



Федеральное агентство по рыболовству
БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»
Калининградский морской рыбопромышленный колледж

УТВЕРЖДАЮ
Заместитель начальника колледжа
по учебно-методической работе
М.С. Агеева

**ПМ.06 ОРГАНИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ТЕКУЩЕЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДЧИНЕННОГО ПЕРСОНАЛА**

Методическое пособие по выполнению практических занятий
для специальности

43.02.15 Поварское и кондитерское дело
МО-43 02 15-ПМ.06.ПЗ

РАЗРАБОТЧИК	Е.В. Тихон
ЗАВЕДУЮЩИЙ ОТДЕЛЕНИЕМ	Н.А. Судьбина
ГОД РАЗРАБОТКИ	2021
ГОД ОБНОВЛЕНИЯ	2023

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
ПЕРЕЧЕНЬ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ.....	4
Практическое занятие № 1. Расчет показателей основных и оборотных ресурсов предприятия общественного питания	5
Практическое занятие № 2. Расчет прибыли и рентабельности предприятия и продукции общественного питания	7
Практическое занятие № 3 Составление структуры предприятия общественного питания по предложенным вариантам	12
Практическое занятие № 4 Анализ методики оценки качества труда исполнителя в конкретных производственных условиях	24
Практическое занятие № 5. Разработка схемы принятия управленческого решения в конкретных производственных условиях.	26
Список литературы:	39

ВВЕДЕНИЕ

Рабочей программой производственного модуля предусмотрено 10 академических часов на проведение 5 практических занятий.

Целью проведения практических занятий является закрепление теоретических знаний и приобретения необходимых практических навыков и умений по отдельным темам курса.

Наряду с формированием умений и навыков в процессе практических занятий, обобщаются, систематизируются, углубляются и конкретизируются теоретические знания на практике, развиваются интеллектуальные умения.

Перед проведением практических занятий студенты обязаны проработать соответствующий материал, уяснить цель занятия, ознакомиться с содержанием и последовательностью его проведения, а преподаватель проверит их знания и готовность к выполнению задания.

После каждого практического занятия проводится зачет, как правило, на следующем практическом занятии перед выполнением последующей работы или на уроке перед изучением следующей темы.

На зачете обучающийся должен знать теорию по данной теме, пояснить, как выполнялась работа в соответствии с основными требованиями к знаниям и умениям по данной теме рабочей программы.

ПЕРЕЧЕНЬ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

№ п/п	Наименование практических занятий	Кол-во часов
Раздел 3 Планирование и анализ экономических источников организации отрасли по производству продукции общественного питания		
1	Расчет показателей основных и оборотных ресурсов предприятия общественного питания	2
2	Расчет прибыли и рентабельности предприятия и продукции общественного питания	2
Итого по разделу		4
Раздел 4 Организация работы предприятия и его структурного подразделения по производству продукции общественного питания		
3	Составление структуры предприятия общественного питания по предложенным вариантам	2
4	Анализ методики оценки качества труда исполнителя в конкретных производственных условиях	2
5	Разработка схемы принятия управленческого решения в конкретных производственных условиях.	2
Итого по разделу		6
		Итого
		10

Практическое занятие № 1. Расчет показателей основных и оборотных ресурсов предприятия общественного питания

Цель занятия: научиться рассчитывать показатели основных и оборотных фондов предприятия.

Формируемые компетенции: ПК. 6.1 – ПК 6.5;

Методические указания:

Основные фонды (внеоборотные фонды, основной капитал) – часть имущества предприятия, используемая в качестве средств труда при производстве продукции. Основными фондами являются созданные трудом материальные ценности, функционирующие длительное время.

Основные производственные фонды представляют собой средства труда, участвующие в процессе производства длительное время и сохраняющие при этом свою натуральную форму. Стоимость их переносится на готовую продукцию частями, по мере утраты потребительской стоимости.

К основным фондам относятся: здания, сооружения, рабочие и силовые машины и оборудование, вычислительная техника, транспортные средства, инструмент, производственный и хозяйственный инвентарь и принадлежности, рабочий, продуктивный и племенной скот, многолетние насаждения, внутрихозяйственные дороги и пр. соответствующие объекты. Инструменты, производственный и хозяйственный инвентарь и различные принадлежности в том случае, если их стоимость превышает 100 МРОТ на момент их приобретения.

Оборотные фонды – это те средства производства, которые целиком потребляются в каждом новом производственном цикле, полностью переносят свою стоимость на готовый продукт и в процессе производства не сохраняют своей натуральной формы.

Оборотные производственные фонды состоят из трех частей:

- производственных запасов;
- незавершенного производства и полуфабрикатов собственного изготовления;
- расходов будущих периодов.

Производственные запасы – это предметы труда, подготовленные для запуска в производственный процесс; состоят они из сырья, основных и вспомогательных материалов, топлива, горючего, покупных полуфабрикатов и комплектующих изделий, тары и тарных материалов, запасных частей для ремонта основных фондов.

Незавершенное производство, и полуфабрикаты собственного изготовления – это предметы труда, вступившие в производственный процесс: материалы, детали, узлы и изделия, находящиеся в процессе обработки или сборки, а также полуфабрикаты собственного изготовления, не законченные полностью производством в одних цехах предприятия и подлежащие дальнейшей обработке в других цехах того же предприятия.

Расходы будущих периодов – это невещественные элементы оборотных фондов, включающие затраты на подготовку и освоение новой продукции, которые производятся в данном периоде (квартал, год), но относятся на продукцию будущего периода (например, затраты на конструирование и разработку технологии новых видов изделий, на перестановку оборудования и др.)

Используемые источники: [2, 3, 4, 6, 8].

Содержание и порядок выполнения работы:

Задача 1.

Стоимость основных средств, млн руб., в соответствии с классификацией по вещественно-натуральному составу на 1 января составляла:

Здания	31
Сооружения	8
Машины и оборудование	48
Средства транспортные	6
Инвентарь	5
Прочие основные средства	3

В феврале текущего года было сдано в эксплуатацию здание цеха стоимостью 5 млн руб.; в мае закуплено оборудование общей стоимостью 10 млн руб.; в сентябре списано морально и физически устаревшее оборудование на сумму 3 млн руб. Определите структуру основных средств на начало и на конец года, долю активной и пассивной частей на начало и конец года, значения коэффициентов выбытия и обновления основных средств.

Задача 2.

Стоимость сети ресторанов на начало года – 85 млн. руб., с 1 марта открывается ещё один ресторан стоимостью 5 млн. руб., с 1 сентября другой ресторан этой сети стоимостью 3,5 млн. руб. С 1 августа закрылся один ресторан балансовой стоимостью 4,5 млн. руб. Определить среднегодовую стоимость сети ресторанов.

Задача 3.

Норма оборотных средств на вспомогательные материалы первой группы 18 дней, второй группы – 90 дней. Однодневный расход вспомогательных материалов первой группы составляет 2,5 тыс. руб., второй группы – 0,3 тыс. руб. Определить норму оборотных средств на все вспомогательные материалы.

Содержание отчета:

Наименование практического занятия

Цель работы

Отчет о выполнении работы

Даты и подписи обучающегося и преподавателя.

Вопросы для самопроверки:

1. Что понимают под основными производственными фондами?
2. Что понимают под оборотными производственными фондами?

Практическое занятие № 2. Расчет прибыли и рентабельности предприятия и продукции общественного питания

Цель занятия: научиться рассчитывать прибыль и рентабельность предприятия

Формируемые компетенции: ПК. 6.1 – ПК 6.5;

Методические указания:

Прибыль – это часть выручки, остающаяся после возмещения всех затрат на производство и сбыт продукции.

На величину прибыли (дохода) существенно влияют как объем выпускаемой продукции, так и ее ассортимент, качество, величина себестоимости, совершенствование ценообразования и другие факторы. В свою очередь прибыль воздействует на такие показатели, как рентабельность, платежеспособность предприятия и другие.

Общая величина прибыли предприятия (валовая прибыль) состоит из трех частей:

- 1) прибыли от реализации продукции - как разницы между выручкой от реализации продукции (без учета НДС и акцизного сбора) и ее полной себестоимостью;
- 2) прибыли от реализации материальных ценностей и иного имущества (это разница между ценой их продажи и затратами на их приобретение и реализацию);
- 3) прибыли от внереализационных операций, т.е. операций, непосредственно не связанных с основной деятельностью (доходы по ценным бумагам, от долевого

участия в совместных предприятиях; сдачи имущества в аренду; превышение суммы полученных штрафов над уплаченными и др.).

Выделяют налогооблагаемую прибыль, т.е. прибыль, рассчитанную с учетом положений налогового законодательства. Эта прибыль является базой налогообложения налогом на прибыль. Она отличается от бухгалтерской прибыли, которая рассчитывается по данным бухгалтерского учета.

Чистая прибыль представляет собой разницу между валовой прибылью и налогом на прибыль. Она остается в распоряжении предприятия и направляется в фонды потребления и накопления. Из фонда потребления чистая прибыль расходуется на следующие цели: оплата путевок работникам, премии, подарки и т.п. Из фонда накопления предприятие финансирует инвестиционные расходы: приобретение новых основных фондов, строительство, реконструкцию, модернизацию, приобретение акций других предприятия и т.п.

Прибыль - превышение доходов от продажи товаров (услуг) над произведенными затратами. В общем виде прибыль (PF - profit) определяется как разность между валовой выручкой и валовыми издержками: $PF = TR - TC$. Прибыль является одним из обобщающих оценочных показателей деятельности предприятий (организаций, учреждений).

По характеру издержек, которые несет предприятие, выделяют:

- 1) бухгалтерскую прибыль - разница между валовым доходом и явными (бухгалтерскими) издержками;
- 2) экономическую прибыль - разница между валовым доходом и всеми издержками (явными и неявными);

В этой связи бухгалтерская прибыль (реальная денежная) по величине всегда больше экономической прибыли, которая демонстрирует экономический смысл хозяйственной деятельности.

По размеру (величине) прибыли выделяют:

- 1) отрицательную прибыль (или ситуацию убытка) – ситуация, когда валовые издержки превышают валовой доход ($TR < TC$);
- 2) нормальную (или нулевую) прибыль - ситуация, когда экономическая прибыль равна нулю. Ситуация нулевой прибыли при этом не означает неприбыльность каждого отдельного производства, но показывает равноэффективность производств у разных предпринимателей ($TR = TC$);

3) положительную экономическую прибыль – ситуация, когда валовой доход превышает валовые издержки ($TR > TC$);

4) максимальную прибыль достигается во взаимодействии внутренних и внешних факторов деятельности фирмы. Основное требование максимизации прибыли - прибыльность каждой единицы выпуска. Фирма стремится максимизировать разность между общим доходом и общими издержками. Производство каждой дополнительной единицы продукции увеличивает объем на величину предельных издержек, но одновременно повышается и общий доход - на величину предельного дохода.

Прибыль и рентабельность предприятия напрямую взаимосвязаны между собой.

Рентабельность является показателем экономической эффективности, который характеризует доходность от деятельности предприятия. Данный параметр помогает понять, насколько эффективно компанией используются имеющиеся ресурсы (природные, экономические, трудовые и финансовые). Если рассматривается сфера деятельности некоммерческих структур, то в данном случае рентабельность будет считаться эффективностью их работы. Если же речь идет о коммерческих подразделениях, то в этом случае важными являются точные количественные характеристики. Рентабельность можно сравнить с показателями КПД, т.е. соотношением общих затрат и итоговой прибыли. Другими словами, рентабельность — соотношение доходов и расходов. Если по итогам отчетного года бизнес принёс прибыль, то этот бизнес считается рентабельным.

Рентабельность представляется в различных видах, т.к. показатели эффективности могут быть различны в зависимости от разновидности бизнеса. При проведении расчётов разных видов рентабельности стоит учитывать, что используемые коэффициенты будут различными и, соответственно, формулы также будут различаться.

Виды рентабельности:

1. Общая рентабельность активов (включает в себя оборотные и внеоборотные активы). Данная характеристика может показать какие финансовые займы были задействованы компанией с целью получения прибыли равной 1 рублю. Данная характеристика рассчитывается из соотношения прибыли полученной до полной уплаты всех видов налогов, а также средней стоимости всех имеющихся активов компании за отдельно взятый временной промежуток (год, месяц, полугодие, квартал), т.е.

это возможность активов компании создать прибыль. Если речь идёт о рентабельности формирования активов компании, то она вычисляется при делении полученной прибыли компании (до уплаты налога) на среднюю суммарную стоимость привлеченных активов за тот же промежуток времени (год, месяц, полугодие и т.д.);

2. Рентабельность товара, продукции. Представляет собой соотношение между прибылью, которая была выручена от продажи товаров, услуг, и средствами, которые были затрачены на его производство. Данный показатель помогает охарактеризовать насколько выгодно производство того или иного товара;

3. Рентабельность производства. Данный экономический показатель характеризует целесообразность ведения того или иного вида бизнеса. Здесь разговор идёт о соотношении, которое возникает между затратами производства и итоговой чистой прибылью. Рентабельным считается производство при положительном балансе затрат и прибыли. К мерам, применяемым для увеличения рентабельности производства, относятся снижение общей себестоимости продукции, а также повышение её качества.

Используемые источники: [2, 3, 4, 6, 8].

Содержание и порядок выполнения работы:

Задача 1.

Рассчитать сумму прибыли производственного объединения, если выпуск товарной продукции в плановом периоде определен в сумме 1787500 тыс. руб., затраты на 1 руб. товарной продукции составили в отчетном году 77 коп., задание по снижению затрат на 1 руб. товарной продукции в плановом году – 1,7%.

Задача 2.

Определить расчетную прибыль и прибыль (в тыс. руб.), оставляемую в распоряжении пищевого производства, с учетом следующих данных:

Полная себестоимость продукции	185300
Выручка от реализации товарной продукции	300700
сопутствующих товаров	700
Уплаченные штрафы за недопоставку продукции потребителям	140
за поставку некачественной продукции	55
Полученные штрафы за невыполнение договорных обязательств	800
Убытки от списания не полностью амортизированных основных фондов	45
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств	75087,9
Плата за фонды, %	10
Численность работающих человек	8500
Плата за трудовые ресурсы, руб. (за 1 работающего)	350
Норматив отчислений расчетной прибыли в государственный	46,5

бюджет, %

Норматив отчислений от расчетной прибыли министерству, %

5

Плата за банковский кредит

85

Задача 3.

По данным таблицы определить прирост прибыли на мясоперерабатывающем заводе в результате улучшения качества мороженой продукции.

Исходные данные для определения прироста прибыли

Показатели	Плановые данные	Фактические данные
Оптовая цена за 1 т мороженных полуфабрикатов, руб.		
I сорта	1000	1000
II сорта	750	750
Выпуск мороженных полуфабрикатов		
I сорта	3700	4100
II сорта	500	400
Себестоимость 1 т мороженных полуфабрикатов	270	270

Задача 4.

По данным таблицы рассчитать рентабельность работы завода за год.

Исходные данные для расчета рентабельности работы завода

Показатели	Плановые данные	Фактические данные
Выручка от реализации товарной продукции, тыс. руб.	57500	63700
Полная себестоимость товарной продукции, тыс. руб.	20050	31020

Задача 5.

Стоимость основных фондов кондитерской фабрики на начало года составляет 573500 тыс. руб. С 1 марта планируется ввести в эксплуатацию новый цех стоимостью 75834 тыс. руб., а с 1 августа ввести в эксплуатацию ещё один цех стоимостью 10570 тыс. руб. Среднегодовая стоимость оборотных средств составляет 42730 тыс. руб. Балансовая прибыль кондитерской фабрики 117894 тыс. руб. Определить уровень общей рентабельности.

Содержание отчета:

Наименование практического занятия

Цель работы

Отчет о выполнении работы

Даты и подписи обучающегося и преподавателя.

Вопросы для самопроверки:

1. Сравните в таблице отличия рентабельности товара от рентабельности производства

Практическое занятие № 3 Составление структуры предприятия общественного питания по предложенным вариантам

Цель занятия: научиться составлять организационную структуру предприятия по предложенным вариантам.

Формируемые компетенции: ПК. 6.1 – ПК 6.5;

Методические указания:

Структура – это логические взаимоотношения функций управления и функционирования областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать поставленных целей организации. Под структурой производства понимается количество, состав подразделений, ступеней управления во взаимосвязанной единой системе.

Принципы формирования организационных структур:

- Структура должна отражать цели и задачи фирмы (т.е. быть подчинена производству и изменяться вместе с ним).
- Структура должна отражать функции разделения труда и объём полномочий (политику процедуры, правила, должностные инструкции).
- Структура должна отражать особенности внешней среды.
- Структура должна отражать соответствия между функциями и полномочиями.

Виды структур управления фирмой:

1. Линейная.

Линейная организационная структура управления характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному одновременному каналу проходят все ко-

манды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом.

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке "сверху вниз", а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

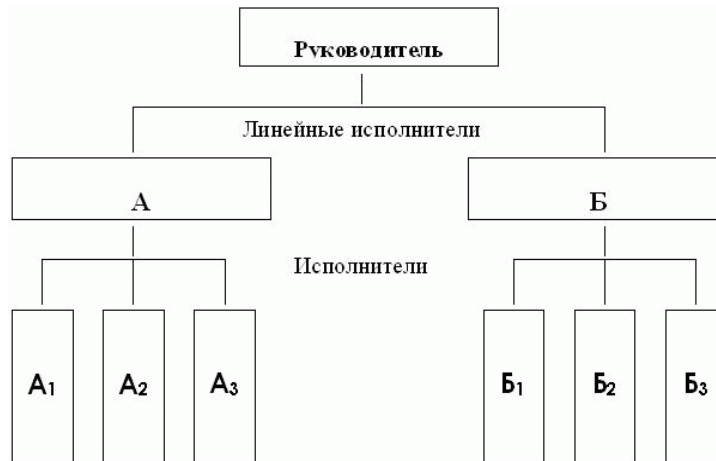


Рисунок – Линейная система управления

В линейной структуре система управления организацией конструируется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, ассортимента выпускаемой продукции и т.п.

Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

Преимущества: четкое разграничение ответственности и компетенции, простой контроль, быстрые и экономичные формы принятия решения, простые иерархические коммуникации, персоналифицированная ответственность.

Недостатки: высокие профессиональные требования к руководителю, сложные коммуникации между исполнителями, низкий уровень специализации руководи-

телей, ярко выраженный авторитарный стиль руководства, большая нагрузка руководителя.

2. Функциональная.

Функциональная структура управления - это структура, сформированная в соответствии с основными направлениями деятельности организации, где подразделения объединяются в блоки. Для большинства средних и крупных предприятий или организаций основным подходом к формированию подразделений является функциональный. Под функциями в данном случае понимаются главные направления деятельности, например, производство, финансы, сбыт и т.п. В соответствии с функциями образуются блоки подразделений - производственный, управленческий, социальный.

Обособление отдельных подразделений в рамках блоков осуществляется уже в соответствии с одним из рассмотренных выше подходов или несколькими одновременно. Например, цехи могут организовываться с учетом выпускаемой продукции, а участки - исходя из применяемых в них технологий.

В производственный блок входят основные подразделения, связанные с выпуском профильной продукции или оказанием услуг; вспомогательные, обеспечивающие необходимые условия для нормального функционирования основных подразделений; подразделения, обслуживающие основные и вспомогательные процессы; экспериментальные подразделения, где изготавливаются опытные образцы продукции. Понятно, что в зависимости от характера деятельности организации роль тех или иных подразделений производственной структуры различна - не везде создаются опытные образцы, не везде имеются вспомогательные производства и т.п.

К управленческому блоку относятся предпроизводственные подразделения (НИОКР и пр.); информационные (библиотека, архив); сервисные, занимающиеся вопросами маркетинговых исследований, сбыта, гарантийного обслуживания; административные (дирекция, бухгалтерия, плановая служба, юридический отдел); совещательные (комитеты и комиссии, работающие над совершенствованием организации и технологии производства и управления).

Третий блок функциональной структуры организации составляют подразделения социальной сферы - оздоровительные центры, клубы, детские учреждения, базы отдыха.

Области применения функциональной структуры управления:

- Однопродуктовые предприятия;

- Предприятия, реализующие сложные и длительные инновационные проекты;
- Крупные специализированные предприятия;
- Научно-исследовательские и проектно - конструкторские организации;
- Узкоспециализированные предприятия.

Специфические задачи менеджмента при функциональной структуре управления:

- Сложность коммуникаций;
- Тщательный подбор специалистов руководителей в функциональных подразделениях;
- Выравнивание загрузки подразделений;
- Обеспечение координации функциональных подразделений;
- Разработка специальных мотивационных механизмов;
- Предотвращение сепаратистского развития функциональных подразделений;
- Приоритет специалистов над линейными руководителями.

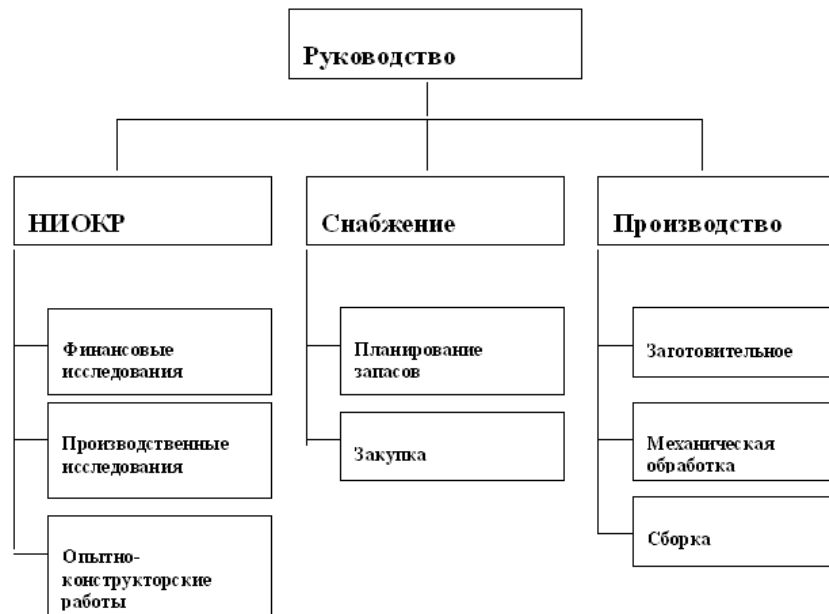


Рисунок – Структура управления

Преимущества: профессиональная специализация руководителей подразделений, снижение риска ошибочных явлений, высокий профессиональный авторитет специалистов, высокие возможности координации, простота формирования и реализации единой инновационной политики.

Недостатки: отсутствие единого технического руководства по продуктам, проектам, снижение персональной ответственности за конечный результат, сложность контроля за ходом процесса в целом и по отдельным проектам, размытость ответственности и границ компетенции.

3. Линейно – функциональная.

Линейно – функциональная (многолинейная организационная) структура управления характеризуется, тем что функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.

Идея данной структуры управления состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, то есть каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнение отдельных видов деятельности. В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия, логистики и т.п. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня по функциональному критерию. Функциональное и линейное управление существуют вместе, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Как видно на схеме, вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться и выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление. Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности организации.

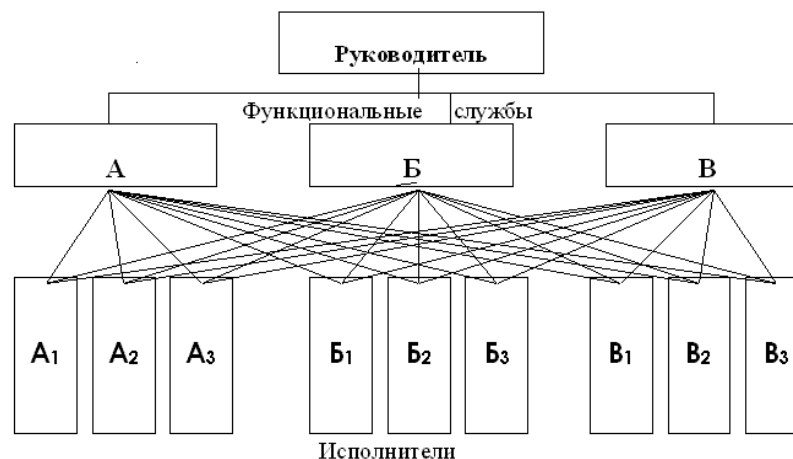


Рисунок –Функциональная специализация

Преимущества: высокий профессиональный уровень подготовки решений, быстрая коммуникация, разгрузка высшего руководства, профессиональная специализация руководителя, уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Недостатки: сложность подготовки и согласования решений, отсутствие единого руководства, дублирование распоряжений и коммуникаций, сложность или отсутствие контроля, относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

4. Линейно-штабная структура.

При линейно-штабной организационной структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Линейному руководителю при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.п.).

В данном случае функциональные структуры подразделений находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей. Линейно-штабная структура включает в себя специальные функциональные подразделения (штабы) при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации.

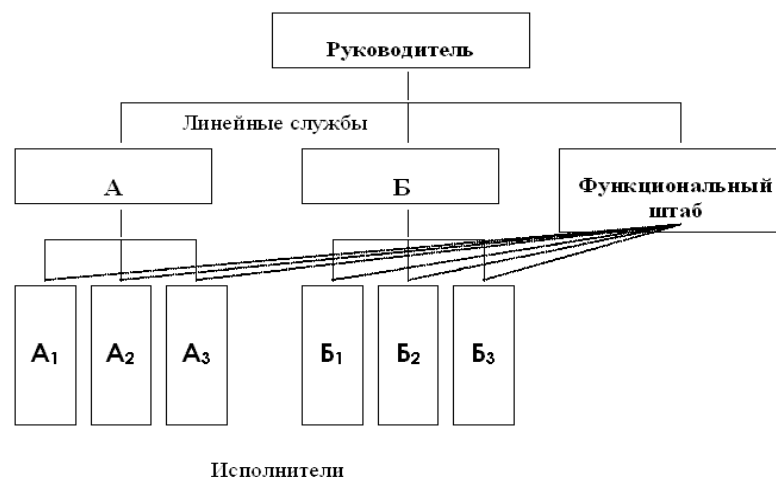


Рисунок – Функциональные подразделения

Преимущества: снижение загрузки линейных руководителей, повышение качества подготовки решений за счет привлечения специалистов, улучшение горизонтальной координации, баланс функционального и линейного руководства.

Недостатки: увеличение штатов за счет штабных структур, опасность конфликтов линейных и функциональных структур, сложность вертикальных коммуникаций, нечеткость процедур принятия решений.

5. Проектная структура управления.

В управлении проект - это, кроме того, временное подразделение, ликвидируемое после завершения работ. Как правило, эти работы заключаются в проведении научных и практических экспериментов, освоении нового вида продукции, технологии, методов управления, что всегда связано с риском неудачи и финансовых потерь. Организация, состоящая из подобного рода подразделений, получила название проектной.

Проектные структуры управления мобильны и сконцентрированы на определенном виде деятельности. Это позволяет достичь высокого качества выполнения работы. В то же время из-за узкой специализации, используемые в проекте ресурсы, по завершении работ не всегда могут найти себе дальнейшее применение, что увеличивает расходы. Поэтому использование проектных структур по карману далеко не всем организациям, несмотря на то, что подобный принцип организации работы весьма плодотворен.

Одна из форм проектного управления - создание специального подразделения - проектной команды (группы), работающей на временной основе, то есть в течение времени, необходимого для реализации заданий проекта. В состав группы обычно включаются различные специалисты, в том числе по управлению работами. Руководитель проекта наделяется так называемыми проектными полномочиями, охватывающими ответственность за планирование, составление графика и ход выполнения работ, расходование выделенных средств, а также за материальное поощрение работающих. В связи с этим большое значение приобретает умение руководителя разработать концепцию управления проектом, распределить задачи между членами группы, четко наметить приоритеты и конструктивно подойти к разрешению конфликтов. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную команду или возвращаются на свою постоянную должность. При контрактной работе они увольняются в соответствии с условиями соглашения.

Таким образом, областью применения проектных структур являются:

- создание нового предприятия;
- создание нового инновационного продукта;
- учреждения, дочерние фирмы или филиалы;

- проведение масштабных НИОКР;
- временная организация, создаваемая для решения отдельных задач.

Специфическими задачами менеджмента при проектной структуре управления являются:

- Обоснование критериев, выделение целевых проектов;
- Специфические требования к подбору руководителей проекта;
- Обеспечение единой инновационной политики;
- Предотвращение конфликтов вследствие двойного подчинения сотрудников;
- Разработка специальных инновационных механизмов, регламентирующих внутрифирменную кооперацию.

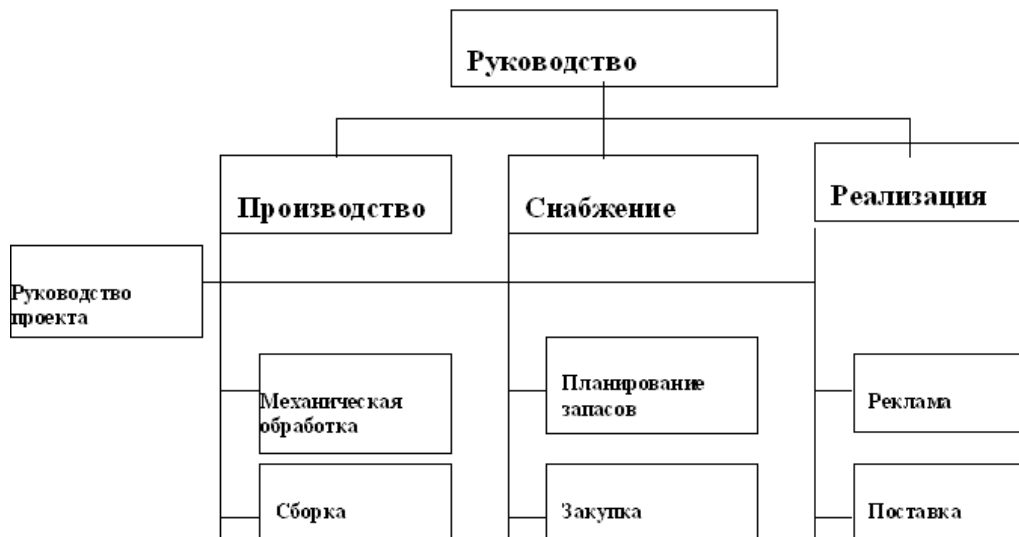


Рисунок- Внутрифирменная кооперация

Преимущества: высокая гибкость и адаптивность систем, снижение риска ошибочных решений, профессиональная специализация руководителей функциональных подразделений, возможность учета специфических условий региона, разграничение сфер ответственности, кадровая автономия функциональных подразделений.

Недостатки: сложные механизмы координации, возможные конфликты из-за двойного подчинения, размытость ответственности по отдельному проекту, сложность контроля работ по проекту в целом, необходимость дифференцирования кон-

троля по функциям и проектам, целевое руководство проектом на основе единоначалия.

6. Матричная структура.

Матричная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации.

Вся совокупность работ по реализации заданной конечной цели рассматривается не с позиций достижения цели, предусмотренной программой. Основное внимание при этом концентрируется не столько на совершенствовании отдельных подразделений, сколько на интеграции всех видов деятельности, создании условий, благоприятствующих эффективному выполнению целевой программы. При этом руководители программы несут ответственность как за ее реализацию в целом, так и за координацию и качественное выполнение функций управления.

В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производство, сбыт, снабжение и т.д. В рамках программно-целевой структуры (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами). Создание матричной организационной структуры управления организацией считается целесообразным в случае, если существует необходимость освоения ряда новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрения технологических новшеств и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка.

Применяются матричные структуры в следующих областях:

- Многопрофильные предприятия со значительным объемом НИОКР;
- Холдинговые предприятия.

Матричные структуры управления открыли качественно новое направление в развитии наиболее гибких и активных программно-целевых структур управления. Они нацелены на подъем творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности производства.

Основными задачами менеджмента при матричной структуре управления являются:

- Обеспечение единой инновационной политики во всех продуктовых группах;
- Выделение состава функциональных служб и подразделений;

- Тщательная подготовка положений об отделах и должностных инструкциях;
- Разработка специальных мотивационных механизмов, регламентирующих внутрифирменную кооперацию;
- Обеспечение централизованного управления по объектам.

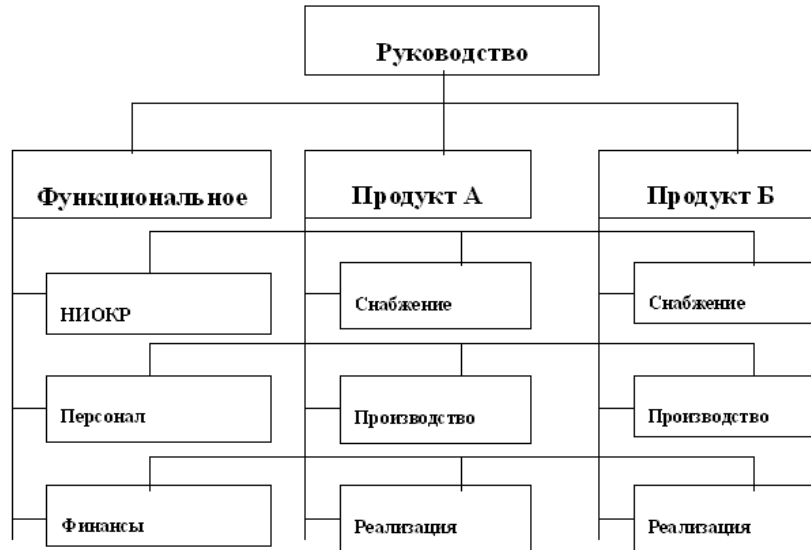


Рисунок – Централизованная кооперация

Как видно, в установившуюся линейную структуру вводятся особые штабные органы, которые координируют существенные горизонтальные связи по выполнению конкретной программы, сохраняя при этом вертикальные отношения, свойственные данной структуре. Основная часть работников, занятых реализацией программы, оказывается в подчинении не менее как двух руководителей, но по разным вопросам.

Управление программами осуществляется специально назначенными руководителями, которые несут ответственность за координацию всех связей по программе и своевременное достижение ее целей. При этом руководители высшего уровня освобождаются от необходимости принимать решения по текущим вопросам. В результате этого на среднем и нижнем уровнях повышается оперативность управления и ответственность за качество исполнения конкретных операций и процедур, то есть заметно повышается роль руководителей специализированных подразделений в организации работ по четко определенной программе.

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает не со специалистами, которые подчинены непосредственно ему, а линейным руководителям, и в основном определяет, что и когда должно быть сделано по

конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу.

Преимущества: чёткое разграничение по продуктам (проектам), высокая гибкость и адаптивность основных подразделений, хозяйственная и административная самостоятельность подразделений, высокая профессиональная квалификация функциональных руководителей, благоприятные условия коллективного стиля руководства, простота разработки и реализации единой политики.

Недостатки: высокие требования к линейным и функциональным руководителям, высокие требования к коммуникации, трудности и длительное согласование при принятии концептуального решения, ослабление персональной ответственности и мотивации, необходимость и опасность компромиссных решений, возможность конфликта между линейными и функциональными руководителями ввиду двойной подчиненности первых.

Требования к построению структур управления:

1. Оперативность (т.е. управляющее воздействие должно дойти до объекта управления до того момента, пока наступит изменение (будет «поздно»)).
2. Надёжность.
3. Оптимальность.
4. Экономичность.

Но структура в первую очередь должна соответствовать целям, заданным принципам и методам управления фирмой. Сформировать структуру – значит закрепить конкретные функции за подразделениями.

Технология формирования структуры:

- Осуществить деление организации по горизонтали на широкие группы (блоки) по направлениям деятельности, по реализации стратегий. Принимаются решения, какие виды деятельности должны выполняться линейными, а какие функциональными структурами.
- Установить соотношение полномочий различных должностей (т.е. установить цепь команд; если необходимо, то производить дальнейшее деление).
- Определить должностные обязанности каждого подразделения (определить задачи, функции) и поручить их выполнение конкретным лицам.
-

Используемые источники: [1, 3, 7].

Содержание и порядок выполнения работы:

Составьте структуру предприятия по следующему алгоритму:

1. Продумайте вопрос о том, что будет являться результатом деятельности вашего предприятия и каким образом необходимо это обеспечить. Это касается и сырьевых, и профессиональных ресурсов. На этапе составления организационной структуры предприятия количественные показатели пока не важны. Вы должны иметь четкое представление обо всем производственном процессе и о том, какие структуры смогут обеспечить его непрерывность.

2. Определите, какие подразделения, выполняющие определенный, им свойственный набор функций, будут входить в состав структуры вашего предприятия. Так, например, вы не обойдетесь без бухгалтерии, административно-хозяйственной части, отдела кадров, отдела, который будет занят непосредственно производством, отдела поставок сырья, склада и пр. Состав и специфика подразделений зависит от того, чем будет заниматься ваше предприятие. Не забудьте про самое главное подразделение – руководство.

3. Вам необходимо определить, каким образом будет осуществляться взаимодействие между всеми подразделениями. Это называется горизонтальные связи. Продумайте, какие отделы будут взаимодействовать друг с другом и зависеть от деятельности друг друга. Посмотрите, можно ли каким-то образом оптимизировать такие цепочки, чтобы исключить авралы и простои.

4. В заключении продумайте, каким образом будут реализованы вертикальные связи, по которым руководящие сигналы будут доводиться до каждого структурного подразделения. Эти связи должны обеспечить быстрое реагирование на изменяющуюся ситуацию и возможность практически мгновенной адаптации к новым условиям.

Содержание отчета:

Наименование практического занятия

Цель работы

Отчет о выполнении работы

Даты и подписи обучающегося и преподавателя.

Вопросы для самопроверки:

1. Проанализируйте структуру управления предприятий общественного питания, на которых вы проходили практическую подготовку

Практическое занятие № 4 Анализ методики оценки качества труда исполнителя в конкретных производственных условиях

Цель занятия: научиться оценивать труд исполнителя в конкретных производственных условиях.

Формируемые компетенции: ПК. 6.1 – ПК 6.5

Методические указания:

1. Дайте развернутые письменные ответы на следующие вопросы:

1. Какие вопросы решает анализ качества труда исполнителя на предприятии?
2. Назовите методы, применяемые при анализе качества труда исполнителя.
3. Какие приемы используются при анализе качества труда исполнителя?
4. В чем заключается сравнительный метод?
5. В чем суть сопоставительного метода?
6. Дайте характеристику дедуктивному методу.
7. В чем заключается индуктивный метод?
8. Назовите способы обработки данных при анализе качества труда исполнителя.
9. Назовите стандартные этапы работы при организации анализа качества труда исполнителя.
10. Каково содержание плана и программы проведения анализа?
11. Что служит информационной базой анализа?
12. Какие требования необходимо соблюдать для эффективности аналитической работы?
13. В каких случаях применяется способ экспертной оценки?
14. Что лежит в основе способа логической оценки?

2. Решение ситуационных задач

Ситуация 1.

Важная задача менеджера - максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется следующий диапазон действий:

- предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению;
- проводить с партнерами совещания, советоваться с ними по делам фирмы;
- сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы;
- создавать условия для социальной активности работника;

- предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу;
- обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами;
- оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника;
- привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений;
- делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий;
- обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной деятельности;
- организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности;
- открывать для подчиненных возможности развития их потенциала;
- предоставлять сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи;
- постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных вы считаете главными и почему?
2. Какие еще меры, по вашему мнению, может предпринимать менеджер, чтобы добиться роста производительности и повышения активности труда подчиненных?

Ситуация 2

Никто лучше Вас не знает, на что Вы способны и насколько Вам удалось в повседневной деятельности подойти к границе своих возможностей. Поэтому Вы решили сами для себя изобрести систему оценки эффективности своего труда. По каким критериям Вы будете себя оценивать (не меньше 3)? Сделайте это в любой удобной Вам форме.

Ситуация 3

Вы решили узнать мнение сотрудников своего отдела на предмет оценки уровня организации управленческого труда. Вы провели анонимное анкетирование и узнали, что эффективность Вашего труда оценивается гораздо ниже, чем Вы предполагали. Хотя, в общем-то, сотрудники относятся к Вам доброжелательно. Что Вы предпримете?

Содержание отчета:

Наименование практического занятия

Цель работы

Отчет о выполнении работы

Даты и подписи обучающегося и преподавателя.

Вопросы для самопроверки:

1. Методы оценки уровня организации управленческого труда.

Практическое занятие № 5. Разработка схемы принятия управленческого решения в конкретных производственных условиях.

Цель занятия: Сформировать у студентов практические навыки по методике принятия и реализации управленческих решений.

Формируемые компетенции: ПК. 6.1 – ПК 6.5;

Методические указания:

Управленческое решение - это сознательный выбор одной наилучшей (оптимальной, наиболее предпочтительной) альтернативы (или нескольких лучших из множества всех исходных альтернатив), либо упорядочение выбранных лучших (или всех) альтернатив, которые осуществляет (или утверждает после выработки специалистами проекта - решения) лицо, принимающее решение, в результате анализа альтернатив, исходя из поставленных целей и с учетом ограниченности ресурсов в процессе осуществления им функций управления и решения конкретных задач организации.

Принятие управленческого решения является адекватной реакцией на сложившуюся в ходе работы объекта ситуацию - проблему.

Понятие «проблема» означает такое состояние объекта управления, при котором какие-либо показатели его функционирования отличаются от запланированных. Проблемная ситуация требует вмешательства в работу системы, которое реализуется путем оказания на объект соответствующего управляющего воздействия.

Проблемные ситуации могут быть:

- стандартными, т.е. имеющими четкие структуру и причинно-следственные связи;
- хорошо структурируемыми, в которых можно выделить отдельные блоки вопросов со своими наборами решений;

- слабо структурируемыми, в которых не прослеживаются причинно-следственные связи в развитии ситуации и нечетко формулируется сама задача принятия решения;

- неструктурируемыми, т.е. не имеющие аналогов ситуации, для которых практически невозможно сформулировать задачу принятия решения.

Термин «управленческое решение» употребляется в двух основных значениях: как процесс и как явление. Как процесс управленческое решение — это поиск, переработка и анализ информации, разработка альтернатив, выбор лучшей из них, утверждение и реализация. Как явление управленческое решение — это план действий, приказ, программа, постановление, устное или письменное распоряжение.

Любое управленческое решение связано с социальными, экономическими, организационными, правовыми и технологическими интересами организации.

Социальная сущность управленческого решения заложена в механизме управления персоналом, который включает способы воздействия на людей с целью согласования их деятельности. Чтобы успешно воздействовать на подчиненных, руководитель должен четко представлять их интересы и потребности, мотивы и стимулы, установки и ценности, опасения и тревоги, неформальную структуру рабочих групп. Социальная сущность управленческого решения проявляется в цели.

Экономическая сущность управленческого решения заключается в том, что для разработки и реализации любого решения требуются финансовые, материальные, временные и иные затраты. Каждое управленческое решение имеет реальную стоимость. Эффективные и качественные решения должны принести организации доход, а ошибочные приводят к убыткам.

Организационная сущность состоит в том, что в процессе разработки и реализации управленческого решения участвуют работники организации. Для организации эффективной работы необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать должностные инструкции и положения, наделить сотрудников полномочиями, правами, обязанностями и ответственностью, обеспечить систему контроля, предоставить необходимые ресурсы и технические средства, постоянно координировать работу.

Правовая сущность управленческого решения проявляется в точном соблюдении правовых норм при подготовке и реализации. Нарушение законодательства в процессе разработки и реализации управленческого решения может привести к его отмене, а также быть предметом рассмотрения в суде. Чтобы избежать подобных

ситуаций, во многих организациях проводятся правовые экспертизы управленческого решения.

Технологическая сущность управленческого решения заключается в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационно-коммуникационными средствами и ресурсами для разработки и реализации решения. Иногда разработчики недостаточно четко представляют себе объект, на который направлено решение, или используют устаревшую, недостоверную или неполную информацию.

К управленческому решению предъявляется ряд требований, к числу которых можно отнести:

- всестороннюю обоснованность решения;
- своевременность;
- оптимальность и гибкость;
- достаточную компетентность руководителей, принимающих управленческое решение;
- согласованность с принятыми ранее решениями.

Принятие УР требует высокого уровня профессионализма и наличия, определенных социально-психологических качеств личности, чем обладают не все специалисты, имеющие профессиональное образование, а всего лишь 5-10% из них.

Мощным фактором, активизирующим процесс принятия решения, выступают современные средства оргтехники, включая вычислительные сети. Это требует высокого уровня культуры в области математики и программирования, технологии использования технических средств. Однако процесс принятия решения, выбора конкретного варианта всегда будет иметь творческий характер, и зависеть от конкретной личности.

Классификация управленческих решений

В процессе управления организациями принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. Тем не менее, существуют некоторые общие признаки, позволяющие это множество определённым образом классифицировать.

Классификационный признак:

1. Содержание

-Социальные, экономические, технические, политические, военные и др.

2. Содержательно-функциональный

-Решения относительно финансов, производства, снабжения, персонала, маркетинга и др.

3. Лица, принимающие решения

- Индивидуальное;

- Групповое.

4. Управленческая ситуация

-Принятие решения как процесс;

-Принятие решения как выбор.

5. Степень неопределенности (полноты информации)

-Решения в условиях определенности;

-Решения в условиях риска (вероятностной определенности);

-Решения в условиях неопределенности (частичной или полной).

6. Направленность

-На решение внешних проблем;

-На решение внутренних проблем.

7. Число целей

-Одноцелевые;

-Многоцелевые.

8. Степень охвата и влияния (срок действия)

-Стратегические (долгосрочные);

-Тактические (среднесрочные);

-Оперативные (текущие).

9. По возможности программирования

-Программируемые;

-Непрограммируемые.

10. Возможность формализации

-Полностью формализуемые;

-Частично формализуемые;

-Неформализуемые.

11. Обязательность выполнения

-Директивные;

-Рекомендательные.

12. Важность

-Важные;

-Маловажные.

13. Уровень управления

-Государственные;

-Региональные;

-Решения на уровне отдельных организаций;

-Решения внутри организаций.

14. Уровень творчества

-Рутинные;

-Творческие.

15. Степень повторяемости

-Периодически повторяющиеся;

-Не периодические;

-Уникальные.

16. Функции управления

-Плановые;

-Организационные;

-Мотивационные;

-Контрольные.

17. Форма

-Письменные;

-Устные;

-На электронных носителях.

18. Срочность

-Срочные;

-Несрочные.

19. Подход к принятию решения

-Интуитивные;

-Основанные на суждении;

-Рациональные.

Классификация видов решений по перечисленным признакам приводит к различным комбинациям видов решений. Например, некоторое конкретное решение может быть классифицировано как решение в условиях неопределенности, стратегическое, плановое, групповое и многоцелевое.

Процесс принятия управленческих решений

Процесс принятия управленческого решения – это преобразование исходной информации (информации состояния) в выходную информацию (информацию управления - приказ).

Процесс принятия решений является сложной итерационной процедурой. Структурная схема процесса принятия решений может иметь вид:

1. Рациональное решение проблем. Решение проблем, как и управление – процесс, ибо речь идет о нескончаемой последовательности взаимосвязанных шагов. Руководитель заботится не столько о решении как таковом, сколько обо всем, связанным и проистекающем из него. Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов. Поэтому, хотя процесс решения проблемы можно представить, как пятиэтапный, фактическое число этапов определяется самой проблемой.
2. Диагностика проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы – её определение. Существуют два способа рассмотрения проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Как проблему можно рассматривать также потенциальную возможность. Например, активный поиск способов повышения эффективности какого-либо подразделения, даже если дела идут хорошо, будет упреждающим управлением.
3. Формулировка ограничений и критериев принятия решения. Когда руководитель диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно с ней сделать. Многие возможные решения проблем организации не будут реалистичными, поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решений. Ограничения корректирующих действий сужают возможности в принятии решений. В дополнении к идентификации ограничений, руководителю необходимо определить стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора. Эти стандарты принято называть критериями принятия решений. Они выступают в качестве рекомендаций по оценке решений.
4. Определение альтернатив. Следующий этап - формулирование набора альтернативных решений проблемы. Руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего нескольких альтернатив, которые представляются наиболее желательными.

5. Оценка альтернатив. При их выявлении необходима определенная предварительная оценка. При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них, и возможные общие последствия
6. Выбор альтернативы. Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, т. е. принять решение сравнительно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями. Однако если проблема сложна и приходится принимать во внимание множество компромиссов, или если информация и анализ субъективны, может случиться, что ни одна альтернатива не будет наилучшим выбором. В данном случае главная роль принадлежит хорошему суждению и опыту.
7. Реализация. Как подчеркивает Харрисон: "Реальная ценность решений становится очевидной только после его осуществления ". Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы. Простой выбор направления действий имеет малую ценность для организации. Для разрешения проблемы или для извлечения выгоды из имеющейся возможности решения должно быть реализовано. Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает.
8. Обратная связь. Еще одной фазой, входящей в процесс принятия управленческого решения и начинающейся после того, как решение начало действовать, является установление обратной связи. По Харрисону: "Система отслеживания и контроля необходима для обеспечения согласования фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.

Методы принятия управленческих решений

В процессе разработки и принятия управленческих решений лицо, принимающее решение, может использовать различные методы, которые прямо или косвенно способствуют принятию оптимальных решений. Большинство методов имеет универсальный характер, однако их группировка осуществлена на основании многолетних исследований и направлена на систематизацию совокупности методов, для упрощения их изучения, а также для удобства их практического применения.

1. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки ограничений и критериев:

а) Методы ситуационного анализа:

- Кейс-метод - пошаговый разбор ситуаций. Применяется для анализа управленческих ситуаций. Отличается простотой и эффективностью.

- «Мозговая атака» - анализ ситуации путем генерации идей, их обсуждения, оценки и выработки коллективной точки зрения. Высокие требования к уровню квалификации и компетенции руководителя, возглавляющего заседание экспертов.

- Двухтуровое анкетирование – установление влияющих факторов путем индивидуальной работы специалистов. Относится к числу универсальных методов ситуационного анализа.

- Факторный анализ – получение аналитической зависимости, отражающей степень влияния факторов и изменения их значений на плановые или фактические показатели, характеризующие ситуацию. Применяется для оценки ожидаемых изменений ситуации при тех или иных ожидаемых изменениях факторов.

б) Методы моделирования:

- Модели теории игр – оценка воздействия принимаемого решения на конкурентов. Применяется для определения наиболее важных и требующих учета факторов в ситуации принятия решений в условиях конкурентной борьбы.

- Модели теории массового обслуживания – определение оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них. Применяется в условиях, когда для принятия решения требуется оценить оптимальное число каналов обслуживания, которые необходимо иметь для сбалансирования издержек в случаях чрезмерно малого и чрезмерно большого их количества.

- Модели управления запасами – определение времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах.

- Имитационное моделирование – создание модели и ее экспериментальное применение для определения изменений реальной ситуации.

- Экономический анализ – оценка финансово-экономического состояния предприятия. Используется в условиях доступности и достоверности бухгалтерской отчетности.

2. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив:

- Морфологический анализ – получение новых решений путем составления комбинаций элементов морфологической модели (матрицы). Применяется для генерации альтернатив решений в условиях определения класса средств для выполнения заданных функций, а также параметров объекта.

- Методы ассоциаций и аналогий – выявление новых идей.

- Методы контрольных вопросов и коллективного блокнота – подведение к решению проблемы с помощью наводящих вопросов. Могут применяться как в индивидуальной работе, так и при коллективном обсуждении проблемы.

- Синектика – поиск нужного решения благодаря преодолению психологической инерции, состоящей в стремлении решить проблему традиционным путем. Применяется для активизации творчества, позволяет выйти за рамки какого-то конкретного образа.

3. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив:

- Методы многокритериальной оценки – оценка и сравнение альтернатив по нескольким критериям.

- Методы экспертной оценки – построение экспертом рациональной процедуры интуитивно-логического анализа в сочетании с количественной оценкой и обработкой результатов.

- Фактографические методы – прогнозирование на основании фактической информации о прошлом и настоящем развитии объекта.

- Комбинированные методы – прогнозирование на основе экспертной и фактографической информации. Применяются для решения проблем широкого профиля (от формализуемых до неформализуемых).

Ограничения и критерии принятия решения

Когда руководитель диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно с ней сделать. Многие возможные решения проблем организации не будут реалистичными, поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решений. Кроме того, причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы — такие, как законы, которые руководитель не властен изменить. Ограничения корректирующих действий сужают возможности в принятии решений. Перед тем как переходить к следующему этапу процесса, руководитель должен беспристрастно определить суть ограничений и только потом выявлять альтернативы. Если этого не сделать, как минимум, будет впустую потеряна масса времени. Еще хуже, если будет выбрано нереалистичное направление действий. Естественно, это усугубит, а не разрешит существующую проблему.

Ограничения варьируются и зависят от ситуации и конкретных руководителей, Некоторые общие ограничения — это неадекватность средств; недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт; неспособность закупить ре-

сурсы по приемлемым ценам; потребность в технологии, еще не разработанной или чересчур дорогой; исключительно острая конкуренция; законы и этические соображения. Как правило, для крупной организации существует меньше ограничений, чем для мелкой или преодолеваемой множеством трудностей.

Существенным ограничителем всех управленческих решений, хотя иногда вполне устранимым, является определяемое высшим руководящим звеном сужение полномочий всех членов организации. Коротко говоря, менеджер может принимать или осуществлять решение только в том случае, если высшее руководство наделило его этим правом.

В дополнение к идентификации ограничений, руководителю необходимо определить стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора. Эти стандарты принято называть критериями принятия решений. Они выступают в качестве рекомендаций по оценке решений.

Следующий этап — формулирование набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей. Тем не менее, на практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу. Более того, рассмотрение очень большого числа альтернатив, даже, если все они реалистичны, часто ведет к путанице. Поэтому руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

Вместо поиска наилучшего возможного решения, люди продолжают перебирать альтернативы только до тех пор, пока не выявится такая, которая удовлетворит определенному приемлемому минимальному стандарту. Руководители понимают, что поиск оптимального решения занимает чересчур много времени, дорого стоит или труден. Вместо него они выбирают решение, которое позволит снять проблему.

Следует, однако, позаботиться о том, чтобы был учтен достаточно широкий спектр возможных решений. Углубленный анализ трудных проблем необходим для разработки нескольких действительно различающихся альтернатив, включая возможность бездействия. Когда руководство не в состоянии оценить, что произойдет, если ничего не предпринимать, существует опасность не устоять перед требованием немедленных действий. Действие ради самого действия повышает вероятность реагирования на внешний симптом проблемы, а не на ее главную причину.

Следующий этап — оценка возможных альтернатив. При их выявлении необходима определенная предварительная оценка. Исследования, однако, показали, что как количество, так и качество альтернативных идей растет, когда начальная генерация идей (идентификация альтернатив) отделена от оценки окончательной идеи.

Это означает, что только после составления вами списка всех идей, следует переходить к оценке каждой альтернативы. При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Ясно, что любая альтернатива сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами. Как упоминалось выше, почти все важные управленческие решения содержат компромисс.

Для сопоставления решений необходимо располагать стандартом, относительно которого можно измерить вероятные результаты реализации каждой возможной альтернативы. Подобные стандарты называют критериями принятия решений, устанавливаемыми на этапе 2.

Заметим, что при оценке возможных решений руководитель пытается спрогнозировать то, что произойдет в будущем. Будущее всегда неопределенно. Множество факторов, включая изменение внешнего окружения и невозможность реализации решения, может помешать воплощению намеченного. Поэтому важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями. Если последствия какого-то решения благоприятны, но шанс его реализации невелик, оно может оказаться менее желательным вариантом выбора. Руководитель включает вероятность в оценку, принимая во внимание степень неопределенности или риска, о чем ниже в данной главе.

Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, то есть принять решение сравнительно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями.

Хотя для менеджера идеально достижение оптимального решения, руководитель, как правило, на практике не мечтает о таковом. Исследователь Герберт Саймон указывает, что, решая проблему, руководитель склоняется к поведению, которое он называет «удовлетворяющим», а не «максимизирующим». Обычно оптимальное решение не обнаруживается из-за нехватки времени и невозможности учесть всю уместную информацию и альтернативы. В силу этих ограничений руко-

водитель, как правило, выбирает направление действия, которое, очевидно, является приемлемым, но не обязательно наилучшим из возможных.

Как подчеркивает Харрисон: «Реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления». Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы. Простой выбор направления действий имеет малую ценность для организации. Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть реализовано. Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает. Признание решения редко, однако бывает автоматическим, даже, если оно явно хорошее.

Иногда руководитель может возложить принятие решения на тех, кто должен будет его исполнять. Чаще же он вынужден убеждать в правильности своей точки зрения других людей в организации, доказывать людям, что его выбор несет благо и организации, и каждому в отдельности. Некоторые руководители считают попытки убеждения напрасной тратой времени, однако, подход типа «прав я или не прав, но начальник я» сегодня в мире образованных людей, как правило, не срабатывает.

Используемые источники: [1, 3, 7].

Содержание и порядок выполнения работы:

Выбрать проблему, связанную с производством продукции общественного питания, согласовать ее с преподавателем и по алгоритму, приведенному ниже предложить вариант ее решения.

Стадии принятия управленческого решения:

1. Подготовка к разработке управленческого решения:

- получение информации о ситуации,
- определение целей,
- разработка оценочной системы,
- анализ управленческой ситуации,
- диагностика ситуации,
- разработка прогноза развития ситуации.

2. Разработка управленческого решения:

- генерирование альтернативных вариантов решений,

- отбор основных вариантов управляющих воздействий,
- разработка сценариев развития ситуации,
- экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий.

3.Принятие решения:

- коллективная экспертная оценка,
- принятие решения лицом, принимающим решение,
- разработки плана действий.

4.Реализация управленческого решения на основе разработанного плана мероприятий:

- доведение решения до исполнителей,
- наделение исполнителей ресурсами,
- делегирование полномочий и координацию действий исполнителей на всех участках реализации решения.

5. Контроль реализации и анализа результатов развития ситуации после управленческого воздействия.

Выводы и предложения:

В результате проделанной работы высказать свои соображения по методике принятия и исполнения управленческих решений.

Содержание отчета:

Наименование практического занятия


Цель работы

Отчет о выполнении работы

Даты и подписи обучающегося и преподавателя.

Вопросы для самопроверки:

1. Требования к управленческим решениям

	КМРК БГАРФ ФГБОУ ВО «КГТУ»	
МО-43 02 15-ПМ.06.ПЗ	ОРГАНИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДЧИНЕННОГО ПЕРСОНАЛА	С.39/39

Список литературы:

1. Грибов В.Д. Менеджмент. (Электронный ресурс). ЭБС КноРус 2021 г., стр. 321
2. Грибов В. Д. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. (Электронный ресурс). ЭБС КноРус 2022 г., 235 с.
3. Голубева Т.М. Основы предпринимательской деятельности - М. ФОРУМ: ИНФРА-М, 2020 г. 224 с.
4. Куликов Л.М. Основы экономической теории. (Электронный ресурс). ЭБС КноРус 2020 г., 231 с.
5. Лаврушин О.И. Финансы и кредит (СПО).(Электронный ресурс). ЭБС КноРус 2022 г., 230 с.
6. Носова С.А. Основы экономики. (Электронный ресурс). ЭБС КноРус 2023 г., 321 с.
7. Сетков В.И. Менеджмент. (Электронный ресурс). ЭБС КноРус, 2021 г., 346 с.
8. Шимко П.Д. Основы экономики. (Электронный ресурс). ЭБС КноРус 2020 г., 201 с
9. Дунченко, Н. И. Управление качеством продукции. Пищевая промышленность [Электронный ресурс]: учебник для СПО / Н. И. Дунченко. - Санкт-Петербург: Лань, 2020. - 304 с. on-line.
10. Кашталапова Е.Н., Николаева М.А. Контроль качества продукции и услуг общественного питания. Учебное пособие. М.: ОЦПКРТ, 2021. 121 с.
11. Магер В.Е. Управление качеством. М.: НИЦ ИНФРА-М. 2021. – 158 с