МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Воронежский государственный технический университет»

Кафедра цифровой и отраслевой экономики

РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к практическим занятиям и самостоятельной работе
для студентов направления подготовки
38.03.03 «Управление персоналом»
всех форм обучения

Воронеж 2021

УДК 331-005.95/96 (07)
ББК 65.291.6я73

Составитель

канд. экон. наук В. Б. Колесникова

Разработка и принятие управленческих решений: методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе / ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; сост.: В. Б. Колесникова. - Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2021. - 33 с.

Приводятся основные сведения для получения прикладных профессиональных знаний, умений и навыков использования современных методов разработки, принятия и оптимизации управленческих решений в условиях конкурентной среды.

Предназначены для студентов 2-го курса всех форм обучения.

Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУ_РиПУР.pdf

Табл. 6. Библиогр.: 7 назв.

УДК 331-005.95/96 (07)
ББК 65.291.6я73

Рецензент – Н.Л. Володина, канд. экон. наук, доц.
кафедры цифровой и отраслевой
экономики ВГТУ

*Издается по решению редакционно-издательского совета
Воронежского государственного технического университета*

ВВЕДЕНИЕ

Целью изучения дисциплины «Разработка и принятие управленческих решений» является формирование у студентов навыков использования современных методов разработки, принятия и оптимизации управленческих решений в условиях конкурентной среды.

Процесс изучения дисциплины «Разработка и принятие управленческих решений» направлен на формирование следующих компетенций:

- ОПК – 8 - способность использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести ответственность за их результаты;

- ПК-1 - знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике.

Выполнение представленных работ даст возможность обучающимся:

- овладеть комплексом современных методов разработки и реализации управленческих решений;

- изучить методы обоснования управленческих решений;

- освоить методы оптимизации управленческих решений.

Цель самостоятельной работы - научить студента осмысленно и самостоятельно работать сначала с учебным материалом, затем с научной информацией, заложить основы самоорганизации и самовоспитания с тем, чтобы привить умение в дальнейшем непрерывно повышать свою квалификацию.

Самостоятельная работа студентов направлена на:

- углубление и расширение теоретических знаний и практических навыков и умений обучающихся;

- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную и специальную литературу;

- развитие познавательных способностей и активности студентов, творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;

- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации.

Прежде чем приступить к выполнению заданий, необходимо изучить соответствующий теоретический материал по лекциям и рекомендуемой литературе. Ответы на задания должны быть кратко законспектированы в рабочей тетради. Работа выполняется в одной тетради с обязательным указанием номеров и наименований заданий.

Практическое занятие 1

РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Цель работы: углубленно изучить, закрепить и систематизировать теоретические знания о сущности и видах управленческих решений, содержании теории принятия решений, формах разработки и реализации управленческих решений в современных организациях.

Вопросы для обсуждения:

1. Возникновение науки об управленческих решениях.
2. Школы управления.
3. Содержание теории принятия решений.
4. Понятие управленческого решения.
5. Классификация управленческих решений.
6. Формы разработки и реализации управленческих решений.

Задание 1. Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если:

- а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
- б) цены на продукцию фирмы резко снизились;
- в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции?

(Решения принимать по каждому пункту.)

Задание 2. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства,

проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

Задание 3. Примите оптимальное решение при условии:

а) В связи с сокращением производства необходимо высвободить п-число сотрудников.

б) Резко ухудшилось качество производимой продукции (услуг).

в) На рынке упал спрос на производимую вашей фирмой продукцию (услуги).

Задание 4. На фирме сформировался демократический стиль руководства. Определите приемы по принятию решений при следующих параметрах:

а) распределение ответственности;

б) отношение к подбору кадров;

в) отношение к инициативе;

г) отношение к дисциплине;

и) способ доведения решения до исполнителей.

Задание 5. Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Постановка задачи: Какие действия вы предпримете? Почему?

Задание 6. Вы менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но оно окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Постановка задачи: Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

Задание 7. Вы главный менеджер известной фирмы и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать

его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам.

Постановка задачи: Как поступите вы? Почему?

Задание 8. Вы менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Постановка задачи: Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

Самостоятельная работа обучающихся: прочитайте текст кейса и ответьте на вопросы.

Кейс «Эксперимент на предприятии «Вольво»

Эксперимент на «Вольво», пожалуй, не менее знаменит, чем Хоторнские эксперименты. «Вольво» — самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. Одно из них — завод в Кальмаре — известно своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда.

В 50 — 60-е годы компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узко специальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и вести централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Кроме того, возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросла текучесть кадров и прогулы, обнаружилось трудности в привлечении новых рабочих.

В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 г. он выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, идентифицировать себя с конечным продуктом, почувствовать ответственность за его качество. Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы.

Предприятие в Кальмаре — сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15—20 человек в каждом. Общая численность персонала — 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго

этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели — точно также на первом этаже. Обе линии соединялись в одно пространство с общей площадью в 40 тыс. м². Менеджеры намеревались организовать своеобразные микроразработки внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали достаточно крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы.

Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер — достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90 градусов, что позволяло рабочему проводить операции на его донной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство.

Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин., то при новом рабочий цикл увеличился до 20—30 мин., зато каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до двух третей всей продукции производилось поточно-бригадным методом.

Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-то одном месте для выполнения всего комплекса операций. Эти процессом охватывалась одна треть всех занятых.

При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные — с другой. Согласно обследованию 1975 г., большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались группы с широким возрастным диапазоном. Возглавлял бригаду добровольно выбираемый «инструктор». Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами.

При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации, теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% всей информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии.

Хотя внутри бригады рабочие охотно менялись функциями, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, члены которых должны подменять любого рабочего из другой бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев абсентеизма (отсутствия на работе) по заводу.

Хотя эффективность нового конвейера осталась той же, что и у старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. На 5% по сравнению с другими заводами «Вольво» снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда.

Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в высоко индустриализованном регионе, жители, которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно вырос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности.

Вопросы:

1. Как вы думаете, к какой парадигме — классической школе или школе «человеческих отношений» — следует отнести эксперимент в «Вольво»?

2. Попробуйте провести параллели между Хоторнскими экспериментами и описанным в примере шведским опытом нововведения. Есть ли между ними что-либо общее, и если есть, то в чем оно заключается?

3. Повлияли ли объективные факторы — обстановка в стране и регионе — на результаты американского и шведского экспериментов? Сказалась ли безработица на результатах экспериментов?

4. Чем различались цели нововведения в Хоторне и Кальмаре?

5. Какие факторы доминировали в шведском эксперименте — технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе?

6. Каким образом удалось решить проблему рестрикционизма в данном эксперименте? Чем такое решение отличается от подхода Тейлора?

7. Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись?

8. Известно, что шведы перевели на эксперимент весь завод. Предположим, что они поступили бы так же, как Э. Мэйо, т. е. ограничили бы эксперимент одной группой или цехом. Закончился бы успешно эксперимент в «Вольво»? Ответ аргументируйте.

Практическое занятие 2

ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Цель работы: закрепить и систематизировать теоретические знания, получить практические навыки разработки и принятия управленческого решения.

Вопросы для обсуждения:

- 1 Этапы процесса разработки и принятия управленческого решения.
2. Условия и факторы качества управленческих решений.
3. Влияние человеческого фактора на процесс принятия управленческого решения.
4. Психологические факторы разработки и реализации управленческих решений.

Задание 1. Установите и обоснуйте последовательность этапов подготовки и принятия решений в процессе управления (табл. 1).

Таблица 1

Этапы подготовки и принятия решений в процессе управления

№ этапа	Наименование действий	Номер (дает студент)	Эталон (дает преподаватель)	Отклонения (3-4)
1	2	3	4	5
1	Контроль выполнения управленческих решений			
2	Документальное оформление решения			
3	Установление проблемы			
4	Формулировка решений			
5	Постановка задачи			
6	Выработка вариантов решения			
7	Фиксация решения (подпись документов)			
8	Сбор и обработка исходной информации, изучение, оценка обстановки (ситуации)			
9	Постановка задач подчиненным			
10	Анализ, обсуждение и оценка вариантов решения			
11	Уяснение задачи (замысла вышестоящего руководителя)			
12	Выбор окончательного решения			

Задание 2. Придумайте для «вашей фирмы» конкретную неблагоприятную управленческую ситуацию. Опишите все этапы разработки управленческого решения, грамотно и чётко формулируя вопросы для определения проблемы и реализации других управленческих действий. При генерировании альтернативных вариантов управленческих решений можете использовать любой известный вам метод.

Задание 3. Нарисуйте организационную структуру условного предприятия. Покажите, как информация циркулирует в организационной структуре от вышестоящих уровней управления к нижестоящим, и наоборот. Покажите, как происходит обмен информацией на одном уровне управления. Приведите конкретный пример.

Задание 4. Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

Задание 5. Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу:

1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.

2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – 50 до 120 у.е.

Определите факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив и примите единственное решение.

Задание 6. В результате усиления натиска конкурентов у вас возникли сложности со сбытом компьютеров. Имеются следующие варианты решения задачи:

1. Снизить производство компьютеров с 5 000 до 4 000. При этом ваши потери составят 50 000 у.е.

2. Усовершенствовать качество компьютеров. Тогда потери дохода от усовершенствования составят 20 000 у.е. и от внесения изменений в технологию – 30 000 у.е.

3. Усилить рекламную компанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е.

Определите факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив и примите единственное решение.

Самостоятельная работа обучающихся: проанализируйте ситуации и письменно ответьте на вопросы.

Ситуация № 1. По итогам работы за год предприятие выделило для материального стимулирования бригады наладчиков 1 млн. руб. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (по 200 тыс. руб. на каждого), чем

вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде. Далее представлена характеристика членов бригады.

1) Самый молодой работник, 20 лет. Не женат, увлекается спортом, музыкой. В отношении карьеры не определился. Профессию выбрал случайно. Полученную работу старается выполнить хорошо, но безынициативен, оценка работы средняя.

2) Молодой рабочий, 25 лет. Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребенок. Очень сильны мотивы удачной карьеры, достижения цели. Инициативен, полностью отдает себя работе, оценка работы высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель — стать вице президентом, управляющим корпорацией, а в ближайшей перспективе — бригадиром.

3) Рабочий, 40 лет. Семья, двое детей-студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен, так же как и к карьере. Преимущество отдает материальным стимулам, так как оплачивает учебу детей и частное лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

4) Бригадир, 43 года. Тщеславен, своей карьерой не доволен, должность бригадира считает не соответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни предприятия, работе клубов, движений, комитетов, активно самоутверждается. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведен, не испытывает особых материальных затруднений. Регулярно и с большим желанием повышает квалификацию на курсах. Увлекается туризмом.

5) Пожилой работник (3 года до пенсии). Большой профессиональный опыт, знания, навыки, неснижающаяся физическая активность. Незаменим при консультировании в сложных ситуациях, но сам физически не всегда может справиться с их решением. Дети, внуки, жена на пенсии. Главная задача работника — спокойно доработать до пенсии. Показатели работы средние. Является наставником самого молодого работника. Увлекается историей, мемуарами.

Вопросы по ситуации:

1. Какие мотивационные требования сотрудников нарушены?
2. Представьте алгоритмы действий по разрешению конфликтной ситуации.
3. Как можно предупредить появление подобных ситуаций на предприятии?

Ситуация № 2. Представительство американской фирмы «Jersi» в Москве решило провести Организационную перестройку и выделить отдел персональных компьютеров в особую группу с координационным центром в Париже. Предложение, правда, пока неофициальное (перевод в новый офис должно еще одобрить руководство московского представительства), о работе в компьютерном центре было сделано Игорю Шевцову, одному из лучших работников от-

дела администрирования. Игорь очень обрадовался, получив подобное предложение, поскольку такого рода продвижение по службе предполагало не только повышение зарплаты, но и новый уровень ответственности, общения, выход на международный рынок труда с его неограниченными возможностями. Он был уверен в своих силах, и его поддерживало доверие к нему со стороны работников отдела персональных компьютеров, которые выдвинули его кандидатуру на эту должность. Переход Игоря на новую работу был малоприятным событием для начальника отдела администрирования Сергея Кукушкина, так как дела у Игоря шли успешно, а на подготовку нового сотрудника требовалось время. Однако чисто по-человечески Сергей был рад за своего сотрудника, видя, что его творческий потенциал намного превышает выполняемую им работу, поэтому он решил одобрить этот переход. Неожиданно руководство московского представительства отказало Игорю в переводе, пытаясь вставить «палку в колеса» новому структурному образованию, так как увидело в нем возможного конкурента. Начальнику отдела администрирования было предложено изыскать возможности для повышения Игоря внутри отдела. Поскольку отдел был сформирован и работа шла по отлаженной схеме, новая позиция для Игоря была заведомо надуманной, а не продиктованной необходимостью. В новые обязанности Игоря на должности менеджера по клиентским услугам входил разбор конфликтных ситуаций, возникавших при выполнении контрактов. Такое повышение вызвало негативную реакцию в отделе, поскольку с его новыми полномочиями ранее справлялись, и весьма успешно, простые администраторы. Сам Игорь испытывал неловкость и дискомфорт от сознания ненужности своей работы; он не видел перспектив, его энтузиазм угас. Через 4 месяца он уволился, найдя работу с меньшим окладом, но более творческую и с большим кругом полномочий.

Вопросы по ситуации:

1. Какие мотивационные требования сотрудников нарушены?
2. Представьте алгоритмы действий по разрешению конфликтной ситуации.
3. Как можно предупредить появление подобных ситуаций на предприятии?

Практическое занятие 3

МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Цель работы: закрепить и систематизировать теоретические знания, получить практические навыки использования методологических подходов к разработке, принятию и оптимизации управленческих решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Методологические подходы к разработке и принятию управленческого решения.
2. Методы оптимизации управленческих решений.

3. Графические подходы к принятию управленческих решений.
4. Применяемые методы на основных этапах управленческого решения.

Задание 1. Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на вопросы по ней.

Описание ситуации:

Рекламное агентство «Маркет» занимается всеми видами работ на рекламном рынке: от разработки концепции рекламной стратегии до осуществления проекта.

Основными структурными подразделениями агентства являются отдел по связям с общественностью; креативный отдел; отдел по продвижению товаров; производственный отдел; служба персонала.

Примерно раз в две недели в рекламное агентство поступает новое задание от клиента. Оно передается в креативный отдел, который должен разработать предложение в нескольких вариантах. Когда начальник креативного отдела получает очередное техническое задание, он по электронной почте рассылает всем менеджерам сообщение о проведении совещания. На него также приглашают представителей PR- и производственного отделов. Всего собирается человек десять. На специальной доске маркером начальник фиксирует основные моменты поступившего от клиента задания и кратко рассказывает, что подобное агентством уже делалось и какие были результаты. Затем каждый из присутствующих высказывает свои идеи и предложения в развитие этих идей, которые также фиксируются на доске. После этого представители производственного отдела анализируют, что из всего придуманного можно сделать (декорации, подарки, костюмы и т.п.). Затем начальник PR-отдела вместе с менеджером креативного отдела представляют клиенту разработанные проекты вместе с бюджетом каждого из них, и клиент принимает окончательное решение. После этого начинается работа непосредственно над проектом.

Вопросы к ситуации:

- 1) какой метод разработки решения использован в данной ситуации?
- 2) какие признаки позволяют сделать такой вывод?
- 3) насколько эффективно применение данного метода в описанной ситуации?
- 4) какие свои методы разработки решения применительно к данной ситуации Вы можете предложить?

Задание 2. Проанализируйте ситуацию и выполните задание по ней.

Описание ситуации:

Представьте управленческую ситуацию. В городе N более 50 лет функционирует завод по производству военной и гражданской продукции. Руководство компании, которой принадлежит завод, уже много лет ведет поиск путей повышения эффективности производства. Недавно на заводе сменилось руководство. Практически весь «аппарат управления» приехал из другого города, а Вас назначили на должность директора по производству. В прошлом году руководством предприятия было закуплено и установлено новое оборудование,

введена новая система оплаты труда. Однако ожидаемого роста эффективности производства так и не произошло. Кроме того, стало снижаться качество продукции, выросла текучесть кадров. Руководство предприятия считает, что это происходит из-за нового оборудования и неквалифицированных работников. У Вас, как у директора по производству, состоялся разговор с руководителем завода. Он удивлен сложившейся ситуацией и считает, что Вы в ближайшее время должны решить данную проблему. Через месяц он хотел бы получить отчет о проделанной Вами работе и ее результатах.

Задание к ситуации:

Постройте «дерево целей», предложите Ваши мероприятия по выходу из сложившейся ситуации и обоснуйте ответ.

Задание 3. Проанализируйте ситуацию и выполните задание по ней.

Описание ситуации

Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей - сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 80% в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму, представленную в табл. 2, и проходят собеседование с инспектором отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

Таблица 2

Сведения о кандидате при приеме на завод

Критерии / альтернативы	Кандидат		
	А	Б	В
Возраст	45	28	35
Стаж работы	25	5	15
Число организаций, в которых работал кандидат	4	8	11
Образование	среднее	высшее	среднее
Специальность	слесарь - водопроводчик	инженер-механик	нет
Служба в ВС	да	нет	да
Семейное положение	женат 2 ребенка	холост	разведен 3 ребенка
Место рождения	г. Москва	г. Подольск (Московская область)	г. Рязань

Задание к ситуации:

1. Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора? Как усовершенствовать этот процесс?

2. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы приняли на место сборщика? Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась лишней?

3. Для выбора кандидата примените один из известных вам методов разработки и принятия управленческого решения.

4. Классифицируйте принятое вами решение.

5. Придумайте заглавие для данной ситуации, отражающее суть главной проблемы.

Самостоятельная работа обучающихся: выполните задания.

Задание 1. Проанализируйте стратегический документ любого управленческого уровня на предмет выявления используемых в нем методов принятия управленческих решений.

Задание 2. Сделайте анализ характеристик и методов разработки управленческого решения. Заполните табл. 3.

Таблица 3

Анализ характеристик и методов разработки управленческого решения

индивидуальные		коллегиальные (групповые)	
достоинства	недостатки	достоинства	недостатки
...	...	...	...

Подготовьтесь к экспертному интервью по выбору методов разработки управленческих решений и его обоснованию с помощью конкретных примеров.

Практическое занятие 4

РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА

Цель работы: закрепить и систематизировать теоретические знания, получить практические навыки разработки и принятия решений в условиях определенности, неопределенности и риска.

Вопросы для обсуждения:

1. Дескриптивные концепции принятия решений.
2. Стратегии многокритериальных выборов.

3. Особенности разработки и принятия решений в условиях определенности, неопределенности и риска.

4. Содержание управления рисками в процессе разработки и принятия управленческих решений.

5. Приемы разработки и выбора альтернатив решения в условиях неопределенности и риска.

Задание 1. Проанализируйте ситуацию и выполните задание по ней.

Описание ситуации

В городе N с небольшим населением и невысоким уровнем доходов в прошлом году открылся супермаркет товаров для дома. Маркетолог супермаркета получил информацию, что в соседнем квартале открывается новый супермаркет, который также будет заниматься продажей товаров для дома. Руководству супермаркета необходимо оперативно решить возникшую проблему.

Задание к ситуации:

Сделайте выводы о существующих и потенциальных проблемах, неопределенностях и рисках. Примите управленческое решение по выходу из сложившейся управленческой ситуации поэтапно, используя схему процесса принятия решений.

Задание 2. Прочитайте текст кейса и ответьте на вопросы.

Кейс «Ошибка в планировании»

Ольга Петровна решила создать свой бизнес. У неё была цель и мечта, к которой она давно стремилась. Она выяснила, что около одного из учебных колледжей совершенно отсутствуют какие-либо кафе или столовые. Взяв кредит в банке, она решила открыть небольшую закусочную неподалёку от колледжа, так как была уверена, что дело пойдёт хорошо. Так и случилось. Полгода закусочная Ольги Петровны пользовалась огромным спросом, и у неё всегда были клиенты. Но затем Ольга Петровна, как умный предприниматель, поняла, что бизнес нужно расширять. Начать она решила с изменения меню, перед ней стал выбор изменить меню, включая туда полноценные обеды, стоимостью от 300 рублей, или фирменные закуски стоимостью не более 50 рублей. Она понимала, что нужно расширяться, и поскольку у всех хороших закусочных уже были полноценные обеды, она и решила включить именно их. Тогда Ольга Петровна изменила меню и бросила все свободные финансовые средства на новые обеды. Но спустя месяц она поняла, что дела закусочной заметно ухудшились, покупателей стало мало и продукты для обедов быстро портились и пропадали. Ещё через два месяца Ольга Петровна была вынуждена закрыть свою закусочную.

Вопросы к кейсу:

1. Как вы оцениваете подход Ольги Петровны к предварительному изучению рынка?

2. Как можно сформулировать миссию предприятия Ольги Петровны?

3. Соответствовали ли запланированные изменения миссии организации?
4. Какой фактор внешней среды плохо проанализировала Ольга Петровна?
5. Как бы вы посоветовали действовать Ольге Петровне? Почему?

Задание 3. Ваша фирма собирается приобрести ценный электронный прибор. Прибор может оказаться выпущенным одним из трех заводов, причем заранее неизвестно, каким именно. Обычно в продажу поступает 60% приборов с завода А, 30% – с завода С, 10% – с завода В. Соответственно вероятность того, что прибор проработает весь гарантийный срок без поломки, для различных заводов составляет: для завода А – 0,9, для завода С – 0,6, для завода В – 0,8. Какова вероятность того, что купленный фирмой прибор проработает весь гарантийный срок без поломки?

Задание 4. На промышленном предприятии готовятся к переходу на выпуск новых видов продукции – товаров народного потребления. При этом возможны четыре решения – P_1 , P_2 , P_3 и P_4 , каждому из которых соответствует определенный вид выпуска продукции или их сочетание. Результаты принятых решений существенно зависят от обстановки (степени обеспеченности производства материальными ресурсами), которая заранее точно неизвестна и может быть трех видов: O_1 , O_2 и O_3 . Каждому сочетанию решений P_i и обстановки O_j соответствует определенный выигрыш, помещаемый в клетки таблицы эффективности и пересечения P_i и O_j (табл. 4).

Таблица 4

Таблица эффективности и пересечения решений

Варианты решений	Вариант обстановки		
	O_1	O_2	O_3
P_1	0,25	0,35	0,40
P_2	0,75	0,20	0,30
P_3	0,35	0,85	0,20
P_4	0,8	0,10	0,35

Этот выигрыш характеризует относительную величину результата предстоящих действий (прибыль, издержки производства и т.п.). Так, из таблицы видно, что при обстановке O_1 решение P_2 в два раза лучше, чем P_3 , а решение P_1 неодинаково эффективно для обстановки O_1 и O_2 и т.д. Необходимо найти решение, которое является наименее рискованным.

Задание 5. На предприятии подготовлен резерв для замещения однородных должностей руководителей экономических отделов. Руководители предприятия, кадровая служба составили список резерва в алфавитном порядке и путем экспертного опроса установили приближенно степень соответствия каждого кандидата каждой из возможных вакансий.

Например, установлено, что кандидат А для замещения должности 4 подходит примерно в два раза лучше, чем для должности 2, для замещения должности 1 кандидат Б – в два раза хуже, чем кандидат В, и т.д. Придавая таким

характеристикам численную форму, можно составить табл. 5 соответствия кандидатов различным должностям.

Таблица 5

Таблица соответствия кандидатов различным должностям

Кандидаты	Должности				
	1	2	3	4	5
А	10	20	50	40	60
Б	40	20	30	10	80
В	80	50	30	30	70
Г	60	70	20	10	40
Д	50	70	60	10	40

Как произвести подбор кандидатов на все должности, чтобы суммарная оценка их качества оказалась наибольшей?

Самостоятельная работа обучающихся: выполнить задания.

Задание 1. Назовите три главных риска, которыми Вы считали бы нужным управлять, находясь на посту:

- Президента РФ;
- министра науки и высшего образования РФ;
- губернатора Воронежской области;
- главы города Воронеж;
- ректора ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет».

Какими инструментами для управления этими рисками Вы бы пользовались?

Задание 2. *Разработка социологического инструментария.*

На основе предварительного изучения вопроса «Методы снижения степени неопределённости и риска в современных организациях», разработайте анкету, предназначенную для руководящего состава предприятия.

Краткие методические рекомендации по составлению анкеты:

- композиция анкеты традиционно состоит из трёх частей: введения (обращения к респонденту), основной (содержательной) части и заключения;
- по форме различаются открытые, полужакрытые и закрытые вопросы;
- для большинства альтернативных вопросов также следует предусмотреть возможность дать респонденту уклониться от ответа, т.е. предложить такие альтернативы, как «затрудняюсь ответить», «не знаю» и т.п.;
- количество вопросов анкеты – не менее 15 (не считая паспорттики).

Практическое занятие 5

ОРГАНИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Цель работы: закрепить и систематизировать теоретические знания, получить практические навыки организации и контроля реализации управленческих решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Задачи организационного механизма реализации управленческих решений.
2. Формы и методы организации реализации управленческих решений.
3. Виды контроля реализации управленческих решений.
4. Основные принципы контрольной деятельности.
5. Ответственность при реализации управленческих решений.

Задание 1. Прочитайте текст кейса и ответьте на вопросы.

Кейс. «Тайный покупатель»

Светлана забежала в офис турагентства и с облегчением вздохнула – директора ещё не было на месте, а значит, опоздание в этот раз останется незамеченным. Девушка перекинулась парой фраз с коллегами, включила компьютер и принялась за работу: сегодня после обеда к ней должны были прийти клиенты, а предложения для них Светлана подготовить ещё не успела. Скажем честно, девушка вообще не отличалась особым рвением в работе, а сейчас, перед отпуском, и вовсе ничего не хотелось делать. В последние дни перед предстоящим отдыхом сотрудница агентства всё больше представляла собственное будущее путешествие и всё меньше погружалась в нюансы путешествий чужих.

Тишину в офисе нарушил телефонный звонок – это был очередной турист, которого интересовал отдых в Турции. Голос на другом конце провода показался Светлане знакомым, но она не придавала этому особого значения, мало ли всяких звонит за день... Турист оказался надоедливым: его интересовало всё – от стоимости отдыха до дополнительных сервисов турфирмы и всех мелочей будущего путешествия. «А есть ли...? А как ...? А что...?» «Да что ж он привязался-то! Как будто у меня дел других нет... – уже изрядно раздражаясь, подумала про себя Светлана. – Если вы хотите просто поговорить – у меня на это времени, знаете ли, нет!» – резко ответила она на очередной вопрос туриста, кажется, о дополнительной страховке. Турист положил трубку, а турагент стала готовиться к встрече с клиентами и о туристе быстро забыла...

На следующее утро девушка была крайне неприятно удивлена: вчерашний разговор оказался проверкой руководителя, который играл роль обычного

туриста. Вот почему голос показался таким знакомым. И проверку эту Светлана, как вы уже поняли, не прошла.

Вопросы к кейсу:

1. К какому виду контроля по времени и по отношению к ресурсам можно отнести метод «тайного покупателя»?

2. Можно ли выделить классические этапы контроля при использовании данного метода (установление стандартов, сравнение полученных результатов со стандартами, корректирующие действия). Если да, опишите каждый этап.

3. Что является стандартами при проведении данного вида контроля?

4. Допустимо ли такое поведение сотрудника по отношению к клиенту?

5. Как должна была поступить Светлана при разговоре с клиентом, если у неё было мало времени или она не могла ответить на его вопросы?

6. Стоит ли руководителю предпринимать подобные действия и становиться «тайным покупателем»? Или же нужно доверять своим сотрудникам и не пытаться подловить их на незнании того или иного вопроса или невежливом обращении с клиентом?

7. Как, по вашему мнению, должен поступить директор с данным сотрудником?

8. Как директор может проверить профессионализм своих сотрудников другими методами?

Задание 2. Прочитайте текст кейса и ответьте на вопросы.

Кейс. «Контроль в корпорации «Дженерал Электрик Кредит».

Корпорация «Дженерал Электрик Кредит» (ДЭК) – это неконсолидированное дочернее предприятие, полностью принадлежащее фирме «Дженерал Электрик». Компания имеет в США более 100 контор, 6700 служащих. Это вторая по величине в мире кредитная компания, связанная с 22 различными видами экономической деятельности. Эти 22 вида деятельности объединены в пять основных отделений, осуществляющих централизованно некоторые виды деятельности, такие как анализ, бухгалтерский учет, налогообложение и планирование бизнеса.

ДЭК имеет несколько отделений, осуществляющих поиск и разработку финансовых возможностей. Компания участвует в финансировании множества предприятий от систем кредитования населения (кредиты на оплату медицинских, образовательных и прочих услуг) до кредитования проектов нефтяной разведки и бурения скважин.

Сама природа кредитного бизнеса и децентрализованная структура ДЭК, казалось бы, делают проблематичным управление ею. Однако Джеймс Р. Бант – вице-президент и главный бухгалтер-аналитик фирмы отмечает, что у компании есть три вида рычагов управления, которые и составляют систему контроля.

На высшем уровне ДЭК использует те же экономические рычаги, что и большинство крупных компаний: контроль исполнения финансовых смет, внутренние и внешние проверки.

Второй тип рычагов управления – это анализ всех сделок. Число уровней в этом процессе анализа зависит от размера сделки. Так, для обычной сделки может понадобиться два или три уровня анализа, а действительно крупная сделка рассматривается руководством отделения компании или, в некоторых случаях – советом директоров. Реализуется этот вид контроля посредством согласования условий сделки на требуемых уровнях. Например, чтобы кредитный менеджер мог выдать кредит физическому лицу, необходимо получить визы начальников кредитного отдела и отдела по работе с частными лицами, а сделка по выдаче крупного кредита потребует согласования еще и с руководителем регионального отделения и с менеджером головной организации ДЭК, курирующего кредитную работу региона

Третий вид органов контроля применяется на самых нижних уровнях организации. Система контроля включает отчеты о доходах и убытках на уровне отделения с использованием детализированных бюджетных матриц и процедур отчетности.

Вопросы по кейсу:

1 В чем заключается сущность контроля реализации управленческих решений в корпорации? Необходим ли контроль при такой форме организации бизнеса?

2. Обоснуйте степень применимости и простоты трехуровневой системы контроля.

3. Определите, какой уровень контроля является предварительным, текущим, последующим?

4. Обеспечивает ли трехуровневая система контроля базу для оперативного управляющего и стратегического контроля?

Самостоятельная работа обучающихся: прочитайте текст кейса и ответьте на вопросы.

Кейс «Ответственность за неудачу»

Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект.

Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и

в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу.

Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы.

Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших упреков. Вы сами дали —зеленый свет для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

Вопросы по кейсу:

1. Что вы скажете по поводу такой реакции начальника отдела рекламы на упреки руководства?
2. Кто несет ответственность за провал рекламной кампании?
3. О какой ответственности в данной ситуации может идти речь?
4. Какое значение в этом случае имела подпись директора по маркетингу?
5. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальника рекламного отдела?
6. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации?

Практическое занятие 6

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Цель работы: закрепить и систематизировать теоретические знания, получить практические навыки оценки качества и эффективности управленческих решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие качества разработки и реализации управленческих решений.
2. Сущность эффективности разработки и реализации управленческих решений.

3. Оценка качества управленческих решений.
4. Оценка эффективности управленческих решений

Задание 1. Проанализируйте ситуацию и выполните задание по ней.

Описание ситуации

Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя. Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»?

Задание по ситуации:

1. Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма?
2. Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?
3. Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы.
4. От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения?
5. Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?
6. Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

Задание 2. Прочитайте текст кейса и ответьте на вопросы.

Кейс «Звезда быстрого реагирования»

АО «Авиастар - СП» – одно из самых современных самолетостроительных предприятий, оснащенное высококачественным оборудованием. Производственный комплекс обладает широким спектром технологических операций: от штамповки и механообработки до окончательной сборки и испытаний авиационной техники. Данный авиационный завод входит в структуру ПАО «Объединенная авиастроительная корпорация» (ОАК) и участвует в реализации глобальной цели корпорации – сохранение и укрепление позиций России в качестве одного из центров мирового авиастроения.

АО «Авиастар-СП» – крупнейшее предприятие России по выпуску авиационной техники. Завод специализируется на производстве транспортных самолетов Ил-76МД-90А, пассажирских и грузовых самолетов семейства Ту-204, сервисном обслуживании транспортных самолетов Ан-124 «Руслан». Предпри-

ятие осуществляет гарантийное и послегарантийное обслуживание авиационной техники. Кроме того, на предприятии ведется монтаж интерьеров и обработка систем самолетов семейства Sukhoi Superjet 100. «Авиастар-СП» также участвует в кооперации по производству нового ближнее - среднемагистрального пассажирского самолета МС-21. На ульяновском самолетостроительном заводе «Авиастар-СП» реформируется система управления производством с целью превращения предприятия в «завод быстрого реагирования», умеющий оперативно встраиваться в новые проекты и программы, быстро адаптироваться к новым заказам. Предприятие намерено с существующих сегодня десяти уровней принятия решений довести количество ступеней до четырех. По мнению экспертов, бюрократизированность – одна из серьезных проблем предприятий авиапрома, и решение такой задачи назрело давно.

Управляющий директор АО «Авиастар-СП» А. Капустин заявил о введении на предприятии новой системы управления. По его словам, речь идет о «давно назревшем» реформировании управленческой структуры предприятия, при котором будет сокращено количество уровней управления. «ОАК1 ставит перед нами задачу через три года превратить АО «Авиастар-СП» в завод быстрого реагирования. Чтобы он мог оперативно встраиваться в новые программы и проекты», – заявил управляющий директор.

Как пояснил господин Капустин, поскольку АО «Авиастар-СП» является «одним из самых больших и самых современных в России предприятий полного цикла», «ему судьбой назначено быстро адаптироваться к новым программам и задачам». По его словам, любая новая программа правительства страны или ОАК «чуть ли не автоматически предусматривает включение в нее АО «Авиастар-СП» как минимум в кооперации», за последние несколько лет завод был включен сразу в несколько крупных программ (строительство различных модификаций самолета Ту-204, строительство самолетов Ил-76, МД-90А по гособоронзаказу и его модификаций, монтаж интерьера для SSJ-100, производство панелей, дверей и люков, хвостового отсека и хвостового оперения для МС-21, модернизация самолетов Ан-124 «Руслан» и т.д. – всего порядка восьми авиационных программ), «а сам при этом остался таким, каким был в девяностых-двухтысячных: с недостаточной гибкостью».

Управляющий директор отметил, что пока АО «Авиастар-СП» – это громоздкая управленческая структура с десятью уровнями принятия решений и прохождения информации («дирекция – управление – отдел – бюро – группа – направление, и т.д., и везде свои начальники»). По его мнению, при таком количестве уровней, как в «глухом телефоне», обязательно идет искажение информации, и нередко, когда решение доходит до исполнителя, оно уже в далеко не в том виде, каким было на начальном этапе. Кроме того, такое количество уровней ведет к гигантским потерям времени. «Задача – чтобы любой новый заказ мы быстро встраивали в свою производственную программу», – сказал А.Капустин. По его словам, руководство завода само инициировало реформи-

рование, «потому что сама жизнь заставляет делать это». Руководство завода поставило перед собой задачу в ходе реализации программы оптимизации организационной структуры уменьшить количество ступеней на первом этапе с десяти до восьми, а в горизонте двух-трех лет – до четырех уровней. «Сокращение даже двух уровней управления уже даст повышение информированности и оперативности на 20%». Всего, по его словам, предполагается сократить около 30 управленческих должностей, причем сами управленцы будут переведены по профилю в другие подразделения или выйдут на пенсию.

Конкретное количество исключаемых «лишних» структурных единиц не озвучивается – это будет определяться индивидуально по каждому подразделению. «У нас задача сокращения уровней управления, а не подразделений. Анализируем все бизнес-процессы, исключаем дублирование, перераспределяем права, обязанности и ответственность, снимая их с тех, для кого они излишние», – поясняет первый заместитель управляющего директора В. Донцов. Кроме того, по его словам, готовится переход на проектную структуру управления (сегодня – функциональная структура), когда персонал распределяется по программам, а директорам программ предоставляется больший объем прав и обязанностей.

Экономический эффект реформирования организационной структуры не просчитывался. Как отмечают в руководстве предприятия, «его и невозможно просчитать, а исключение 30 должностей в общем эффекте ничего не значит». В то же время, по словам господина В. Донцова, оптимизация управления «позволит заводу выполнить взятые на себя обязательства по всем программам» (ранее на Авиастар-СП отмечали, что стоимость контракта по гособоронзаказу не окупает всех затрат на производство Ил-76 МД-90 А). Совет директоров Авиастар-СП (он фактически полностью подконтролен ОАК) уже утвердил программу оптимизации, ее реализация начнется сразу же, как только будут получены официальные документы. Срок реализации программы – два-три года. «Мы выстраиваем предприятие так, чтобы за этот период оно стало передовым российским заводом полного цикла», – подчеркнул управляющий директор.

По мнению гендиректора компании «Инфомост-Консалтинг» Б. Рыбака, «один из недостатков нашей авиационной промышленности – это чудовищная бюрократизированность, очень медленное принятие решений или вообще их непринятие, чудовищные накладные расходы по управленческому аппарату, несоизмеримые с мировой практикой и объемам выпускаемой продукции». «И то, что пытаются сделать, – очень здраво. Получится ли – не знаю, но если удастся, это будет очень даже хорошо», – заметил эксперт.

Задания по кейсу:

1. Выделите условия, влияющие на качество и эффективность принятия управленческих решений в организации.

2. Проанализируйте ситуацию и сформулируйте требующую изменений проблему, стоящую перед менеджментом организации.

3. Какие изменения ожидают организацию в перспективе? Возможно ли возникновение сопротивления со стороны коллектива организационным изменениям?

4. Дайте рекомендации компании для преодоления сопротивления коллектива организационным изменениям.

5. Дайте рекомендации компании для реформирования организационной структуры.

Задание 3. Проанализируйте ситуацию и выполните задание по ней.

Описание ситуации

По итогам работы в предыдущем квартале фирма «Контора» понесла существенные убытки. Финансовый анализ показал, что это произошло в результате роста затрат на лакокрасочную продукцию. Такая ситуация впервые случилась в практике фирмы. Руководитель предприятия вызвал экономиста, который отвечал за планирование цен и финансовых результатов на предприятии. Экономист сообщил руководителю, что пять месяцев назад единственный поставщик лаков и красок фирмы поднял цены на свою продукцию, однако до экономиста эта информация доведена не была. В связи с этим планы организации не были пересмотрены. В разговоре руководителя с менеджером по закупкам выяснилось, что тот отправил сообщение об увеличении закупочных цен экономисту на электронную почту. Однако экономист, видимо, его не получил. Руководитель поручил менеджеру по закупкам подготовить предложение о смене поставщика лакокрасочных материалов. Анализ предложения лакокрасочной продукции показал, что на рассматриваемом рынке действуют еще четыре поставщика, продукция которых удовлетворяет требованиям фирмы к качеству, цены которых являются приемлемыми для фирмы. В результате договор был заключен с поставщиком, предложившим наиболее выгодные условия.

Задание по ситуации:

1. К какому типу управленческих решений по степени запрограммированности относится решение о смене поставщика? Дайте характеристику этих типов управленческих решений.

2. Нарушение какой основной функции управления привело к тому, что сообщение о повышении цен не дошло до экономиста? Дайте описание этой функции.

3. К каким этапам принятия решения относятся выявление действующих на рынке поставщиков и выбор оптимального поставщика? Дайте характеристику этих этапов.

4. Какие аспекты управления необходимо учесть, чтобы в дальнейшем избегать сложившейся ситуации?

Задание 4. Проанализируйте ситуацию и выполните по ней задание.

Описание ситуации:

Компания Colortek производит и продает расходные материалы для офисной техники под собственным брендом. Но конкуренция на рынке растет, новые игроки демпингуют. Как в такой ситуации повысить продажи, не снижая цен? Компания Colortek работает на рынке совместимых расходных материалов для офисной техники с 2003 года и продвигает продукцию под собственным брендом. Это картриджи для лазерных и струйных принтеров, копиров и многофункциональных устройств, комплектующие к ним, комплекты для заправки, тонеры и чернила, термопленка для факсов, СНПЧ (системы непрерывной подачи чернил). Colortek предлагает также материалы для профессиональной техники (термотрансферных принтеров и плоттеров), используемой, например, фирмами по наружной рекламе или торговыми организациями. Головной офис компании, а также собственное производство расположены в Санкт-Петербурге. В 2008 году было открыто представительство в Москве. В Colortek работают более 150 человек. На собственном производстве компания собирает картриджи, а комплектующие к ним и другие виды продукции заказывает за рубежом. Ежемесячная выручка – примерно 50 млн. руб. Генеральный директор Colortek В. Козлов называет свою компанию одним из крупнейших российских производителей. Как правило, совместимые расходные материалы стоят примерно на 50% дешевле, чем та же продукция, предлагаемая самими производителями офисной техники.

В кризис многие предприятия и частные лица не могли отказаться от использования оргтехники, но стали экономить на расходных материалах. Соответственно, объемы продаж совместимых картриджей, тонеров и чернил для повторной заправки, а также СНПЧ стали ощутимо расти. Повысилась и привлекательность этого рынка. «Барьеры входа в наш бизнес низкий. Постоянно появляются новые игроки, готовые закупать расходные материалы в Юго-Восточной Азии и потом перепродавать их с минимальной маржой», – рассказывает В. Козлов. Следовать стратегии низких цен руководители Colortek не хотят, полагая, что марка завоевала свои позиции (доля Colortek на рынке совместимых расходных материалов оценивается в 8% в денежном выражении) благодаря стабильному качеству продукции. Выдерживать качество, демпингуя, по мнению гендиректора, невозможно. «Но ценовой фактор на нашем рынке значим, особенно для новых заказчиков. На более низкие цены «ведутся» даже постоянные клиенты. Правда, потом все-таки возвращаются к нам», – говорит В. Козлов. Возможно, борьба с конкурентами, предлагающими более низкие цены, требует целенаправленных усилий по продвижению торговой марки, повышению ее известности и увеличению лояльности к ней. Colortek использует методы ценовой стимуляции потребителей, но ищет и иные способы убедить клиентов в преимуществах своей продукции. Сейчас компания тратит на рекламу в интернете и в отраслевых печатных изданиях

около 150 тыс. руб. в месяц, но планирует существенно увеличить затраты на продвижение.

Львиную долю прибыли производители принтеров, копиров и факсов получают не от реализации техники, а от продажи расходных материалов. «Поэтому они призывают покупателей использовать только оригинальные материалы, пугая порчей техники. Продавцы совместимых «расходников» стараются убедить потребителей в обратном, публикуя, например, результаты тестов, которые показывают высокое качество своей продукции», – рассказывает гендиректор Colortek. Убеждать удается.

По данным исследовательского агентства «Бизнес-информ», в 2020 году количество проданных в России совместимых картриджей для лазерных принтеров (наиболее востребованная на рынке продукция, которая приносит Colortek около 60% всей выручки) не намного меньше, чем количество проданных оригинальных картриджей (7,2 млн. против 9,8 млн. единиц). Количество же купленных заправок для оригинальных и совместимых картриджей составило 28,3 млн. штук. Картридж для лазерного принтера в Colortek в среднем стоит 1,5 тыс. руб. – примерно в два раза меньше, чем оригинальный «расходник». По оценкам В. Козлова, в России рынок совместимых расходных материалов растет на 10–12% в год, объемы продаж Colortek – на 20%. Но число игроков постоянно увеличивается. «Многие компании, занимающиеся продажей и обслуживанием компьютерной техники, не отказываются подзаработать и на расходных материалах. Сейчас более 300 компаний реализует картриджи по name, и именно они задают тон в ценовых войнах», – рассказывает В. Козлов. Игроков, продающих брендованную продукцию, по его мнению, на рынке около 50%, причем лишь немногие из них имеют собственное производство. «Выпускаемая нами продукция проходит многоступенчатый контроль качества, который начинается проверкой комплектующих и заканчивается тестированием готовых изделий. Это требует затрат. Мелкие компании занимаются чистой перепродажей и могут работать с маржой в 5%, чего мы себе позволить не можем», – говорит В. Козлов. Таким образом, Colortek и другим производителям брендованных совместимых расходных материалов удастся успешно отбирать клиентов у компаний, выпускающих офисную технику.

С другой стороны, обилие демпингующих мелких игроков делает их бизнес менее прибыльным. Colortek продает свои товары через розничные сети офисной и бытовой техники и работает с крупными интернет-магазинами. Но доля розничных продаж на рынке расходных материалов невелика – не более 20%. Основные продажи компании обеспечивают более 600 дилеров со всей России «Это оптовые покупатели, занимающиеся продажей компьютеров и оргтехники, сервисные центры, а также крупные корпоративные клиенты. Любая компания, работающая на ИТ-рынке или имеющая серьезный ИТ-отдел, может стать нашим дилером», – объясняет В.Козлов. Работать напрямую компания готова только с юридическими лицами в Санкт-Петербурге при условии

покупки на сумму не менее 35 тыс. руб., а остальным покупателям предлагает обращаться к дилерам. Часть выручки Colortek приносят заказы от государственных организаций. «Мы предоставляем своим дилерам рекламную поддержку. Публикуем информацию о них на нашем сайте, представляем фотографии и презентации, каталоги, буклеты и сувенирную продукцию, обеспечиваем их фирменными стойками», – говорит маркетолог компании Л.Шелгунова.

Активным привлечением новых дилеров занимается отдел продаж, который состоит из 13 человек. Девять человек работают в головном офисе в Санкт-Петербурге, еще четыре – в московском представительстве компании, все менеджеры отдела имеют ежемесячный план по продажам. Colortek рекламирует свою продукцию в интернете, используя для этого баннеры на тематических сайтах, контекстную рекламу, размещая пресс-релизы на крупных тематических порталах. По словам Л.Шелгуновой, такая тактика дает неплохую отдачу. Компания проводит акции, предлагая товары со скидками, разработала специальное предложение для новых клиентов. Они могут взять набор продукции «на пробу» по ценам на 5 % ниже, чем крупный дилер при закупке партии товара на сумму \$10 тыс. «Но ценовое стимулирование всего лишь один из методов воздействия на потребителя. Нам бы хотелось привлекать покупателей не самым дешевым предложением, а качественной продукцией по разумной цене», – говорит В. Козлов.

Гендиректор Colortek считает, что увеличить объем продаж можно на 40% в год. При этом не так уж важно, вырастут они за счет роста объемов продукции, закупаемой дилерами, или за счет увеличения числа самих дилеров. Но для этого надо повысить интерес и доверие клиентов к бренду. Свои изделия компания продает в фирменной упаковке, а торговая марка Colortek известна на рынке – это показывают, например, опросы посетителей выставок, в которых участвует производитель. Но сознательно продвижением бренда компания никогда особенно не занималась. «На нашем рынке потребители больше ориентируются на цену, а не на бренд. Хотя, возможно, дело как раз в том, что мы пока не занимаемся его продвижением. Сейчас некоторые крупные игроки делают шаги в этом направлении, проводят масштабные рекламные акции в интернете, используют наружную рекламу в метрополитене, проводят семинары, популяризирующие свой бренд», – говорит В. Козлов.

Большой ассортимент расходных материалов, по мнению В.Козлова, является одним из преимуществ компании. «Такого количества позиций, наверное, больше нет ни у кого. Это удобно дилерам: они могут в одном месте купить практически все необходимое», – уверен гендиректор. На втором месте по объемам продаж после картриджей для лазерных принтеров у Colortek идут тонеры и чернила –15 %, 10 % продаж приходится на риббоны (красящие ленты для термотрансферной печати), 7 % – на картриджи для струйных принтеров. Доля комплектующих, термопленки, фотобумаги, этикеток составляет 2–3%. «Стараемся предлагать не только самый широкий, но и самый глубокий ассор-

тимент: у нас представлена продукция, совместимая с техникой всех основных производителей. Быстро налаживаем выпуск картриджей и всего необходимого к любой новой завоевавшей популярность модели», – говорит В. Козлов. Компания заинтересована в активном поиске и открытии новых направлений. В этом году в ассортимент была добавлена новая группа – самоклеющиеся этикетки для термотрансферных принтеров. «Неудовлетворенные потребности своей аудитории мы пытаемся выяснить с помощью опросов, – рассказывает Л.Шелгунова.– Но, как показывает практика, потребители редко называют какие-то новые виды расходных материалов. Информацию мы получаем тогда, когда сами предлагаем позиции и просим ответить, интересны ли они». Таким образом, например, в компании выяснили, что дилеры готовы покупать этикетки, батарейки, «болванки» для дисков. «Этикетки мы уже продаем и видим хорошую отдачу от этого вида продукции. По батарейкам и «болванкам» вопрос пока остается открытым. Цена на товар должна быть конкурентна, а наша прибыль – составлять не менее 10%. Сейчас ищем возможности выполнить эту задачу, ведем переговоры», – говорит В. Козлов. Гендиректор предполагает, что какие-то потребности в «расходниках» они пока не учли. Компания также ищет способы лучше понять потребности рынка и сформировать оптимальную ассортиментную матрицу.

Основная же задача, которая стоит сейчас перед компанией, – убедить клиентов в том, что бренд производителя на рынке совместимых материалов гарантирует им стабильное качество продукции. Как это сделать? На продвижение компания готова потратить 5–7 % общего оборота, рассчитывая увеличить объем продаж на 40 %.

Задание:

1. Предложите мероприятия по увеличению капитализации бренда.
2. Рассчитайте потенциальный социально-экономический эффект разрабатываемых управленческих решений.
3. Определите экономическую эффективность реализации проекта

Самостоятельная работа обучающихся: выполнить задание.

Задание 1. Проанализируйте ситуацию и выполните по ней задание.

Описание ситуации:

Руководство рекламного агентства «Афродита» осуществило ряд мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности. В частности были приняты решения по совершенствованию рекламной кампании, в результате чего была получена дополнительная прибыль в размере 125 тыс. рублей, и по оптимизации использования печатного оборудования, за счет чего удалось добиться экономии в размере 25 тыс. рублей в текущем периоде. Затраты на реализацию мероприятий составили 75 тыс. рублей.

Задание: рассчитайте экономическую эффективность реализованных мероприятий.

Задание 2. Раскрыть содержание видов эффективности управленческих решений в форме табл. 6.

Таблица 6

Содержание видов эффективности управленческих решений

Вид эффективности	Содержание вида эффективности
Социальная	
Организационная	
Экономическая	
Технологическая	
Правовая	
Психологическая	
Экологическая	
Этическая	
Политическая	

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Попов, В. П. Разработка управленческих решений (многомерный подход) : учебник / В. П. Попов, И. В. Крайнюченко. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 136 с. — ISBN 978-5-4486-0539-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85750.html>

2. Ершова, Н. А. Теория и практика принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. А. Ершова, О. Б. Зильберштейн. — Москва : Российский государственный университет правосудия, 2019. — 104 с. — ISBN 978-5-93916-809-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/94200.html>

3. Генералова, С. В. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений : учебное пособие / С. В. Генералова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 75 с. — ISBN 978-5-4497-0707-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/97409.html>

4. Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организации» / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. — 2-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 383 с. — ISBN 978-5-238-01091-5. — Текст :

электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81839.html>

5. Ладочкин, А. И. Разработка и оптимизация управленческих решений : учебное пособие / А. И. Ладочкин, И. А. Майорова, Е. А. Харитоновна. — 2-е изд. — Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2018. — 165 с. — ISBN 978-5-7964-2096-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/90892.html>

6. Дроздова, И. В. Разработка управленческих решений : практикум / И. В. Дроздова, А. В. Харитонович. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 92 с. — ISBN 978-5-9227-0745-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/74347.html>.

7. Кнышов, А. В. Методы принятия управленческих решений : практикум / А. В. Кнышов. — Москва : Российская таможенная академия, 2018. — 92 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93196.html>.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Практическое занятие 1. Решения в системе менеджмента.....	4
Практическое занятие 2. Процесс разработки и принятия управленческого решения.....	9
Практическое занятие 3. Методология разработки и принятия управленческого решения.....	12
Практическое занятие 4. Разработка и принятие решений в условиях определенности и риска.....	15
Практическое занятие 5. Организация и контроль реализации управленческих решений.....	19
Практическое занятие 6. Оценка эффективности управленческих решений...22	
Библиографический список.....	31

РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к практическим занятиям и самостоятельной работе
для студентов направления подготовки
38.03.03 «Управление персоналом»
всех форм обучения

Составитель

Колесникова Виктория Борисовна

Компьютерный набор Колесниковой В. Б.

Подписано к изданию 14.04.2021

Объем данных 346 Кб

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»
394026 Воронеж, Московский просп., 14