Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение

Высшего профессионального образования

Волгоградский государственный технический университет

Камышинский технологический институт (филиал)

Волгоградского государственного технического университета.

Факультет экономика и менеджмент

Кафедра менеджмент и бизнес

Курсовая работа

Тема: "Исследование системы управления на примере проэкта

кафе-бара “Семь - пятниц”

Выполнил студент КМЕН-051(в) гр.

III курса ФЭМ факультета

Фамилия Ермаков

Имя Максим

Отчество Михайлович

Проверила: Пронина В.А.

Камышин-2008

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение 3

Глава I. Общая характеристика предприятия 5

1.1. История создания 5

1.2. Организационная структура управления 8

1.3. Организационная культура предприятия 13

1.4. Форма власти на предприятии 14

Глава II. Исследование функций управления на предприятии 17

2.1. Планирование на предприятии 17

2.2. Организация предприятия 22

2.3. Система мотиваций 25

2.4. Функция контроля 29

2.5. Коммуникации в управлении 31

Заключение 35

Список использованной литературы 36

# Введение

Исключительно важно понимание того, что менеджмента как самостоятельного явления не существует. В реальной жизни существуют различные организации. Эти организации обладают различными свойствами. Одно из таких свойств – сохранение цельности организации и установление взаимодействия организации с внешней средой, и считается менеджментом. Естественно это свойство реализуется посредством действий людей. Поэтому менеджмент – это деятельность. Но эта деятельность обязательно включена в качестве составляющей в деятельность организации в целом. Более того, воздействие на организацию с целью её развития является одной из ключевых функций менеджмента. Но он не существует в отрыве от организации, он всегда существует в ней.

Термины "организация" и "предприятие" после принятия Гражданского кодекса РФ (I часть - 1994, II часть - в конце 1995) претерпели существенные изменения.

Поэтому все большее значение приобретает и решение вопросов, связанных с эффективным управлением персоналом, организационной культурой, стратегией, что занимает в новых условиях ключевое положение в ресурсном потенциале и предопределяет успех организации в достижении ее целей.

Развитие науки менеджмента, в свою очередь, предъявляет серьезные требования к изменению оценочной базы управленческих процессов, где речь идет уже не столько об измерении и оценке, сколько об управлении столь сложной категорией, как эффективность организации.

Все возникающие в связи с этим проблемы невозможно решить без современного профессионального менеджмента и высококвалифицированных специалистов в этой сфере.

За достаточно короткий срок эти специалисты должны обеспечить высокую конкурентоспособность, эффективность и устойчивость своих организаций на отечественном и международном рынках. Более того, по мере укрепления новых социальных и экономических отношений в мире роль управления и управленцев будет расти, так как менеджмент - это мощный двигатель и ускоритель общественного развития.

# Глава I. Общая характеристика предприятия

### 1.1. История создания

Объектом исследования моей работы кафе-бар “Семь пятниц”, проект которого состоит в плане на реализацию в 2011 году.

Правовая база.

Предприятие будет носить статус Общества с Ограниченной Ответственностью. Именно такой вид правовой формы будет самым оптимальным для нашей организации, так как он имеет следующий ряд преимуществ:

* может быть основан при малом капитале;
* риск каждого из компаньонов ограничен основным вкладом;
* исключаются различные ошибки, так как все решения по основным вопросам, связанные с управлением производства, будут приниматься общим собранием компаньонов;
* затраты на учреждение ниже, чем в других обществах.

Участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут иск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Преимуществом является то, что минимально допустимый размер уставного капитала относительно невысокий. Это дает возможность начать свое дело даже при малом стартовом капитале.

Вид услуг.

Общественное питание – высоко ответственная сфера предоставления услуг, ровно, на сколько и исключительно прибыльный бизнес.

Продукт кафе-бара – это блюда и напитки. Наш продукт имеет ряд специфических особенностей:

- приготовление, исключающее использование полуфабрикатов;

- составляющие блюд нашего кафе-бара не является производным полуфабрикатов;

- преимущественным аспектом продукта нашего кафе-бара является группа фирменных исключительно интересных предложений от Шеф-повара.

Оценка факторов внешней среды.

Для того чтобы фирма начала свою деятельность успешно нужно проанализировать и оценить внешнюю среду.

Для этого проводится анализ факторов внешней среды:

1. Клиентов (покупателей).

Результаты труда нашего бара должны пользоваться спросом у широкой группы потребителей. Это сегмент составляют люди разных возрастов, разных уровней дохода, разных социально-культурных принадлежностей и т.д.

Рыночная ниша ориентирована на людей со средним и выше среднего уровнем дохода. Внедряемся на рынок услуг с товаром аналогичным товару конкурентов. На данном рынке необходимым условием является борьба за большую долю рынка.

2. Поставщики.

Сырье, материалы и комплектующие будут закупаться у фирмы подрядчика, а также крупных оптово-розничных фирм на условиях денежных перечислений на их счет в банке.

3. Конкуренты.

У нашей фирмы значительное количество конкурентов. Проанализируем их деятельность:

а) В нашем регионе крупнейшим представителем предприятий общепита являются: кафе-бар "Камелот", ресторация "Купец", "Запросто"

б) Денежный оборот конкурентов составляют 150-200 т. р. в месяц. Прибыль (без учета налогов) может составлять порядка 30-40 тыс. в месяц.

Ими были введены незначительный новшества в технологии обслуживания и работы слаженной работе персонала (система оповещения о готовности блюд обслуге, электронная подача заказов на кухню и бар, ведение электронного счета обслуживаемых столов).

На рекламу выделяют достаточные средства: радио, телевиденье, рекламные щиты.

в) Их продукция имеет стандартный набор характеристик необходимых для подачи блюд и напитков на стол: свежесть, эстетическую составляющую, высокий профессионализм обслуживающего персонала.

Мнение потребителей в целом положительны за исключением некоторых нюансов по каждому из заведений: тяжелый интерьер в совокупности с ухудшающимися вкусовыми качествами подаваемых блюд (обусловлено текучестью кадров и отставкой высококвалифицированных поваров) и неудобная парковка. Проблемы "Камелота" и "Купца" соответственно.

г) Политика цен конкурентов:

Средний счет колеблется от 250р. до 1000р.

Политика цен имеет достаточно гибкий характер, что обусловлено широким ассортиментом блюд имеющих разные ценовые категории.

4. Средства массовой информации.

Для привлечения покупателей публикуется реклама в газеты, а так же прием “из уст в уста”.

5. Законы и органы государственного управления.

Все законы и положения правительства, которые оно издает должны выполняться. Иначе наложат штрафы или пени и т.п. Отчетность за конец года и квартальные отчеты должны здаваться своевременно.

6. Технологии.

Продукция предлагаемая нашим кафе-баром изготавливается по современным технологиям и разработкам. Вся продукция одобрена Госсанэпиднадзором и прошла поверку в Госстандарте России. Так же сертифицирована.

7. Состояние экономики.

При высокой безработице в регионе фирма может сэкономить на заработной плате персонала, и следовательно меньше платить налогов. В зависимости от инфляции цены могут как понижаться, так и повышаться.

8. Социально-культурные факторы.

Ресторанная индустрия играет все большую роль в организации досуга значительной части жителей города. Комфорт, атмосфера доброжелательности, квалифицированное обслуживание, невысокие цены – это и многое другое побуждает наших жителей менять домашние застольные хлопоты на заказ столиков и проведение банкетов в кафе-барах города.

### 1.2. Организационная структура управления

Организационная структура управления (ОСУ) – играет важную роль. Простой набор не связанных друг с другом отдельных работ и людей - это еще не организация. Но с появлением общей цели в деятельности людей, а также взаимосвязанным и закрепленным характером их отношений речь уже идет о возникновении единого организационного процесса. Для создания организации необходимо соединение определенным образом работы (видов деятельности) и работников (людей) между собой для эффективного взаимодействия между ними.

Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

На нашем предприятии используется линейно-функциональная ОСУ, которая сочетает в себе линейные и функциональные принципы организации взаимосвязи между производственными и управленческими элементами систем.

При этом группировка звеньев может осуществляться как по функциям управления, так и по цепочке создания ценностей с различной степенью самостоятельности в текущей, оперативной и даже стратегической деятельности.

 Директор

Менеджер

Охрана

Посудомойщица - уборщица

Администратор

Тех. персонал

Официанты

Бармен

Бухгалтер

Работники кухни

Заведующий хозяйством

Рис.1. Линейно - функциональная ОСУ управления на предприятии.

Организационная структура управления имеет ряд положительных сторон:

- эффективна в стабильное среде;

- позволяет экономить на управленческих расходах;

- имеет значительную специализацию и компетентность;

- ориентированна на стабильную технологию и сложившийся рынок;

- ориентированна на ценовую конкуренцию.

Организационная структура управления на предприятии показывает и характеризует взаимоотношения.

Исполнительный директор (являющийся учредителем) имеет обязанностью - квалифицированное руководство кафе-баром в соответствии с действующем законодательством и нормативными правовыми актами по организации работы. Он обязан вести управленческую деятельность, оценивать возможные пути развития, последствия тех или иных решений. Не реже одного раза в месяц руководитель должен анализировать среднюю нагрузку в час всех работников, разрабатывая на основе этого анализа мероприятия по обеспечению равномерности нагрузки. Вести приём посетителей по вопросам качества работы и квалификации персонала. Оценка работы руководителя проводится методом самооценки по итогам работы. Руководитель несёт ответственность за некачественную работу, ошибочные действия не только в своей деятельности, но и в деятельности кадров, за неправильно принятые решения вопросов, входящих в компетенцию руководителя.

Менеджер (являющийся учредителем) – призван анализировать факторы внешней среды: покупателей, поставщиков, конкурентов; организовывать маркетинговые исследования, рекламу и сбыт продукции; является консультантом директора в вопросах выбора пути развития и управленческих решений. Обязательно наличие высшего экономического образования, опыт работы в сфере управления, не конфликтность, энергичность, ответственность.

Директор и менеджер должны осуществлять подбор и расстановку кадров; проводить оценку персонала; разрабатывать систему моральных и материальных поощрений и наложения дисциплинарных взысканий на персонал. Контролировать и лично проводить систематические проверки качества работы; проводить по итогам года анализ показателей деятельности кафе-бара; организовывать повышение квалификации персонала с привлечением различных специалистов, путём проведения конференций, лекций и докладов на базе этого кафе-бара и в других учреждениях, работающих в этом направлении.

Бухгалтер. Основные требования при подборе: высшее экономическое образование, умение работать с компьютером, опыт работы по специальности не менее 3-х лет. Бухгалтерия осуществляет все расчёты с поставщиками продукции, ведёт учёт по товарообороту, прибыли, издержкам, организовывает и документально оформляет начисление заработка, и составляет отчёты. Составляет отчётные калькуляции себестоимости продукции, выявляет источники образования потерь и расходов, подготавливает предложения по их предупреждению. Проводит экономический анализ хозяйственно финансовой деятельности предприятия по данным бухгалтерского учёта и отчётности в целях выявления режима экономии мероприятий по совершенствованию документооборота. Несёт материальную и административную ответственность за достоверность данных статистического и бухгалтерского учётов.

Администратор – работает в основном с клиентами (встреча, проведение в зал, принятие предварительных заказов) барменом, официантами и работниками кухни. Важны такие качества, как умение общаться и активность. Назначение и увольнение администратора осуществляется руководителем в соответствии с действующим законодательством. Для выполнения своих функций администратор обязан: четко, доступно, вежливо отвечать на вопросы посетителей связанных с их обслуживанием; иметь на рабочем столе расписание всего персонала, их телефоны и другую необходимую информацию. Администратор имеет право требовать от руководства кафе-бара оборудование для рабочего места, обеспечивающего качественное и эффективное выполнение своих функциональных обязанностей. Администратор несет ответственность за некачественную работу и ошибочные действия в решении вопросов, которые входят в сферу его обязанностей.

Официанты - осуществляют обслуживание посетителей кафе-бара в зале. Требования при подборе: наличие санитарной книжки, приятной внешности, обучаемости.

Бармен – обслуживание посетителей у барной стойки и работа на заказы официантов. Выписывать своевременно требования на напитки и получать их. Бармен несёт полную материальную ответственность за хранение всех принятых им материалов и за всякий причинённый в связи с неправильным их хранением ущерб организации. Требования при подборе: санитарная книжка, приятная внешность, коммуникабельность, опыт работы барменом или большая практика работы официантом.

Их назначение и увольнение осуществляется руководителем кафе-бара в соответствии с действующим законодательством. Бармены и официанты в своей работе подчиняется непосредственно администратору. Для выполнения своих функций обязаны: быть готовыми к приему посетителей и приготовить зал (бар) к открытию; обеспечивать качественное и своевременное обслуживание клиентов; способствовать появлению доброжелательной атмосферы в зале; соблюдать правила личной гигиены и этикета; выписывать своевременно требования на инструментарий, оборудование и другой материал и получать все необходимое в установленном порядке. Должны систематически повышать свою квалификацию путем изучения соответствующей литературы, участия в собраниях. Бармены и официанты несут ответственность за некачественную работу и ошибочные действия.

Заведующий хозяйством. Особыми требованиями при подборе являются такие качества как не конфликтность, энергичность, ответственность.

Назначение и увольнение заведующего хозяйством осуществляется руководителем кафе-бара в соответствии с действующим законодательством. Заведующий хозяйством является материально-ответственным лицом в хранении скоропортящихся товаров и оборудования находящегося у него в ведении. Заведующий хозяйством обязан располагать необходимым запасом полуфабрикатов, алкогольных напитков, принадлежностей для бара и кухни, моюще - уборочных средств; осуществлять ежедневно обходы холлов, кабинетов, в целях соблюдения санитарно-гигиенических норм. Участвовать в получении, завозе и выдаче оборудования, мягкого и жесткого инвентаря, продуктов питания, алкогольных напитков, моюще-уборочных средств; участвовать в проведении инвентаризации. Заведующий хозяйством имеет право требовать от посетителей соблюдения правил внутреннего распорядка; представлять требования администрации бара по созданию необходимых условий для качественного выполнения своих должностных обязанностей. Оценка работы заведующего хозяйством проводится руководителем кафе-бара на основании учета выполнения своих функциональных обязанностей, соблюдения правил внутреннего распорядка, трудовой дисциплины, морально-этических норм, общественной активности. Заведующий хозяйством несет материальную ответственность, а также ответственность за нечеткое и несвоевременное выполнение должностной инструкции в соответствии с действующим законодательством и договором, заключенным с ним.

Технический персонал. Основные требования при подборе: наличие технического образования. Осуществляет настройку, проверку работы и ремонт специальной техники, бытовой и других систем. Инженер несет ответственность за некачественную работу, за нечеткое и недобросовестное выполнение своих обязанностей.

Охранник. Основные требования: мужчина до 35 лет, прошедший действительную военную службу. В обязанности входит обеспечение безопасности посетителей и работающего персонала. Отвечает за сохранность имущества организации.

Уборщица. Требованиями при подборе являются такие качества, как неконфликтность, энергичность, ответственность. Основной задачей является содержание помещения в образцовом порядке с соблюдением санитарно-гигиенических требований. Для выполнения своих функций уборщица обязана: содержать в чистоте и ежедневно 2 раза в день делать влажную уборку всего помещения и рабочих мест. Выполнять отдельные поручения персонала бара; соблюдать правила внутреннего трудового распорядка и техники безопасности труда. Уборщица имеет право: предъявлять требования по созданию необходимых условий для выполнения своих обязанностей. Уборщица несет ответственность за нечеткое, недобросовестное выполнение своих обязанностей.

### 1.3. Организационная культура предприятия

Культура в переводе с латыни означает возделывание или обработка. В узком смысле под культурой мы понимаем идейное и нравственное состояние общества определяемое материальными условиями жизни общества и выражаемое в его быте, идеологии, образовании, воспитании, в достижениях науки, искусства. Под культурой мы понимаем степень совершенства, достигнутое в овладении той или иной отраслью знания или деятельности.

На сегодняшний день существует множество определений организационной культуры. Эдгар Шейн “Организационная культура – это устойчивая совокупность коллективных представлений формирующихся в ходе к адаптации к изменениям внешней среды, причем она должна быть достаточно внятной и функциональной, чтобы как ценная и правильная система поведения и восприятия могла передаваться новым членам коллектива”

Организационная культура на нашем предприятии – набор наиболее важных предложений принимаемых членами организации и получающих выражение в проявлении организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения. Рисунок наглядно демонстрирует множество аспектов организационной культуры.

 Рис.2. Концептуальная иллюстрация множественности аспектов организационной культуры

###

### 1.4. Форма власти на предприятии

Принципы управления были объектом внимания всех известных мыслителей, понятие "власть" возникло в древнегреческих городах. На их территории появилась необходимость регулирования взаимоотношений граждан и достижения их общих интересов. Так зародилась власть как насильственная деятельность, выражающая интересы и волю тех или иных субъектов, оказывающая регулирующее воздействие на поведение людей.

Определение власти как организационного процесса подразумевает, что:

- власть – это потенциал, имеющийся у ее пользователя, т.е. она существует не только тогда, когда применяется;

- между тем, кто использует власть, и тем к кому она применяется, существует взаимозависимость;

- тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Власть может существовать, но не использоваться. Если сотрудник работает по правилам, то у начальника нет необходимости применять к нему имеющуюся у него власть.

Власть – это функция зависимости, а точнее взаимозависимость. Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти у того и у другого. Обладание властью – это возможность влияния на удовлетворение потребностей.

Власть используют и начальники и подчиненные для того, чтобы достичь своих целей или укрепить свое положение. Власть пронизывает всю жизнь организации, поддерживает ее структуру.

Без власти нет организации.

Власть может появиться от занимаемой должности, от личного воздействия. Власть должности проистекает не из самой должности, а делегируется ее обладателю теми, кому он подотчетен.

Основой власти называется то, откуда она происходит, а источником власти – то, через что данная основа используется.

Власть

Личностная основа

Организационная основа

экспериментальная власть принятие решения

власть примера вознаграждения

право на власть принуждение

власть информации власть над ресурсами

потребность во власти власть связей

взаимоотношения

между источниками власти

выбор стратегии влияния

влияние на других

На нашем предприятии власть будет концентрироваться в руках лидера, которым должен стать управляющий кафе-баром. Соответственно обладать незаурядным умом, уверенным в себе, компетентным в своем деле, коммуникабельным, честным и ответственным.

Лидерство – это тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном при данной ситуации в сочетании различных источников власти направленный на побуждение людей к достижению общих целей. Важно отметить, что речь идет о взаимовлиянии между людьми в рамках любого вида деятельности, а не только в политических процессах.

# Глава II. Исследование функций управления на предприятии

### 2.1. Планирование на предприятии

План – это еще не рожденное дитя. Вложения в план – это для тех, кто может себе позволить эту роскошь.

Планы бывают хорошими и плохими, но и реализующие их люди бывают грамотными и безграмотными.

Из опыта руководителя

Динамичный процесс планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции. Не используя преимущества планирования, организация в целом и отдельные люди могут быть лишены четкого способа оценки цели или направления корпоративного предприятия. Процесс планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Развитие хозяйственной системы – это не простое наращивание ее производственных мощностей, а движение к определенной цели. В процессе развития требуется согласованность действий отдельных элементов системы, которую возможно обеспечить планированием деятельности.

Планировать надо либо хорошо, либо не планировать совсем. Начиная планирование, следует ответить на ряд ключевых вопросов: "На какой срок мы осуществляем планирование? ", "С чего начинаем? ", "Учитываем ли предыдущие результаты? ", "Как описываем план? ", "Откуда берем нормы? ", "Какова степень приуроченности к календарным срокам? ".

Планирование – набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Производственная программа – это развернутый план производства и реализации продукции. Её количественные показатели определяют состав продукции и объем производства. Важнейшими измерителями объема производства являются номенклатура, ассортимент, товарная, валовая, реализованная и чистая продукция.

Целевые программы являются наиболее динамичной формой управления. Они позволяют концентрировать усилия коллектива на достижение конкретных целей. Данный метод приводим в соответствие цели деятельности и возможности ресурсного обеспечения. "Дерево целей" изображается в виде уровней, при этом средства, необходимые для достижения целей более высокого уровня является целями для уровня находящегося ниже.

Получение стабильного высокого уровня доходов

Завоевание репутации

Повышение качества

обслуживания

Получение максимальной прибыли

Создание

учебно-методического отдела

Расширение площадей заведения, повышение

комфорта

Улучшение благосостоя-ния работников

Введение

 новых технологий

Повышение квалификации

Сотрудничество со специалистами различных направлений.

Рис.4. Дерево целей организации.

Миссия кафе-бара заключается в удовлетворение потребности людей в качественном питании по доступным ценам. Играет все большую роль в организации достойного досуга для значительной части жителей и гостей города.

В совокупность планов деятельности предприятия входят: план продажи, складской план, план производства, план НИОКР, план доходов, финансовый, по персоналу, закупок инвестиций, расходов, кредитный и др.

Определяющим параметром деятельности предприятия оказывается продажа продукции. Она реализуется главным образом на основе спроса, который может выравниваться по интервалам времени.

Рассмотрим несколько этапов заключающих в себе вопросы планирования.

Изучение рынка - исключительно большое значение. Подготовка к производству начинается когда спрос на данный товар действительно существует.

Система управления, при которой в основу принятия решений о начале производства продукции положена информация о рынке, называется маркетингом. Предприятие планирует свое развитие исходя из потребностей и желаний потенциальных покупателей.

Цена продажи товара калькулируется на основе изучения рынка, и только после этого должен решаться вопрос о том, может ли производство данного изделия обеспечить получение необходимого уровня прибыли.

Схема ценообразования.

Рыночная цена на аналогичную продукцию

Уровень прибыли планируемой продукции

Планируемые издержки производства

Плановая цена

Производитель продукции постоянно должен решать проблему снижения издержек производства: замена видов сырья, упрощение конструкции, улучшенные методы производства.

Основной задачей всех предприятий в условиях рыночной экономики является учет интересов потребителей. Поэтому определение возможных объемов реализации продукции и плановые цены продажи, а лишь затем планирование производства продукции следует признать единственно верным решением для менеджера.

На стадии планирования для удешевления продукции необходимо осуществлять работу по упрощению конструкции изделия. Борьба за повышение производительности труда предполагает, что специалисты предприятия должны изучать конструкции изделий и менять их единственной целью – удешевить производство.

Важный момент процесса планирования производства является постоянные проверки и перепроверки правильности намеченных планов всеми заинтересованными лицами. Хотя это связано с определенной потерей времени, в конечном счете, это дает огромную экономию времени и средств.

Программа планирования.

I. Определение стратегии маркетинга нашего ресторана.

Предполагается, что на открытие кафе-бара уйдет от полугода лет до года, не считая времени "включения в процесс".

1. Используется стратегия дифференцированного маркетинга. То есть на каждую группу блюд и напитков разработана программа по его работе с подходящим для него сегментом. При этом риск конкуренции невелик, но и сложностью является необходимость наличия сильной финансовой поддержки программы.

2. Реклама.

- Телевиденье – 10 тыс. руб. в месяц

- Газеты – 2,5 тыс. руб. в месяц.

- Вывески и плакаты – 10 тыс. руб. в квартал.

3. Рост объема продаж базируется за счет поиска новых форм привлечения клиентов

- обеденные скидки

- расширение кухни появлением в меню блюд экзотической кухни

- предоставление организаторских услуг в проведении банкетов и вечеров

- организация шоу программ: живой вокал, стриптиз

4. Репутация фирмы достигается за счет организационной культуры, достойного дизайнерского решения и относительной кадровой стабильностью (постоянный шеф - повар и надежный менеджер зала)

II. Оценка риска и страхование.

1. Ассортимент риска:

- Пожары

- Изменения в налоговом регулировании и колебании валютных курсов

- Межнациональные конфликты

- Жесткая конкуренция

- Неверная оценка требований рынка

2. Наиболее вероятными являются:

- Неверная оценка требований рынка (32% неудач)

- Жесткая конкуренция (8% неудач)

3. Организационные меры уменьшения рисков:

– постоянная работа по изучение и анализу ситуации на рынке предоставления данных услуг

- наличие резервного фонда

III. Финансовый план

1. Прогноз объемов реализации

При средней наценке на блюда в 30% планируется оборот в 120–140 т. р. в месяц.

На такой результат можно рассчитывать, учитывая наличие 60-80 посадочных мест, со средней загрузкой одна - две посадки в день. В таком случае за 12 часов работы кафе-бар посетят от 60 до 160 человек.

2. Доходы и затраты:

38% - оборота ресторана уходит на закупку продуктов

25% - на оплату персонала

9% - прибыль

15% - развитие бизнеса

13% - налоги

3. Оценка прибыльности

Ресторан начнет приносить доход при обороте 120 – 140 тыс. руб. в месяц через год работы. В этом случае прибыль (без учета налогов) может составлять порядка 15 - 25 тыс. руб. в месяц.

Порог окупаемости наступает при обороте в 150 тыс. руб. в месяц.

IV Стратегии финансирования

Для реализации данного проекта, включая расходы на дизайн, интерьер и оборудование (составляют порядка 1, 5 млн. руб) необходимо 5млн. рублей.

Средства намеренно получить из личных накоплений учредителей ООО, а также кредита на развитие производства.

### 2.2. Организация предприятия

Поскольку одной из главных задач менеджмента является проектирование организации как эффективной системы, рассмотрим подробно характеристику организационной структуры управления (ОСУ) как способа организации этой системы. Ведь именно структура управления организацией определяет те рамки движения информации и принятие управленческого решения, в которых протекает управленческий процесс любой организации.

Организация производства – совокупность методов, обеспечивающих наиболее целесообразное использование предметов и средств труда в процессе трудовой деятельности с целью выполнения установленных для предприятия плановых заданий. Только при соответствующей организации производства продукции становиться возможным эффективное взаимодействие людей в процессе совместного труда, целенаправленность и четкая согласованность всех элементов системы. Тем самым обеспечивается оптимальное сочетание следующих процессов: основных (производственно-технологических), вспомогательных (энергетическая, ремонтная и другие службы) и обслуживающих (контроль за качеством продукции, транспортные и складские операции и т.д.)

Организация производства предполагает дифференциацию процесса производства на операции, рациональную расстановку работников по рабочим местам, обеспечение четкой взаимосвязи между ними с целью бесперебойного выпуска продукции. Работа по организации производства, являясь одной из функций менеджмента, связана с решением многочисленных вопросов, например: определение номенклатуры выпускаемой предприятием продукции; создание технологии производства и контроль над ними; организация транспортировки сырья, материалов и готовой продукции; уход за оборудованием и его ремонт, анализ издержек производства и осуществление мер по их снижению, сбор рационализаторских предложений.

Систематически осуществляемые меры по повышению уровня специализации предприятия открывают возможность для совершенствования процесса разделения труда между подразделениями. Специализация подразделений предприятия предполагает наличие между ними кооперированных связей, что является непременным условием организации их совместной работы.

С развитием производства может возникнуть противоречие между необходимостью дальнейшего углубления специализации и непрерывным расширением номенклатуры продукции. Это противоречие может быть преодолено путем сокращения количества типоразмеров продукции и расширения производства и расширения производства на основе стандартизации изделий, узлов и деталей.

Производство

1. Организация производства состоит:

- аренда помещения

- привлечение управленческих кадров

- закупка материалов и оборудования

- наем и обучение обслуживающего персонала

- подготовка зала, бара, кухни и вспомогательных помещений.

- закупка сырья

- реализация продукта ресторана

2. Сырье, материалы комплектующие будет закупаться у фирмы подрядчика, а также крупных оптово-розничных фирм на условиях денежных перечислений на их счет в банке.

3. На организацию производства необходимы финансовые вложения на сумму 5 млн. руб.

В связи с относительно низким уровнем специализации производства за каждым рабочим местом закрепляется несколько операций. Обрабатываемые предметы труда (полуфабрикаты) закупаются партиями. Благодаря сравнительно небольшой номенклатуре создается возможность использования наряду с универсальным так же и специального оборудования. Уменьшается удельный вес ручных работ, повышается уровень механизации.

Работа по изучению организации производства имеет большое значение для повышения его эффективности.

Ticket time для сложных блюд: 8-10 минут – закуски, 15-20 минут – горячее

Организация сервиса

- удобный вход, интересное дизайнерское решение, что способствует расположению гостей к заведению и комфортному времяпровождению;

- важным дополнением является создание располагающей атмосферы с использованием музыкальных эффектов

- современные технологии и высокая квалификация персонала обеспечивают высокие эстетические показатели, основанные на гармоничном сочетании всех ингредиентов, подаваемых блюд и напитков;

- блюда ресторана отличаются удобной подачей, что достигается слаженной работой и профессионализмом обслуживающего персонала заведения;

- провод гостей отличается предоставлением дополнительных услуг – вызов такси, бронирование номеров в ближайших гостиницах.

### 2.3. Система мотиваций

Мотивация как основная функция менеджмента связана с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации.

В процессе мотивации предполагается использование определенной последовательности взаимозависимых категорий: потребности людей - интересы людей - мотивы деятельности - действия людей.

В качестве мотивов могут выступать причастность к крупной компании, к решению значимых проблем, заинтересованность в интересных коммуникациях, потребность в формировании карьеры.

Можно сказать, что мотивы, побуждающие человека к активной, производительной, творческой работе, многогранны, как многогранен сам человек и общественные отношения, которые оказывают на него воздействие.

Мотивационный подход к поведенческой деятельности является центральной функцией менеджмента. Менеджер воздействует на другого человека через его реальные цели, жизненные установки и ожидания, создавая эффективную мотивацию производственной деятельности работника.

Наилучший стимул, пробуждающий сотрудников к эффективной работе - незамедлительная и справедливая реакция на их действия. Если работника поощрили или наказали незаслуженно, или же чересчур поздно, или применили ко всем одинаковые меры без учета индивидуального вклада, то эффект подобного “стимула” обычно противоположен планируемому. Так, практически не дает результата одновременное и равное для всего коллектива повышение зарплаты. Единственным действительно результативным стимулом, широко используемым в отечественной практике является повышение сотрудников в должности. Однако эта мера может применяться далеко не ко всем и к тому же довольно редко. Очевидно, существует необходимость в создании системы стимулов, всесторонне охватывающей весь круг интересов и сотрудников, и организации.

Стимулирующие выплаты.

Для усиления материальной заинтересованности работников в выполнении обязательств, повышения качества работы в фонд заработной платы включаются доплаты и надбавки за профессиональное мастерство, за высокую квалификацию, выполнение особо важных работ, высокие достижения в труде.

Надбавки за профессиональное мастерство устанавливаются, например, бармену, официантам в размерах до 50% оклада в зависимости от стажа. Надбавки выполнение особо важных работ, высокие достижения в труде устанавливаются, например, менеджеру, бухгалтеру, администратору, зав. хозяйством до 50% оклада. При этом за месяц, в котором имели случаи некачественной работы, надбавка не выплачивается.

Единовременные поощрительные выплаты.

Особой формой материального поощрения является выплата вознаграждения по итогам годовой работы. Право на получения вознаграждение имеют все работники, проработавшие полностью календарный год, и не работали по уважительным причинам (поступление на учебу, рождение ребёнка и т.д.).

Размер вознаграждения зависит от продолжительности непрерывной работы в организации. Основанием для вознаграждения могут быть результаты труда работника, уменьшить размер которого может работодатель, либо полностью лишить вознаграждения за совершение дисциплинарных проступков. Особо отличившиеся работники имеют основания для дополнительного повышения размера вознаграждения.

Очень важно, чтобы переменная часть материального вознаграждения не являлась коммерческой тайной. Тогда она будет не только материальным поощрением, но и сыграет роль морально-психологического фактора: весь коллектив должен видеть, что добросовестная работа, инициатива, стремление работника расширять свою профессиональную “нишу”, желание и умение принести пользу банку активно поощряется руководством.

Морально-психологические стимулы.

Круг данных приемов стимулирования чрезвычайно широк. В частности:

· положительная оценка работы сотрудника на собрании коллектива или совещании, проводимом руководством кафе-бара;

· благожелательная оценка, похвала руководителей при личном общении с сотрудником в ходе формального собеседования или неформальной беседы;

· использование отрицательных психологических стимулов. Практика показывает кратковременность их действия и невысокую эффективность, однако пока от них отказываться нецелесообразно. К таким стимулам относятся: замечание, выговор, лишение премии, снижение базовой ставки зарплаты, перевод на другую должность. Учитывая малую результативность отрицательных стимулов, желательно применять их после того, как все прочие меры испробованы, но результатов не дали;

· привлечение сотрудников к процессу реального управления центром. Этот подход можно отнести к разряду самых тонких, сложных, но наиболее эффективных управленческих инструментов. Работник должен быть вовлечен в процессы анализа, прогнозирования, планирования, создания стратегии и тактики, организации и контроля работы бара. Тогда он почувствует свою причастность к работе кафе-бара в целом, ощутит собственную значимость и увидит свое действительное влияние на руководителей, на содержание принимаемых решений. Если этот подход применяется в единстве с остальными методами, в частности, с материальными стимулами, то создаются условия, побуждающие сотрудника сменить роль служащего на роль предпринимателя, что обеспечивает сближение или даже совпадение интересов бара и сотрудника.

Дисциплинарные взыскания, которые последуют в случае невыполнения правил:

- Опоздание или отсутствие без объяснения, неподобающий внешний вид, слишком большие перерывы на обед, невыполнение установленных процедур - неофициальное устное предупреждение;

- Постоянные опоздания и прогулы, выполнение посторонней работы в рабочее время, неспособность выполнять работу в соответствии со стандартами - письменное предупреждение и штраф (в размере 1/3 заработной платы);

- Кража, оскорбительное поведение, грубая небрежность, отказ от выполнения поставленной задачи - увольнение без расчета;

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: цель, потребности, мотивы, стимулы - и показать их взаимосвязь (рис.5).

Цель - это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Потребности - нужда в чем-то объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы.

Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Потребности

(недостаток чего-либо)

Побуждения или мотивы

Поведение

(действие)

Результат

(цель)

Полное удовлетворение.

Частичное удовлетворение.

Отсутствие удовлетворения

Рис.5. Схема протекания мотивационного процесса

На практике определить и структурировать составляющие мотивационный процесс элементы почти невозможно из-за уникальности мотивационных структур разных людей, неочевидности мотивов, сложного взаимодействия между разными потребностями и т.п.

###

### 2.4. Функция контроля

Сколь бы хорошо ни были разработаны планы, они, как правило, не могут быть выполнены так, как были задуманы. Будущее нельзя абсолютно точно предсказать. Существует ряд причин, нарушающих паши планы. Эти нарушения прежде всего надо обнаружить с помощью системы контроля.

Например, надо регулярно - раз в день, неделю или месяц - возвращаться к плану и выявлять нежелательные отклонения от запланированного.

Контроль – важная управленческая функция, которая способствует достичь цели организации, потому что выявляет проблемы и корректирует действия. Контроль необходим для поддержания успеха на предприятии.

Контроль должен быть всеобъемлющим и неотъемлемой частью должностных обязанностей на всех правленческих уровнях. Контроль как и власть является фундаментом предприятия, там где нет контроля – там хаос.

Контроль оказывает поведенческий эффект, а именно – сотрудники делают больше усилий только на тех операциях, которые контролируются. И в то же время завышенные требования контроля могут снижать инициативу творчества.

Требовании предъявляемые к контролю:

1 – стратегическая направленность контроля, то есть должен быть направлен на будущее;

2 – ориентация на конечные результаты;

3 – контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности;

4 – своевременность контроля;

5 – гибкость контроля - система контроля должна приспосабливаться к внешней среде;

6 – простота контроля – избыточная сложность ведет к беспорядку;

7 – экономичность контроля

Контроль поддерживает сильные стороны организации и пронизывает все сферы деятельности организации.

Система контроля, которая не позволяет устранить серьезные отклонения бессмысленна.

На менеджере лежит обязанность контроля выполнения принятых ранее решений, не только включенных в план, но и оперативных, текущих. Частично контроль осуществляется в ходе совещаний и визирования документов. Но этого недостаточно.

При планировании собственной работы менеджеру следует предусмотреть регулярные проверки деятельности своих подчиненных, причем не только членов своей команды, но и всех остальных. Могут применяться как официальные отчеты и аттестации, так и неформальные беседы.

Надо отметить, что беседа с менеджером, стоящим на иерархической лестнице на несколько ступенек выше, производит большое положительное воздействие на сотрудника.

Руководство

Предварительный контроль:

- выбор банка

- смета расходов;

- контроль ресурсов предприятия

Текущий контроль:

- контроль счетов по обслуживанию клиентов;

- контроль промежуточной реализации продуктов кухни и напитков бара;

- проведение планерок по организационным вопросам;

- проведение экзаменов на проф-пригодность

Заключительный контроль:

- полная ревизия

- составление бухгалтерского баланса

- проведение итоговых собраний;

Контролирующие органы

Рис.6. Схема системы контроля.

- предварительный контроль – используется по отношению к ресурсам предприятия. В финансовом отношении – выбор банка и смета расходов

- текущий контроль проводится в период производственного процесса. Идет фактическое измерение промежуточных результатов. На планерках обсуждаются, анализируются данные по бухгалтерскому учету, управлению, статистический учет

- заключительный контроль проводится после завершения производственного процесса. Контролируется конечный результат, конечная продукция. На этом этапе что-либо изменить уже нельзя.

Заключительный контроль очень важен потому что:

1 – способствует формированию собственного опыта;

2 – по результату заключительного контроля сотрудники выстраивают свои ожидания (образец поведения) связанные с вознаграждением, что в свою очередь влияет на мотивацию труда.

Заключительный контроль рассматривают в следующих параметрах и цифрах их обозначающих:

|  |  |
| --- | --- |
| Заключительный контроль | Оценка |
| Определение суммы недостач | Руб.  |
| Результаты экзаменов (сто-бальная шкала)  | Оценка в баллах |
| Премии по результатам сдачи экзаменов и наиболее высокой выручки при обслуживании заказов | Руб.  |

2.5. Коммуникации в управлении

Коммуникация - это передача информации от одного субъекта к другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации.

Межличностные коммуникации осуществляются путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме с целью получения в ответ желаемой реакции.

"Коммуникация" и "информация" хотя и различные, но взаимосвязанные понятия. Коммуникация включает и то, что передается, и то, как передается. Для того чтобы акт коммуникации состоялся, необходимо как минимум наличие двух людей.

Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников этого акта, каждый из которых должен обладать адекватным восприятием информации.

Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также определенной степени взаимного понимания.

Термин "коммуникация" происходит от латинского communis, означающего "общее": передающий информацию пытается установить "общность" с получающим информацию. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а понимания с помощью общих символов.

Коммуникационная сеть - это соединение определенным образом участвующих в данном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Такой подход рассматривает не индивидов как таковых, а коммуникационные отношения между ними. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами и концентрируется на выбранных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или увеличение разрыва между посланными и полученным значением.

Коммуникационный стиль - это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить отношения по данному поводу с другими. Существует много различных стилей; используемых людьми в межличностной коммуникации ("открытие себя", "реализация себя", "защита себя", "замыкание в себе" и т.д.), так же как и много подходов к определению этих стилей.

Знание коммуникационных стилей помогает определить, как себя вести с людьми, выбравшими, что можно ожидать от их поведения.

Между тем нельзя недооценить роль информации в менеджменте.

Информационный менеджмент – управление деятельностью по созданию и использованию информации в интересах организации.

Цель информационного менеджмента: обеспечение эффективного развития организации посредством регулирования различных видов её информационной деятельности.

Задачи информационного менеджмента:

* качественно информационное обеспечение процессов управления в организации;
* осуществление управления информационными ресурсами;
* обеспечение управления обработки информации на всех уровнях;
* обеспечение управления коммуникациями (общение – передача информации от человека к человеку). Информация имеется в виду в различном представлении:

- в виде массива документов;

- в виде документной информации;

- в виде средства общения.

Поставщиками информационных продуктов и услуг могут быть:

Центры, где создаются и хранятся базы данных, а также производится постоянное накопление и редактирование в них информации;

Центры, распределяющие информацию на основе разных баз данных;

Службы телекоммуникации и передачи данных;

Специальные службы, куда стекается информация по конкретной сфере деятельности для её анализа, обобщения, прогнозирования, например консалтинговые фирмы, банки, биржи;

Коммерческие фирмы;

Информационные брокеры.

Информационный менеджмент касается всех функций управления современной организации.

Информация представляет собой важнейший организационный ресурс. Она входит в общий комплекс ресурсов фирмы, наряду с кадровыми, финансовыми и т.д. Информация имеет много общих черт с другими ресурсами:

Информацию необходимо планировать с очки зрения выявления потребностей фирмы в ней;

Расходы на получение и использование информации можно оценить с экономической точки зрения и они должны заключаться в общий баланс фирмы.

Информационные потребности могут и должны быть соотнесены с возможностями их удовлетворения, как из внутренних, так и внешних источников.

При потреблении информация не исчезает, а изменяет свою ценность.

Высоко эффективная система информации может быть создана как при участии руководителей, так и при участии сотрудников фирмы.

# Заключение

На примере исследования системы управления предприятием можно сделать вывод, что менеджмент не существует вне организации. Благодаря менеджменту организация способна к взаимодействию с внешней средой и обладает цельностью.

Менеджмент является движущей силой развития организацией, что является одной из ключевых его функций.

Все большее значение приобретает и решение вопросов, связанных с эффективным управлением персоналом, организационной культурой, стратегией, что занимает в новых условиях ключевое положение в ресурсном потенциале и предопределяет успех организации в достижении ее целей.

Несмотря на то, что исследованию подвергнут лишь находящийся в проекте кафе-бар, рассмотренные вопросы и выдвинутые организационные решения задают мощный импульс воплощению данного проекта в жизнь.

Менеджмент - это, безусловно, мощный двигатель и ускоритель общественного развития.

# Список использованной литературы

1. Финансовый бизнес-план: Учебное пособие / Под редакцией / В.М. Попова М: Финансы и статистика 2000г.
2. Управление персоналом: Конспект лекций. – СПБ.: Издательство В.А. Михайлова 2000 г.
3. Н.В. Пошерстник, М.С. Мейксин. Заработная плата в современных условиях: Десятое издание, переработанное и дополнение. "Издательский дом Герда" Москва-Санкт-Петербург. 2003г.
4. М. Русакова. Журнал "Mini burda": Издательский дом "Бурда".04. 2003г. -130с.
5. Основы менеджмента: Учебное пособие – 2-е изд. – М.: Издательский дом "Дашков и К0" 2000г.
6. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: Учебник 3-е изд. - М. 2000г. -528с.
7. Управление организацией: Учебник/ Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. -2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2001г.
8. В.А. Горемыкин, А.Ю. Богомолов Бизнес-план: Методика разработки, 45 реальных образцов бизнес планов. -3-е изд., доп., и переаб. -М.: "Ось - 89,", 2002г.
9. Бассовский Л.Е. Менеджмент/Учебное пособие - М: ИНФАРМА, 2002г.
10. Управление персоналом организации/Учебник под редакцией Кибанова А.Я. М: ИНФРА, 2002г.
11. Управление современной компанией / Под ред. Б. Мильнера и Фр. Лииса. М.: ИНФРА-М, 2001.
12. Якокка Ли. Карьера менеджера: Пер. с англ. / Общ. ред. и предисл. С.Ю. Медведкова. М.: Прогресс, 1991.
13. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. А.Е. Карлика, М.Л. Шухгальтер. М.: ИНФРА-М, 2001г.
14. Костров, А.В. Основы информационного менеджмента: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001.
15. Кудина М.В. "Финансовый менеджмент" г. Москва изд. "Форум" 2004 г.