост продуктивности

инновации продуктов

адекватная адаптация к окружающей среде

психологические показатели:

лояльность персонала

высокая степень удовлетворенности работой

высокая самооценка персонала

отсутствие напряженности между управленцами разных уровней иерархии

отсутствие симптомов стресса у работников

Ценности пиццерии «Четыре цвета»:

* Лояльность клиентов фирме и постоянство партнерских отношений.
* Фирма дорожит хорошими отношениями с клиентами. Ценит своих Партнеров. Постоянные Клиенты становятся друзьями фирмы, которые могут рассчитывать на дополнительную помощь и поддержку.
* Люди, работающие в фирме - это наиболее ценный актив, позволяющий компании развиваться и достигать поставленных целей. Фирма, в свою очередь, помогает расти и развиваться сотрудникам, разделяющим цели компании.
* Профессионализм. Сотрудники фирмы - профессионалы в своих областях, но они постоянно совершенствуются.
* Постоянное развитие. Фирма ставит перед собой все более сложные цели и находит способы и средства их достижения. Она считает, что только в развитии – ее долгосрочная успешная деятельность.

Устав организационной культуры фирмы состоит из следующих пунктов:

* Главное правило: Клиент всегда прав
* Работа может быть выполнена только на отлично
* Интересы потребителя превыше всего
* Успех фирмы – это мой успех
* Работа в фирме – это возможность творчества и самореализации
* Взаимопомощь и поддержание хороших отношений с товарищами по работе
* Не конкуренция, а сотрудничество в работе на общую цель
* Действия работников ориентированы на снижение издержек производства, стремление получить большие полномочия и возможность выполнять дополнительные задачи, связанные с развитием инноваций, при этом ценится умение поддерживать хорошие отношения с другими сотрудниками и высшим руководством.
* Индивидуальный подход к каждому Клиенту
* Доверительные отношения. В рамках сотрудничества со всеми компаниями фирма стремится к достижению взаимовыгодных результатов и установлению долгосрочных партнерских отношений.
* Цели фирмы помимо прибыли - это:

Поддержание уровня деятельности, эффективное использование ресурсов;

Удержание (расширение) доли рынка;

Максимальное развитие и использование потенциала работников;

Поиск новых ниш на рынке, создание уникальных товаров, услуг, продуктов

* Целостность организации поддерживается благодаря:

Наличию должностных инструкций, положений, регламентов, формальных правил;

Соревновательной атмосфере, поставленными перед каждым конкретно задачами;

Наличию традиций и вовлечению персонала в управление;

Творческой атмосфере, возможности экспериментировать;

* Лидер организации:

Заботится о координации и эффективности;

Конкретно ставит персональные и организационные цели;

Заботится о работниках;

* Основная задача руководства**:**

Организация производства и поиск рынков сбыта;

Направлять работу и повышать эффективность;

Делегирование ответственности и координация работы подразделений;

Инновации, решение проблем и налаживание сотрудничества между людьми:

* Работники стимулируются к:

Точному исполнению предписанных функций;

Достижению намеченных индивидуальных результатов;

Совершенствованию своего мастерства;

Проявлению инициативы;

* Мотивация основана на чувстве принадлежности к команде и командных ценностях
* Люди работают, чтобы получать удовлетворение от работы
* Отношения с другими организациями строятся на взаимных интересах и общности
* Людей поощряют за:

Способность добиваться результата и побеждать;

Следование правилам и процедурам;

Помощь другим людям;

Вклад в достижение целей фирмы.

**Глава 4. ОБОСНОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**

Для эффективной работы организации важно четко и ясно определить функциональные обязанности и полномочия, а также их взаимоотношение. Каждый сотрудник компании должен понимать, что ожидается от него, какими полномочиями он обладает, какими должны быть его взаимоотношения с другими служащими.

Все производство строится на людях («Люди, как самый главный капитал»). И если предприятие хочет двигаться вперед, ему нужны работники обладающими всеми знаниями современной науки. Поэтому необходимо срочно выработать систему тщательной подготовки и переподготовки кадров. Только настоящие профессионалы могут помочь предприятию возродиться из пепла и открыть дорогу к покорению новых вершин экономического процветания.

Немаловажно также совершенствование системы бухгалтерского и управленческого учета, направленных на всемерное снижение затрат по выпускаемой продукции, разработка системы, направленной на побуждение рабочих к рациональному использованию имеющихся ресурсов предприятия.

Рыночные условия работы предприятия, предъявляют высокие требования к уровню хозяйственного руководства, требуют чуткого реагирования на изменение как коньюктуры спроса на нашу продукцию, так и предложения на товарно-материальные ресурсы, потребляемые в производстве.

Данная задача не выполнима без отлаженной системы долгосрочного прогнозирования, краткосрочного и среднесрочного планирования финансовых потоков Акционерного общества, ее своевременного мониторинга и глубокого анализа на всех уровнях производства.

Экономически обоснованный расчет финансового плана служит одним из обязательных условий выполнения задач по улучшению хозяйственного руководства, повышению объемов и рентабельности выпускаемой продукции, повышению, в конечном счете, уровня благосостояния как предприятия в целом, так и каждого его работника.

Цели, которые должна достичь система четкого и своевременного производственно - финансового планирования можно сформулировать следующим образом:

* обеспечение ритмичности производства;
* оптимальная ценовая политика по продукции, производимой предприятием;
* удешевление затрат по приобретаемым материалам и кооперированным изделиям через включение механизмов вексельного обращения, оптимизации закупаемым партий, снижения затрат по командировочным и другим накладным расходам.
* удешевление заемных финансовых средств, привлекаемых предприятием;
* увеличение доходности свободных денежных средств, остающихся в распоряжении предприятия.

Для исследования эффективности системы управления проведем диагностический анализ. Диагностический анализ проводиться с целью определения степени соответствия системы управления целям организации и направлений ее совершенствования. Для этого проводиться анализ соответствия, существующей системе условиям обеспечения достижения поставленных целей.

Построенное «дерево целей» предприятия сравнивается с функциональным содержанием деятельности (составом задач управления) структурных подразделений. Такой анализ позволит установить наличие ответственности за достижение каждой цели системы управления. При анализе рассматривается каждая цель и отыскивается соответствующее структурное подразделение, обеспечивающее ее достижение.

В результате диагностического анализа могут возникнуть такие ситуации:

1. определенная цель идентифицирована с ответственностью структурного подразделения;
2. для определенных целей из дерева целей предприятия не найдены структурные подразделения в действующей системе
3. ответственность за достижение определенной цели, отраженная в положениях о структурных подразделениях, дублируется в разных подразделениях;
4. функциональная деятельность отдельных структурных подразделений не ориентирована на достижение главной цели предприятия;
5. компетентность работника подразделения не соответствует уровню цели, за достижение которой он несет ответственность.

Оценку рациональности системы управления можно провести на основе следующих принципов:

1. Ориентация структурных подразделений на товары, рынок или потребителя, а не на выполнение функций;

2. Основу организационной структуры составляют группы специалистов или команды, а не функции и отделы;

3. Ориентация на минимальное число уровней управления и широкую сферу контроля;

4. Ответственность каждого работника за конечные результаты и возможность проявления инициативы.

Принципы, которыми руководствуется фирма:

* *Единство управления.* Независимо от структуры организации, степени децентрализации и делегирования полномочий нести полную и абсолютную ответственность за деятельность всего предприятия должен один человек.
* *Скалярный метод передачи полномочий.* Полная и абсолютная ответственность означает право не только управлять, но и передавать, делегировать часть полномочий другим лицам по линии руководства.
* *Единство подчинения.* У любого служащего (работника) может быть только один руководитель.
* *Принцип соответствия.* Делегированные полномочия должны соответствовать уровню ответственности. Если на лицо возлагаются определенные обязанности, то его необходимо наделить и соответствующими полномочиями, необходимыми для выполнения этих обязанностей.
* *Масштабы управления.* Число лиц, находящихся в эффективном управлении, лимитировано. Это зависит от ряда обстоятельств, от характера выполняемой работы.
* *Коммуникации, система связи.* Как формальные, так и неформальные линии связи должны быть установлены и постоянно поддерживаться.
* *Принцип ориентирования.* Организации должны строиться в соответствии с характером возложенных на них задач и не зависеть от субъективных факторов.
* *Дифференциация работы.* Различные виды работы имеют разные характеристики, что необходимо предусмотреть при создании организации. Например, высококвалифицированный индивидуальный труд требует иных условий, чем полуквалифицированные повторяющиеся операции.
* *Разбивка* сложного элемента на простые составляющие, специализация и стандартизация. Эти методы должны найти свое применение в организации, так как позволяют снизить затраты.
* *Контроль за осуществлением операций.* Эта функция должна быть поручена четко обозначенному для этой цели аппарату. Определенная часть администрации должна следить за ежедневным ходом выполнения операций. Творческий подход к делу должен поощряться.
* *Планирование* должно всегда предшествовать выполнению работы.
* *Гибкость.* Структура организации должна позволять вносить в нее коррективы в связи с изменением методов, задач, целей, масштаба коммерческой деятельности, появлением новых технологий и ресурсов. Конечно, внесение значительных изменений требует всестороннего исследования.
* *Доступность всех уровней организации.* Любой сотрудник (работник) организации должен иметь право и возможность подать жалобу, высказать замечания или предъявить рекламации соответствующему руководителю.

Для наглядности системы управления построим таблицу:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Функциональные**  **подсистемы**  **организации** | **Достигаемые**  **Цели** | **Мероприятия** | **Срок** | **Ответственная**  **Служба** |
| Генеральное  Руководство | Признание постоянными клиентами, что пиццерия является лучшим заведением города. | Планирование, организация, контроль и мотивация сотрудников таким образом, чтобы была достигнута Основная цель. | 2 года | Директор |
| Административно-  хозяйственная  и производственная  часть | Обеспечение  Максимально эффективной работы оборудования и персонала | Обеспечение соблюдения рецептур блюд и технологии их изготовления, повышение производительности труда работников.  Установление дисциплины | 1 год | Заведующий производством |
| Отдел  закупок продукции и оборудования | Своевременное  обеспечение  пиццерии  оптимальными по цене и качеству продуктами и высококачественным оборудованием | Своевременное пополнение запасов продовольствия с учетом экологического принципа. Постоянный контроль инновационных решений в сфере ресторанного оборудования. | Цель достигается на протяжении всего времени функционирова-ния фирмы | Менеджер по  закупкам |
| Финансовый  отдел | Максимальное снижение налоговых отчислений. Своевременное и точное информирование достоверной информацией. | Ответственное отношение к работе.  Постоянный поиск решений для оптимизации налоговых отчислений. | Цель достигается на протяжении всего времени функционирова-ния фирмы | Главный  бухгалтер |

Оценка рациональности системы управления является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий и проводиться с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования.

Система управления пиццериейлинейно-функциональная. Она является эффективной, потому что отвечает необходимым показателям. В первую очередь тем, которые характеризуют эффективность системы управления: наблюдается улучшение качества обслуживания клиентов, увеличение прибыли, улучшение качества продукции. Во-вторых, характеризующим содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда: расходы на содержание аппарата управления, аренда помещения, переподготовка и подготовка. Данная система управления характеризуется производительностью аппарата управления, адаптивностью системы управления, оперативностью принятия решений, что в свою очередь говорит об эффективности данной системы. Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и ее организационной структуры объекту управления. В данном случае – соответствует. Наблюдается сбалансированность состава функций и целей управления, соответствие численности и состава работников объему и сложности работ. Все усилия организации направлены на достижении главной цели.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данной работе была проанализирована ООО “Четыре цвета”, которая предоставляет услуги в сфере питания. Область производства и оказания услуг технологически едины.

В работе разобрана производственная структура фирмы, описаны ее основные элементы, разобраны особенности данного производства и сферы оказания услуг. Рассмотрена организационная структура управления особенности персонала организации, системы учета и контроля, информационного обеспечения и управления.

Меры, которые предприятие принимает ради наилучшего использования существующего рыночного потенциала, должны быть двоякого характера. С одной стороны, фирма должна предложить потребителям продукты, удовлетворяющие их потребностям и желаниям и по цене, которую они хотят и могут за эти продукты заплатить. С другой стороны, она должна предпринимать продуманные акции воздействия на потребителя, чтобы они покупали её продукты.

Фирма должна расширить сбыт имеющихся товаров на существующих рынках при помощи интенсификации товародвижения, наступательного продвижения и самых конкурентоспособных цен. Это увеличивает сбыт: привлекает тех, кто раньше не пользовался продукцией данной фирмы, а также клиентов конкурентов и увеличивает спрос уже привлеченных потребителей.

В каждом предприятии возникают определенные трудности в реализации мероприятий. В данном случае маркетинг целиком и полностью зависит от потребителя, от его потребностей и запросов, поэтому фирма просто вынуждена изменять, менять свою товарную стратегию, создавая новые товары. Максимальное расширение потребительского выбора требует затрат. Товары и услуги станут дороже, поскольку большое разнообразие вызовет рост издержек по их производству и поддержанию запасов. Повышенные цены повлекут за собой снижение реальных доходов потребителей и масштабов потребления. Увеличение разнообразия товаров потребует от потребителя больше времени и усилий на знакомство с различными товарами и их оценку. Конечно, директор фирмы рискует начиная исследования нового товара, так как не знает, окупятся ли его затраты.

Так же возникают трудности с реализацией рекламы, без рекламы торговля, как правило, идет вяло, приносит убытки, нередко многократно превосходящие расходы на рекламу.

В заключение можно подвести итог: данная организация будет перспективной и прибыльной, если все вышеперечисленные мероприятия дадут успешных результатов. Конечно, ожидаются и всевозможные трудности, связанные как с организацией фирмы, оформлением необходимых договоров, и установление связей с надежными поставщиками, так и с завоеванием доли рынка и ведением конкурентной борьбы в сфере общественного питания. Но в умелых руках руководителя все проблемы можно решить. А достойная реклама и мероприятия по стимулированию сбыта непременно сформируют положительное мнение у потребителей, удовлетворение потребностей которых во вкусной и качественной пицце является главной целью фирмы.

**Литература**

1. Экономика предприятия: Конспект лекций/ Анна Оганесян. М.: «Издательство ПРИОР»,2000.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник.- 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2001.- 501 с.
3. Грузинов В.П. Экономика предприятия и предпринимательства. М.: СОФИТ, 1994.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента М.: Дело, 1992.
5. Веснин В.Р. Основы менеджмента. М.: Т.Д. “Элит-2000”, 2001-440 с.
6. Колесник М. Менеджмент. М.: “ Издательство ПРИОР”, 1998.-192 с.
7. Брасс А.А. Основы менеджмента: Учебное пособие- Мн.: ИП “ Экономика” ; 1999- 239 с.
8. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К. А., Рогачёва Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов/ науч. Редактор А.А. Радугин. - М: Центр, 1998- 432 стр.