

Федеральное государственное образовательное бюджетное  
учреждение высшего образования  
**«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»  
(Финуниверситет)**

**Самарский финансово-экономический колледж  
(Самарский филиал Финуниверситета)**

УТВЕРЖДАЮ  
Заместитель директора по учебно-  
методической работе  
Самарский филиал Финуниверситета  
Л.А Косенкова  
« 30 » июня 20 20 г.



**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ И ВЫПОЛНЕНИЮ  
ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«ОП.03 МЕНЕДЖМЕНТ»**

**38.02.06 ФИНАНСЫ**

Самара – 2020

Методические указания по организации и выполнению практических занятий разработаны на основе рабочей программы по дисциплине «Менеджмент» и в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования по специальности 38.02.06 Финансы, утвержденного приказом Министерства образования науки Российской Федерации от 05.02.2018 года № 65.

Разработчики:

Савушкина Г.Н.



Преподаватель Самарского филиала  
Финуниверситета

Методические указания по организации и выполнению практических занятий рассмотрены и рекомендованы к утверждению на заседании предметной (цикловой) комиссии междисциплинарных курсов

Протокол от « 15 » июня 20 20 г. № 11

Председатель ПЦК Всч Н.В. Вишневецкая

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Данные методические рекомендации составлены для практических занятий при изучении учебной дисциплины Менеджмент в соответствии с требованиями ФГОС и предназначены для реализации государственных требований к минимуму содержания и уровню подготовки выпускников по специальности 38.02.06 Финансы

Методические рекомендации направлены на формирование и развитие у обучающихся общих и профессиональных компетенций:

ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам.

ОК 02. Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности.

ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие.

ОК 04. Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами.

ОК 05. Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста.

ОК 06. Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных общечеловеческих ценностей.

ОК 09. Использовать информационные технологии в профессиональной деятельности.

ОК 10. Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках.

ОК 11. Использовать знания по финансовой грамотности, планировать предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере.

ПК 1.2. Обеспечивать исполнение бюджетов бюджетной системы Российской Федерации.

ПК 1.5. Обеспечивать финансово-экономическое сопровождение деятельности по осуществлению закупок для государственных и муниципальных нужд.

ПК 3.1. Планировать и осуществлять мероприятия по управлению финансовыми ресурсами организации.

ПК 3.4. Обеспечивать осуществление финансовых взаимоотношений с организациями, органами государственной власти и местного самоуправления.

В результате студент должен:

**уметь:**

– применять в профессиональной деятельности приемы эффективного делового и управленческого общения;

– проводить работу по мотивации трудовой деятельности;

– использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения и личного трудового процесса;

– оценивать ситуацию и принимать эффективные решения, используя систему методов управления;

– выстраивать взаимоотношения с представителями различных сфер и национальных, социальных и культурных формирований;

– формировать и поддерживать высокую организационную (корпоративную) культуру, применять стандарты антикоррупционного поведения;

– применять на практике особенности различных видов информационных технологий;

– различать особенности документации на разных языках и использовать их в процессе управления;

– учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;

**знать:**

– сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;

- принципы построения организационной структуры управления;
- цикл менеджмента;
- система методов управления основы формирования мотивационной политики организации;
- стили управления, коммуникации, принципы делового общения процесс принятия и реализации управленческих решений; внешняя и внутренняя среда организации;
- содержание и значение особенностей коммуникативного общения в различных экономических, социальных, национальных и культурных сферах, приемы самоменеджмента;
- содержание и значение организационной (корпоративной) культуры;
- принципы построения организационной структуры управления;
- основные виды современных информационных технологий и особенности их применения в различных отраслях и сферах экономики;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности с учетом языка документации.

### Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов	
	Очная форма обучения	Заочная форма обучения
Объем образовательной программы учебной дисциплины	42	42
Объем работы обучающихся во взаимодействии с преподавателем	32	8
в том числе:		
теоретическое обучение	20	4
<b>практические занятия</b>	<b>12</b>	<b>4</b>
лабораторные работы	-	
курсовая работа	-	
самостоятельная работа	10	34
промежуточная аттестация в форме дифференцированного зачета		

### Перечень практических занятий:

**Практическое занятие № 1.** Сравнительный анализ основных концепций и научных подходов к управлению на основе использования кейс-метода.

**Практическое занятие № 2.** Понятие, признаки, законы организации. Внешняя и внутренняя среда организации. Метод конкретных ситуаций (кейс-метод): разбор конкретной ситуации.

**Практическое занятие № 3.** Типы рыночной стратегии фирмы в условиях конкуренции. Анализ и оценка стратегического состояния организации (на примере SWOT анализа).

**Практическое занятие № 4.** Проектирование ОСУ в организации. Анализ эффективности организационной структуры управления. Реорганизация ОСУ.

**Практическое занятие № 5.** Подходы к принятию управленческого решения. Этапы процесса принятия решений.

**Практическое занятие № 6.** Решение реальных проблем компании. Выделение классов решения проблем.

## Методические рекомендации

### Раздел 1. Эволюция концепций менеджмента.

Тема 1.1 Методологические основы менеджмента.

Тема 1.2 История развития менеджмента. Основные школы (концепции) управления.

**Практическое занятие № 1.** Сравнительный анализ основных концепций и научных подходов к управлению на основе использования кейс-метода.

Изучив данный раздел, *студент должен уметь:*

Оценивать и использовать различные методы и стили менеджмента на практике.

Изучив данный раздел, *студент должен знать:* Сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития.

**Цель занятия:** закрепление теоретических знаний; рассмотрение основных положений базовых теорий в области менеджмента; приобретение студентами навыков дискуссии по теоретическим вопросам в области менеджмента; приобретение навыков анализа и определения актуальности практического применения теоретических концепций.

**Оборудование:** методические указания к практическому занятию, тетради для практических работ.

#### Задание 1.

*Эволюция менеджмента: школа научного управления и классическая школа*

*Цель занятия:*

*Вопросы для входного контроля:*

1. подходы к эволюции управления
2. школы управления
3. основные положения школы научного управления
4. представители и последователи школы научного управления
5. эксперименты Ф. Тейлора, Ф и Л. Гилбертов.
6. основные положения классической школы управления
7. 14 принципов А. Файоля.
8. 12 принципов производительности Г. Эмерсона.
9. рациональная бюрократия М. Вебера.

**ВНИМАНИЕ!** Для подготовки к практическому занятию № 1 студенты должны выполнить следующее задание:

Написать эссе, которое является основой для допуска студента к занятию. При отсутствии эссе студенты не допускаются к занятию, т.е. получают 0 баллов за подготовку к занятию. Темы эссе должны быть распределены в группе равномерно, ответственность за распределение тем несет староста группы. Общие методические рекомендации по написанию эссе приведены в разделе 2 практикума.

#### **Темы эссе:**

1. *Управлять «по Ф. Тейлору и Г. Форду» – это актуально.* (При подготовке эссе следует найти максимальное количество аргументов актуальности подхода к управлению этих специалистов. Обосновать условия современной ситуации для использования обозначенных концептуальных методов).
2. *Управлять «по Ф. Тейлору и Г. Форду» - сегодня не актуально.* (При подготовке эссе следует найти максимальное количество аргументов не актуальности подхода к управлению этих специалистов, обосновать изменения ситуации).
3. *Концепция Ф. Тейлора и концепция А. Файоля – похожие концепции.* (При подготовке эссе следует выделить общие черты, рассматриваемых концепций).

4. *Концепция Ф. Тейлора и концепция А. Файоля – разные концепции.* (При подготовке эссе следует выделить отличительные характеристики рассматриваемых концепций).

#### *Порядок проведения практического занятия*

Обсуждение эссе. Практическое занятие проводится в форме дебатов по проблеме, на основе подготовленных студентами эссе.

#### Методические рекомендации:

1. Учебная группа делится на 4 команды в соответствии с тематикой выполненных эссе. В результате образуются по две противоборствующие команды.
  2. Каждая команда в течение 10 мин. готовит аргументы, чтобы доказать свою точку зрения. Выбирает лидера для представления команды и участия в дебатах.
  3. В процессе этих дебатов две другие являются арбитрами. На дебаты отводится по 20 мин. для каждой команды.
  4. Далее осуществляется подведение итогов на основе балльной оценки, которую выставляют студенты-арбитры. Балльная оценка складывается из баллов за содержательность и силу аргументов; за количество аргументов; за убедительность и эмоциональность выступления.
  5. Результаты дебатов оформляются в тетради по практическим занятиям и представляются на проверку преподавателю.
6. Подготовленные и представленные в аудитории эссе сдаются на проверку преподавателю и оцениваются согласно балльно-рейтинговой системе.

#### **Задание 2.**

*Актуальные положения школы человеческих отношений и поведенческой школы*

*Цель занятия:* закрепление теоретических знаний; рассмотрение основных положений базовых теорий в области менеджмента; приобретение студентами навыков дискуссии по теоретическим вопросам в области менеджмента; приобретение навыков анализа и определения актуальности практического применения теоретических концепций; приобретение навыков формулировки аргументов и подготовки служебных записок.

#### *Вопросы для входного контроля*

1. основные положения и представители школы человеческих отношений
2. эксперименты и результаты исследований школы человеческих отношений
3. основные положения и представители поведенческой школы управления
4. сущность концепций А. Маслоу, Д. МакГрегора, Ф. Герцберга,

**ВНИМАНИЕ!** Для подготовки к практическому занятию № 1 студенты должны выполнить следующее задание:

студенты должны написать служебную записку, которая является основой для допуска студента к занятию. При отсутствии служебной записки студенты не должны допускаться к занятию. Проблемные ситуации, которые являются основой для подготовки служебной записки,

должны быть распределены в группе равномерно, ответственность за распределение тем несет староста группы.

#### ***Проблемные ситуации для подготовки служебной записки:***

**Ситуация 1.** Вас назначили руководителем небольшого подразделения. Вам надо принять решение о том, какую модель управления применить в своем подразделении: «Жесткий контроль или самоконтроль работников?». Ответ Вы решили поискать у классиков менеджмента, вспомнить университет, почитать о «школе человеческих отношений» и составить себе список аргументов «за и против», взвесить новые подходы и старые, подумать, одним словом. Итог Ваших раздумий Вы изложили в короткой аналитической записке с аргументами «за» и «против», т. е. преимущества и потери.

**Ситуация 2.** Вы работаете мастером в женском коллективе на фабрике детских игрушек. Подчиненные Вам бригады занимаются росписью «лиц» кукол: доводкой штампованных кукол, оформлением и художественной росписью лиц кукол, которые затем отправляют в торговую розничную сеть. В руководстве сложилось мнение, что на участке не все ладится. Отдел продаж уже несколько раз возвращал продукцию с нареканиями от магазина, что у кукол злые лица и покупатели быстро разбирают «веселых» кукол, а «злые» не берут, магазин их возвращает. Приходится переделывать, что достаточно дорого обходится фабрике. Вы решили разобраться с проблемой. Вспомнили, что когда-то в университете Вы изучали материалы по Хоторнскому эксперименту, но уже забыли основные детали. Вы решили, что, возможно, Вам тоже не мешает провести эксперимент. Отправились в библиотеку и подготовили описание Хоторнского эксперимента для руководства и свои предложения, как провести свой эксперимент, чтобы выяснить, почему у бригады бывает такой «злой» брак.

Основные цели и направления исследований Вы изложили в служебной записке...

Методические указания для подготовки служебной записки

Одной из форм деловой документации в области менеджмента является служебная записка. В служебной записке руководитель подразделения или специалист освещает проблему, обращаясь к руководству организации. Данная форма позволяет проинформировать в письменном виде руководителя организации и получить конкретную резолюцию в виде управленческого решения для последующего исполнения.

Форма написания служебной записки произвольная, однако она несет в себе стилистику деловой переписки и представляет собой отражение в сжатой форме сути проблемы, причин возникновения и предложений по ее разрешению с обоснованием необходимых мер и конкретных управленческих действий, которые могут быть оформлены в виде приказа, распоряжения, положения и т.д.

Объем служебной записки не должен превышать 2 – 3 стр. машинописного текста.

Служебная записка должна содержать ссылки на использованные в процессе ее написания источники.

Порядок проведения практического занятия

Практическое занятие предполагает заслушивание и обсуждение подготовленных служебных записок и докладов.

1. Учебная группа делится на 2 команды в соответствии с тематикой выполненного домашнего задания.

2. Первый академический час посвящен ситуации 1, второй - ситуации 2.

3. Для анализа «ситуации 1» группа, выполняющая это задание, может разделиться по признаку приверженности «жестким» методам контроля и самоконтролю. Обсуждение может проходить как дискуссия по обоснованию аргументов того или иного подхода к управлению. Подведение итогов осуществляет вторая команда, представляющая собой группу руководителей, которая дает оценку убедительности аргументов того или иного подхода.

4. Для обсуждения «ситуации 2» необходимо выбрать 2-3-х студентов, которые выступят с собственным предложением (служебной запиской) о проведении эксперимента, желательно, чтобы предложения отличались по сути и содержанию. Остальные студенты, которые подготовили материал по этой ситуации, должны дополнять предложения. Итогом обсуждения должен стать одобренный и доработанный с учетом предложений вариант эксперимента (или варианты).

5. Далее осуществляется подведение итогов на основе балльной оценки, которую выставляют преподаватель и студенты за активность и качество представленного материала. Балльная оценка складывается из баллов за содержательность и силу аргументов; за количество аргументов; за убедительность и эмоциональность выступления.

6. Результаты дебатов оформляются в тетради по практическим занятиям и представляются на проверку преподавателю.

7. В конце занятия подготовленные служебные записки также сдаются на проверку преподавателю и оцениваются согласно балльно-рейтинговой системе /2/.



## **Раздел 2. Функции менеджмента в рыночной экономике**

### **Тема 2.1 Принципы и функции менеджмента. Понятие организации.**

**Тема 2.2 Планирование как важнейшая функция управления. Стратегия и тактика менеджмента**

**Тема 2.3 Организация как функция менеджмента. Виды организационных структур.**

**Практическое занятие № 2.** Понятие, признаки, законы организации. Внешняя и внутренняя среда организации. Метод конкретных ситуаций (кейс-метод): разбор конкретной ситуации.

**Практическое занятие № 3.** Типы рыночной стратегии фирмы в условиях конкуренции. Анализ и оценка стратегического состояния организации (на примере SWOT анализа).

**Практическое занятие № 4.** Проектирование ОСУ в организации. Анализ эффективности организационной структуры управления. Реорганизация ОСУ.

Изучив данный раздел, *студент должен уметь:*

Находить варианты решений в стандартных и нестандартных ситуациях.

Изучив данный раздел, *студент должен знать:* Основные источники получения информации в области управления.

**Цель занятия:** приобретение студентами навыков ситуационного анализа и формулировки проблем; обучение навыкам оценки факторов внешней и внутренней среды и поиску решения; приобретение навыков принятия решений.

**Оборудование:** методические указания к практическому занятию, тетради для практических работ.

**Практическое занятие № 2.** Понятие, признаки, законы организации. Внешняя и внутренняя среда организации. Метод конкретных ситуаций (кейс-метод): разбор конкретной ситуации.

*Интеграционные процессы в менеджменте*

*Цель занятия: Вопросы для входного контроля*

1. понятия внешней и внутренней среды организации
2. характеристики внешней среды организации
3. элементы внутренней среды организации
4. элементы внешней среды организации
5. понятие системы управления
6. общие положения теории систем применительно к управлению предприятием.

**ВНИМАНИЕ!** *Для подготовки к практическому занятию № 2* необходимо, используя методические рекомендации раздела 2 по изучению проблемных ситуаций, определить тип ситуации, провести индивидуальный анализ ситуации «Фирма Мотор», составить в рабочей тетради краткий конспект анализа.

### ***Ситуация «Фирма Мотор»***

Управляющий фирмы «Мотор» (директор) г-н А. Смит озабочен состоянием дел компании. Общая ситуация, сложившаяся в компании, явно требует решения при участии акционеров; положение дел в компании уже около года можно расценивать как кризис. Директору следует принять ряд срочных мер. В сентябре 2005 г. Смит обратился в аудиторскую фирму для того, чтобы получить оценку состояния дел. Аудиторы составили отчет, в котором ясно видно, что компания находится на грани банкротства.

*Общая информация о фирме «Мотор»:*

Фирма «Мотор» создана в 1988 г. Е. Смитом и П. Брауном как мастерская по ремонту автомобилей. В 1989 г. в дело вошли два новых партнера, К. Рем и Б. Клок. Однако юридически отношения между партнерами оформлены не были, такое положение не вызывало беспокойство, так как дела фирмы шли очень хорошо.

В 1999 г. внезапно умер Е. Смит, в дело вошел его единственный сын А. Смит. А. Смит был вынужден оставить свою собственную ферму и магазин розничной торговли и "взять в свои руки" дело отца. А. Смит, став директором, не был уверен, что поступил правильно. Сначала дела в фирме шли очень хорошо. А. Смит был владельцем большей части акций фирмы и вполне компетентно выполнял свои обязанности.

*Общая информация об акционерах:*

Основными владельцами акций являются: семья А. Смита владеет 42 % акций; П. Браун - 18 %; К. Рем - 6 %, Б. Клок - 14 %; Ж. Бак - 10 %.

Жена А. Смита – Мария, считает, что ремонтная мастерская это ненадежный бизнес. Она предпочла бы заниматься только фермой и магазином. Считает, что лучше разбирается в этом деле и всегда могла бы оценить состояние дел. А в делах ремонтной мастерской не разбирается, и ей не хотелось бы в них вникать.

У г-на Брауна был магазин запчастей для автомобилей, расположенный недалеко от фирмы "Мотор". Для себя он считает очень важным быть совладельцем авторемонтной мастерской.

К. Рем владеет магазином розничной торговли, аналогичным магазину семьи А. Смита. Расположены магазины были в одном торговом центре. По поводу владения акциями ремонтной мастерской г-н Рем обычно придерживался следующего мнения: «В розничной торговле могут быть спады, а ремонт автомобилей – это устойчивый бизнес. Машины всегда будут нуждаться в ремонте».

Г-н Клок считал необходимым владеть акциями только потому, что получал скидки на ремонт машины. Однако, если ему перестанут предоставлять скидки он, возможно, отказался бы от участия в этом деле.

Ж. Бак является акционером фирмы, не имея никаких целевых установок, он даже не мог объяснить, почему он продолжает оставаться акционером. Автомобильный бизнес не имел ничего общего с его интересами, сфера его деятельности – литература. Однако он высказывался следующим образом: «Я полностью доверяю г-ну А. Смигу. Я не имею представления, что он делает, но я полностью его поддерживаю».

*Актуальная ситуация:*

Смит срочно созвал собрание акционеров. Г-н Браун явно раздражен. Г-н Рем переживает о том, что отношения партнерства не оформлены. Перед собранием он заявил, что пора официально оформить состояние дел: «Я не знаю, стоит ли в данной ситуации юридически оформлять наши контрактные отношения, но для меня, очевидно, что надо что-то делать».

Смит как директор очень переживает, но не имеет четкого представления, почему дела компании расстроились, как оказалась компания на грани банкротства. Главное - он не знает, что делать дальше.

*Вопросы для анализа:*

1. Сформулируйте проблему Фирмы «Мотор».
2. Какие конфликты у владельцев фирмы?
3. Что Вы предлагаете предпринять г-ну Смигу?

*Порядок проведения практического занятия*

1. Под руководством преподавателя провести анализ ситуации «Фирма Мотор», используя методические рекомендации раздела 2 для пленарного обсуждения.

2. В процессе обсуждения необходимо определить тип представленной ситуации; рассмотреть хронологию событий, определив и сформулировав проблему, представленную в ситуации; выявить участников ситуации (действующие лица); выявить интересы участников ситуации и конфликт интересов; выявить возможное развитие событий (варианты разрешения проблемы); сформулировать рекомендации по разрешению проблемы.

3. По завершении обсуждения ситуации на практическом занятии составьте отчет в рабочей тетради и представьте на проверку преподавателю.

**Практическое занятие № 3.** Типы рыночной стратегии фирмы в условиях конкуренции. Анализ и оценка стратегического состояния организации (на примере SWOT анализа).

**Деловая игра № 1 .** Постановка целей функционирования предприятия. Анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на управление по целям

***Цель деловой игры***

1. Приобретение ее участниками необходимых знаний и практических навыков по постановке стратегических и оперативных целей работы организации.
2. Выработка управленческих решений по достижению поставленных целей.
3. Создание у участников игры ориентации на изменение целей, стоящих перед предприятием, за счет влияния факторов внешней и внутренней среды организации.

***Исходные теоретические положения***

В рамках управления особое место занимает менеджмент посредством постановки целей. Здесь речь идет о процессе, при котором руководитель и сотрудники вместе:

- определяют задачи фирмы;
- уточняют ответственность, т.е. ожидаемые результаты;
- используют результаты для руководства компанией и для оценки вклада каждого сотрудника в плоды ее деятельности.

Сначала руководство фирмы формирует стратегические цели. Далее, на каждом более низком уровне, эти цели наполняются подцелями и установленными сроками исполнения. Периодически обсуждаются: нужна ли корректировка курса, реалистично ли сформулированы цели.

Наиболее продуктивен данный метод, когда сотрудники: знают, что от них ожидают; согласны взять на себя обязательства по достижению поставленных целей.

Цели призваны удовлетворять следующим требованиям:

- быть конкурентными;
- быть обозримыми;
- быть реалистичными.

К внутренней среде организации относятся: цели и стратегия развития, состояние портфеля заказов, структура производства и управления, финансовые и трудовые ресурсы, объем и качества работ, в том числе НИОКР и т.д.

К факторам внешней среды предприятия относятся: поставщики, потребители, конкуренты, органы законодательного регулирования, кредиторы, трудовые ресурсы и др. Вторая группа внешних факторов практически неуправляема со стороны менеджеров организации: состояние экономики страны (или региона), уровень научно-технического и социального развития, культурная и политическая обстановка, уровни цен и инфляции, доходы покупателей, правительственная финансовая и налоговая политика.

Важнейшие функциональные подсистемы организации:

- $\frac{3}{4}$  маркетинг;
- $\frac{3}{4}$  производство;
- $\frac{3}{4}$  научно-исследовательские разработки (инновации);
- $\frac{3}{4}$  финансы;
- $\frac{3}{4}$  персонал;
- $\frac{3}{4}$  менеджмент.

***Методические указания***

Группа разбивается на команды по 6-7 человек в каждой, в зависимости от общего количества играющих и в свободном обмене мнениями принимается общее коллективное решение, в соответствии с заданием, приведенным ниже.

***Задание***

1. Выбрать тип организации и сформировать ее " миссию".

2. Исходя из формулировки "миссии" определить цели, стоящие перед функциональными подсистемами организации.

3. Выработать решения по достижению поставленных целей каждой функциональной подсистемой.

4. Определить зависимость достижения поставленных целей от перечисленных факторов, которые окажут максимальное воздействие на достижение поставленных целей в современных российских условиях.

5. Определить систему контроля выполнения управленческих решений по достижению поставленных целей.

6. Составить отчет.

### ***Исходные данные***

Организация:

<sup>3</sup>/<sub>4</sub> Государственное предприятие любой отрасли (опытно – конструкторское бюро и т.п.);

<sup>3</sup>/<sub>4</sub> Торгово-посредническая фирма;

<sup>3</sup>/<sub>4</sub> Фирма, производящая мебель;

<sup>3</sup>/<sub>4</sub> Ювелирно–художественная фирма;

<sup>3</sup>/<sub>4</sub> Малое предприятие по производству ТНП.

<sup>3</sup>/<sub>4</sub> Предприятие, оказывающее услуги населению.

### **Деловая игра №2 Алгоритм решения управленческих проблем**

Цели игры

1. Разработка алгоритма решения управленческих проблем.

2. Приобретение практики в коллективной выработке решений.

### ***Исходные теоретические положения***

Как известно, искусство руководителя состоит в том, чтобы вовремя оценивать проблемы и намечать путь к их решению. Не даром говорят: "Кто не предвидит проблем, тот не управляет".

Необходимо создание своего рода алгоритма решения управленческих проблем (АРУП), т. е. последовательности умственных действий руководителя, приводящих к решению проблем организационно–управленческой деятельности. Создание АРУП облегчит руководителям нахождение эффективного управленческого решения, сократит поле поиска решений.

Предлагаемая деловая игра позволит ее участникам определить логически обоснованную последовательность действий хозяйственных руководителей при выявлении, анализе и решении управленческих проблем, освоить технологию групповой работы, выделить ситуационного лидера, убедиться, как хорошая самоорганизация группы повышает эффективность ее деятельности.

### ***Методические указания***

Сейчас вам предлагается выполнить на практике решение проблемы, которые необходимо представить в виде алгоритма, т.е. определенной последовательности умственных действий. Задача состоит в том, чтобы определить последовательность выполнения руководителем действий, представленных в бланке участника игры.

### ***Задание***

1. Из 18 действий, обозначенных в бланке играющего, нужно последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 до 18. Занести результаты в гр. "Индивидуальная оценка". Каждый игрок принимает решение самостоятельно, без каких либо консультаций с остальными игроками. На все вопросы может отвечать только руководитель игры.

2. Все игроки разбиваются на команды по 5-7 человек в зависимости от общего количества играющих и в свободном обмене мнениями вырабатывают общее коллективное мнение относительно АРУП. Команды не должны обмениваться мнениями. Решение задачи обозначается поднятием руки. Результаты решения заносятся в гр. "Групповая оценка".

3. Представитель команды, докладывая групповое решение, имеет право защищать его логическими доводами.

*Бланк участника игры*

№	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Индивидуальная		Эталон	Групповая		Отклонение индивидуально от групповой
		оценка	оценка		ошибка	ошибка	
1	Построение проблемы						
2	Документальное построение задач						
3	Определение разрешимости проблемы						
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого						
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме						
6	Оформление решения						
7	Разработка вариантов решения проблем						
8	Определение существования проблемы						
9	Оценка новизны проблемы						
10	Контроль за выполнением решения						
11	Выбор решения						
12	Оценка вариантов решения						
13	Организация выполнения решения						

- 14 Постановка задачи исполнителям
- 15 Выбор критерия оценки вариантов решения
- 16 Установление взаимосвязи с другими проблемами
- 17 Формулирование проблемы
- 18 Определение причин возникновения проблемы

**Задание: Используя пошаговую инструкцию проведите SWOT-анализ строительной организации.**

**Шаг первый:** определите сильные и слабые стороны товаров, работ и услуг. Для этого составьте сравнительный анализ внутренних ресурсов строительной организации или товара с ключевыми конкурентами.

Таблица 4

Форма для анализа сильных и слабых сторон строительной организации

Ключевые факторы успеха СО, товара или услуги на рынке	Лучше, чем у конкурентов - сильная сторона	Хуже, чем у конкурентов - слабая сторона
Фактор 1	X	
Фактор 2		X
И т.д.	X	

Расставьте приоритеты по уровню влияния факторов на объем продаж и прибыль СО. Оставьте по 6-8 ключевых факторов.

Таблица 5

Факторы SWOT анализа, которые следует рассмотреть при анализе сильных и слабых сторон строительной организации

Фактор	Описание фактора
Свойства товара	Напишите, какие свойства товара являются ключевыми для потребителя, какие потребности стремится решить потребитель, покупая товар или услугу. Если товар или услуга решают ключевую потребность лучше всех или обладают лучшими важными характеристиками товара – это сильная сторона; иначе – слабая сторона
Уровень	Знание товара или услуги среди аудитории упрощает выбор

осведомленности	<p>потребителя, является элементом доверия к товару. Если знание (или известность марки) выше, чем у конкурентов или выше, чем в среднем по рынку – это сильная сторона; в противном случае – слабая сторона</p>
Уровень лояльности	<p>Высокая лояльность к товару или услуге – сильная сторона, так как обеспечивает высокий уровень повторных покупок, низкий уровень переключения на конкурентов и стабильность продаж в долгосрочной перспективе. Низкая лояльность – слабая сторона.</p> <p>Возможно, товар или услуга имеют устойчивые ассоциации, определенный имидж, который позволяет товару выглядеть в глазах потребителя лучше конкурентов – это сильная сторона. А сформировавшиеся негативные ассоциации и образы с товаром (например: неэффективный, устаревший, некачественный, простой, слишком дешевый, российский и т.п.) необходимо отнести к слабым сторонам в анализе.</p>
Восприятие торговой марки	<p>Если товар или услуга имеют наивысшие потребительские качества в определенной области (например, самый натуральный или самый безопасный) и это доказано в сравнительных тестах (или с помощью других методик), то это сильная сторона. Если же товар имеет самые низкие потребительские качества – это слабая сторона.</p>
Потребительские качества	<p>Привлекательная упаковка и дизайн могут быть сильной стороной продукта, если этот фактор влияет на совершение покупки. И наоборот, старый, несовременный дизайн может быть слабой стороной товара.</p>
Упаковка и внешний вид	<p>Возможность устанавливать более высокие цены, чем у конкурентов, и при этом не терять потребителей – сильная сторона компании. И, наоборот, необходимость постоянно приспосабливаться к средним рыночным ценам и чувствительность целевой аудитории к цене – слабая сторона компании.</p>
Стоимость товара	<p>Широта ассортимента может быть как сильной, так и слабой стороной компании. В некоторых случаях широта ассортимента обеспечивает потребителю выбор и удовлетворяет потребность в разнообразии, снижает вероятность переключения на конкурентов. В других ситуациях широта ассортимента значительно повышает затраты компании и делает невозможным управление запасами на эффективном уровне, является причиной высоких запасов и ненужных потерь.</p>
Ассортиментный ряд	<p>Патент обеспечивает компании долгосрочное устойчивое преимущество, возможность быть уникальным и получать сверхприбыль компании. Наличие патента или уникальных технологий в ключевой деятельности компании – сильная сторона. Отсутствие патента и использование легко-копируемых технологий может являться слабой стороной бизнеса.</p>
Патенты и технологии	<p>Персонал может являться сильной стороной компании в случае его высокой компетентности, а также если он значительно повышает производительность и минимизирует издержки (в сравнении с отраслью). Наоборот, высокая текучка персонала, низкая мотивация или квалификация работников могут быть слабой стороной, если результатом неэффективности кадров является отток клиентов.</p>
Персонал и интеллектуальный капитал	<p>Удобство расположения может быть сильной стороной, если является важным критерием для совершения покупки на рынке. И наоборот, нахождение в неудобном для потребителя месте может значительно занижать уровень возможных продаж, является слабой стороной.</p>
Расположение товара	<p>Достигнутое лидерство в определенных каналах распределения, монополизация канала или уникальный доступ к определенному каналу</p>
Уровень дистрибуции	

	распределения может быть сильной стороной. И наоборот, неудачи в охвате стратегически важных каналов распределения могут быть слабой стороной.
Преимущество в затратах	Если строительная организация может производить товар или услугу по более низкой себестоимости, чем конкуренты – это сильная сторона. Если себестоимость товара или услуги превышает среднее рыночное значение – это слабая сторона.
Возможности к инвестированию	Способность компании к высоким инвестициям (выше рыночных), доступ к высоким рекламным бюджетам, высокий уровень свободных оборотных средств – сильная сторона бизнеса. И наоборот, неспособность инвестировать на уровне или выше среднего рыночного – слабая сторона.
Рекламное присутствие и методы продвижения	Сравнительный анализ использования методов продвижения товара или услуги. Каналы коммуникаций, уровень SOV (доля голоса), интенсивность коммуникаций, использование world-of-mouth технологий — должны быть неотъемлемой частью сравнительного анализа методов продвижения.
Гибкость и скорость реакции на изменения	С развитием технологий значимо выросла скорость изменения на многих рынках. Возможность быстро приспособиться к новым рыночным реалиям – является сильной стороной компании, а медлительность реакции — слабой стороной.
Используемые технологии	Технологии определяют производительность и эффективность работы на рынке. Более новые технологии повышают конкурентоспособность компании, могут значимо снижать затраты и повышать эффективность работы персонала. Использование самых новейших технологий в бизнесе может стать сильной стороной, в то время как работа со старыми технологиями и методами может значимо усложнить существование компании на рынке и является слабой стороной.

**Шаг второй:** определите угрозы и возможности для роста бизнеса. Для этого проведите анализ внешних факторов окружающей среды, оцените уровень влияния каждого фактора на продажи СО, вероятность возникновения.

Для того, чтобы быстро найти возможности и угрозы для SWOT анализа воспользуйтесь следующими рекомендациями:

В поиске возможностей задайте вопрос: за счет каких факторов продажи и прибыль строительной организации могут вырасти?

В поиске угроз задайте вопрос: какие тенденции изменения рынка, потребностей целевой аудитории, государственного и правового регулирования рынка, экономической ситуации в стране могут снизить продажи и прибыль строительной организации?

Ответы запишите в столбик и экспертно оцените вероятность их достижения/ возникновения и потенциальный вклад в спад/ прирост продаж.

Факторы SWOT анализа, которые следует рассмотреть при оценке возможностей организации:

1. Возможности по расширению сферы влияния строительной организации, экспансия: новые рынки сбыта, новые страны или регионы продаж, охват новых видов товарных категорий или услуг.

2. Новые потребители на существующих рынках: охват новых целевых групп, на которые в настоящий момент строительная организация не смогла выйти.

3. Возможности по увеличению частоты использования товаром или услугой существующих потребителей, а также увеличение суммы покупки.

4. Удовлетворение новой потребности потребителя за счет расширения ассортимента группы.



5. Развитие технологий и введение программ, позволяющих снизить затраты компании.
6. Ослабление регулирования отрасли со стороны государства, прогнозируемое введение налоговых льгот и другое упрощение входа на рынок.
7. Улучшение экономической стабильности и рост покупательской способности аудитории.
8. Выход крупных игроков с рынка и прочее улучшение конкурентной среды для компании.

Факторы SWOT анализа, которые следует рассмотреть при оценке угроз строительной организации:

1. Изменение предпочтений, ценностей и стиля жизни потребителей, которое может привести к отказу от товара строительной организации
2. Рост конкуренции на рынке для строительной организации и действия со стороны конкурентов, способные отрицательно повлиять на объем продаж.
3. Ужесточение регулирования со стороны государства и введение правовых норм, повышающих затраты на существование в отрасли.
4. Ослабление экономики и снижение покупательской возможности аудитории; повышение чувствительности к цене; повышение вероятности отказа от товаров, не являющихся товарами первой необходимости.
5. Рост затрат на производство, реализацию и поддержку товара, превышающий возможное повышение цен

**Шаг третий:** Все найденные факторы внесите в ячейки таблицы SWOT анализа (таблица 6) в порядке важности (от самого важного к наименее важному). Важность фактора определяется по его вкладу в объем продаж и прибыль строительной организации.

Таблица 6

Матрица SWOT анализа

Сильные стороны Слабые стороны

...	...
Возможности	Угрозы
...	...

Проверьте, действительно ли найденные сильные стороны товара повышают прибыль и конкурентоспособность продукта организации (таблица 7), а найденные слабые стороны товара снижают прибыль и конкурентоспособность продукта организации (таблица 8).

**Таблица 7**

Проверка сильных сторон

Описание сильных сторон	Каким образом сильные стороны повышают удовлетворенность покупателя товаром или прибыльность бизнеса?	Каким образом сильные стороны влияют на отличие товара от конкурентов?
Сильная сторона №1		
...		

**Таблица 8**

Проверка слабых сторон

Описание слабых сторон	Каким образом слабые стороны снижают удовлетворенность покупателя товаром или прибыльность бизнеса?	Каким образом слабые стороны влияют на отличие товара от конкурентов?
Слабая сторона №1		
...		

Проверьте, действительно ли найденные возможности способны повысить удовлетворенность клиентов и прибыль организации (таблица 9), а выявленные угрозы могут снизить прибыль организации и удовлетворенность продуктом в ближайшие 5 лет (таблица 10).

### Таблица 9

#### Проверка возможностей

Описание возможностей	Каким образом возможности могут повысить удовлетворенность покупателя товаром, повысить прибыльность бизнеса?	Возможный срок реализации возможности?
-----------------------	---	--

Возможность №1

...

### Таблица 10

#### Проверка угроз

Описание угроз	Каким образом угрозы могут снизить удовлетворенность покупателя товаром, снизить прибыльность бизнеса?	Возможный срок возникновения угрозы?
----------------	--	--------------------------------------

Угроза №1

...

**Шаг четвертый:** Ответьте на вопросы и разработайте дальнейшие направления работ строительной организации.

- Выявите или разработайте основное конкурентное преимущество товара на основе сильных сторон?
- Опишите способы развития возможностей строительной организации за счет сильных сторон продукта?
- Опишите, каким образом можно преобразовать слабые стороны в сильные, а угрозы в возможности для роста?
- Если такие преобразования невозможны, как строительная организация может избежать слабых сторон и угроз, а также минимизировать их влияние на бизнес организации?
- Каким образом выявленные преимущества сделать очевидными для потребителя?
- Каким образом слабые стороны скрыть от потребителя?
- Каким образом в короткий срок реализовать возможности и нейтрализовать угрозы?

**Задание:** оцените влияние конкурентных сил по Модели пяти сил конкуренции М.Портера. Для того, чтобы оценить влияние каждой конкурентной силы из модели анализа конкуренции Майкла Портера необходимо выбрать одно из трех утверждений в таблице и проставить соответствующий балл от 1 до 3. Проставленные баллы суммируются в конце каждой таблицы и предоставляется расшифровка их значений.

**Первый шаг:** Оцените угрозы со стороны товаров-заменителей, заполнив следующую таблицу:

### Таблица 14

#### Оценка угроз со стороны товаров-заменителей

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
Товары-заменители "цена-качество"	способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют

**ИТОГОВЫЙ БАЛЛ**

1 балл низкий  
уровень угрозы со  
стороны товаров-  
заменителей

2 балла средний  
уровень угрозы со  
стороны товаров-  
заменителей

3 балла высокий  
уровень угрозы со  
стороны товаров-  
заменителей

**Второй шаг:** Оцените уровень внутриотраслевой конкуренции.

Таблица 15

Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
Количество игроков	Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
Темп роста рынка	Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Уровень дифференциации продукта на рынке	Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными строительными организациями рынка	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значимо отличаются между собой
Ограничение в повышении цен	Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения

ИТОГОВЫЙ  
БАЛЛ

4 балла	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции
5-8 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции
9-12 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции

**Третий шаг:** Оцените угрозу входа на рынок новых игроков с помощью оценки высоты входных барьеров.

Таблица 16

Оценка угроз входа на рынок новых игроков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
Дифференциация продукта	Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
Уровень	Чем выше начальный	низкий	средний	высокий

инвестиций и затрат для входа в отрасль	уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам	(окупается за 1-3 месяца работы)	(окупается за 6-12 месяцев работы)	(окупается более чем за 1 год работы)
Доступ к каналам распределения	Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
Политика правительства	Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
Готовность существующих игроков к снижению цен	Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
Темп роста отрасли	Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение

## ИТОГОВЫЙ БАЛЛ

8 баллов Низкий уровень угрозы входа новых игроков  
9-16 баллов Средний уровень угрозы входа новых игроков  
17-24 балла Высокий уровень

угрозы входа  
новых игроков

**Четвертый шаг:** оцените рыночную власть покупателей на рынке

Таблица 17

Оценка угроз потери потребителей

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
Доля покупателей с большим объемом продаж	Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, строительная организация будет вынуждена постоянно идти им на уступки	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
Склонность к переключению на товары-субституты	Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
Чувствительность к цене	Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством

## ИТОГОВЫЙ БАЛЛ

4 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиентов
5-8 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы потери клиентов

**Пятый шаг:** Оцените поставщиков с точки зрения стабильности, надежности и способности к повышению цен. (таблица 18)

**Шестой шаг:** Объедините все результаты анализа в одну таблицу. Отметьте основные угрозы, дайте им описание и разработайте направления работ по их устранению. (таблица 19)

### Таблица 18

Оценка угроз со стороны поставщиков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
Количество поставщиков	Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
Ограниченность ресурсов поставщиков	Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
Издержки переключения	Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
Приоритетность направления для поставщика	Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика

## ИТОГОВЫЙ БАЛЛ

4 балла	низкий уровень влияния поставщиков
5-6 баллов	средний уровень влияния поставщиков

7-8 баллов высокий  
уровень влияния  
поставщиков

Таблица 19

Результаты анализа конкурентных сил по М.Портеру

**Практическое занятие № 4.** Проектирование ОСУ в организации. Анализ эффективности организационной структуры управления. Реорганизация ОСУ.

*Организационные структуры управления организацией*

*Цель занятия:* приобретение студентами навыков ситуационного анализа и формулировки проблем; обучение навыкам анализа организационных принципов управления; изучение реальной ситуации на примере и приобретения навыков разработки предложений по совершенствованию существующей структуры управления; приобретение навыков принятия решений, развитие ответственности.

*Вопросы для входного контроля*

1. понятие организационной структуры управления предприятием
2. характеристики организационной структуры управления предприятием
3. классификация организационных структур управления предприятием
4. схемы организационных структур
5. преимущества и недостатки видов организационных структур
6. понятие делегирования полномочий и правила делегирования
7. понятия власти и ответственности
8. понятие и виды полномочий
9. понятие и виды департаментализации.

**ВНИМАНИЕ!** Для подготовки к практическому занятию № 5 необходимо, используя методические рекомендации раздела 2 по изучению проблемных ситуаций, определить тип ситуации, провести индивидуальный анализ ситуации «Сигма», определить основную проблему, составить в рабочей тетради краткий конспект анализа.

***Ситуация «Фирмы Сигма»***

*Общая информация:*

Два года назад общее экономическое положение фирмы «Сигма» можно было оценить как критическое: убытки ежемесячно составляли 150 тыс. долл.; сбыт продукции практически был парализован; склады заполнены продукцией; значительные материальные запасы; высокая банковская задолженность. В этих условиях наиболее благоприятным оказалось решение войти в структуру одного крупного предприятия, которое обеспечивало фирму "Сигма" новыми заказами. В результате слияния была проведена общая реорганизация, раньше направление деятельности фирмы «Сигма» определялось производством гидравлического оборудования и упаковочные услуги, новая организационная структура фирмы включала семь производственных отделений, центральный и вспомогательный аппарат. Каждое производственное отделение несет ответственность за разработку, сборочные операции, сбыт своей продукции. Организационная структура фирмы «Сигма» представлена на рис. 3.1.

Общий подход руководства к проблеме делегирования, ответственности и полномочий можно определить следующим образом: руководство фирмой рационализировало отношения между различными производственными участками различных отделений таким образом, чтобы централизовать ряд функций разнородных производственных участков. Для этого, например, проведено объединение однотипных функций в области сбыта, переведены сотрудники в непосредственное подчинение вице-президенту по сбыту. Он отвечает за прогнозирование спроса на изделия всех отделений, за подбор, профессиональную подготовку, должностные назначения, продвижение по службе и определение окладов всем работникам сбыта. Была предпринята попытка унифицировать процедуру сбыта для всех изделий, разработана единая форма бланка-поручения. Однако некоторые отделения продолжали в децентрализованном порядке осуществлять сбыт. Причиной такого положения являлось то, что управляющие отделениями несли полную ответственность за прибыльность своих отделений, которая находится в прямой зависимости от сбыта.



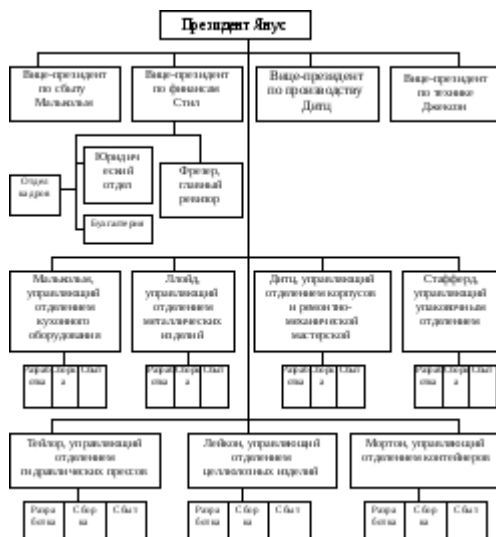


Рис. 3.1. Организационная структура фирмы «Сигма»

Кроме того, было проведено объединение всех работников, связанных со снабжением, в централизованный отдел снабжения в подчинении вице-президента по производству. Созданы централизованная бухгалтерия и отдел обслуживания. Централизация однородных функций осуществлялась в целях экономии на постоянных расходах в результате увеличения масштабов производства.

*Актуальная ситуация:*

По прошествии двух лет после слияния, в фирме "Сигма" стали нарастать проблемы, при этом совершенно не оправдались надежды на экономию затрат за счет централизации функций управления. Главной причиной сложившегося положения большинство управляющих считали неудовлетворительную организационную структуру.

При обсуждении проблем фирмы вице-президент по сбыту высказал следующее: «Централизация сбытовых операций в настоящий момент приобрела конфликтный характер. Суть проблемы - это огромное разнообразие изделий. Агенты по сбыту могут научиться разбираться со всей номенклатурой изделий, но им очень сложно добиться знания потребностей рынка по каждому отдельному изделию. Кроме того, имеется дублирование в работе агентов, например, случается так, что в один день к потребителю приходят два наших агента с предложениями о различной продукции. Это обусловлено еще и тем, что наши некоторые отделения сохранили агентов по сбыту и осуществляют эту работу параллельно с централизованной службой. Следует учитывать, что многие наши изделия являются специальными компонентами и имеют особые группы заказчиков. Управляющие, производящие эти изделия, лучше знают рынки и лучше смогут их продавать».

Одним из серьезных поводов для недовольства управляющими отделениями были счета за централизованное обслуживание со стороны централизованной бухгалтерии и за централизованное ремонтно-техническое обслуживание. Проблема со счетами централизованной бухгалтерии заключалась в следующем: некоторые отделения могли использовать достаточно простую схему учета затрат, другие же сложную, а расходы на содержание бухгалтерии распределялись произвольным образом.

Затраты на оплату услуг за ремонтно-техническое обслуживание распределялись в форме накладных расходов по отделениям. Недостатки в работе этой службы сводились к следующему: некоторые управляющие считали, что могли бы проводить техническое обслуживание оборудования в период пониженной загрузки мощностей силами цехового персонала. Однако раз за эти услуги взимали плату, то все отделения пользовались услугами централизованной службы, и таким образом, создавался мнимый спрос на услуги централизованной службы.

Следующая проблема - это огромное количество дополнительных форм документов, которые требовалось заполнять для передачи в централизованные службы (это всевозможные копии заявок, поручений, отчетов).

При проведении централизации некоторые отделения были переведены в одно помещение, издержки по эксплуатации которого определенным образом раскладывались между ними. Парадоксальным был факт стремления управляющих расширить занимаемые площади, даже если перед размещением соответственно указывалась значительно меньшая потребность. Такая ситуация объяснялась в определенной мере невозможностью управляющих отделениями контролировать отдельные виды затрат.

*Подумайте над вопросами:*

1. Как можно было бы сформулировать общую проблему, возникшую на фирме «Сигма»?
2. Какие причины вызвали неудовлетворительное состояние дел на фирме?
3. Определите соотношение централизации и децентрализации функций управления.
4. Какое решение можно предложить в создавшейся ситуации?

*Порядок проведения практического занятия*

1. Изучение проблемной ситуации осуществляется в форме деловой игры. Деловая игра - это метод обучения, который дает возможность смоделировать ситуацию, в ходе которой участники, имитируя профессиональную деятельность, на основе реального взаимодействия проявляют себя, приобретая практический опыт и получая навыки в профессии. Методические рекомендации по проведению деловой игры и изучению ситуации:

2. Рассмотрение ситуации «Фирма Сигма» осуществляется с использованием метода ролей. Пленарное групповое обсуждение должно проходить в форме производственного совещания, по итогам которого должны быть выявлены проблемы неэффективной работы фирмы и сформулированы предложения по совершенствованию организационной структуры управления фирмой.

3. Для организации работы производственного совещания студенты должны определить перечень участников совещания. В процессе общей дискуссии студенты должны предложить подразделения и руководителей для участия в совещании, базируясь на представленных в ситуации конфликтах и проблемах.

4. Работа в микрогруппах. Студенты должны быть распределены на ролевые группы, представляющие интересы конкретных производственных и функциональных подразделений фирмы. В соответствии с ролевым заданием студенты должны изучить ситуацию и выбрать информацию, касающуюся представляемого подразделения. Подготовиться к производственному совещанию, определив проблемы и причины неэффективной деятельности представляемого подразделения и фирмы в целом. Разработать предложения по совершенствованию деятельности своего подразделения и фирмы. При работе в рамках ролевой ориентации студенты должны четко представить роль и место представляемого подразделения, проанализировать недостатки в работе подразделения и выявить конфликтные моменты во взаимодействии с другими подразделениями. Для участия в производственном совещании в каждой микрогруппе должен быть выделен лидер, представляющий точку зрения группы. Должно быть подготовлено короткое выступление для участия в совещании, которое может быть как в виде отчета, так и в свободной форме.

5. Сценарий производственного совещания должен быть разработан микрогруппой, представляющей президента компании. В этих целях должны быть подготовлены вопросы для участников совещания. Анализ ситуации в форме производственного совещания осуществляется под руководством преподавателя, выполняющего роль консультанта. Руководитель совещания должен быть готов подвести итог обсуждению и выбрать ключевые предложения.

6. По завершении анализа ситуации студенты должны получить оценки в соответствии с итогом совещания.

7. В тетради по практическим занятиям должны быть представлены материалы работы в микрогруппах и итоги совещания, т.е. сформулированы общие причины неэффективной работы фирмы и перечень предложений по совершенствованию организационной структуры управления.

### Раздел 3. Процесс принятия и реализации управленческих решений

#### Тема 3.1. Информационное обеспечение менеджмента. Управленческие решения и их эффективность

#### Тема 3.2 Проблема и пути ее решения

**Практическое занятие № 5.** Подходы к принятию управленческого решения. Этапы процесса принятия решений.

**Практическое занятие № 6.** Решение реальных проблем компании. Выделение классов решения проблем.

Изучив данный раздел, *студент должен уметь:*

Находить варианты решений в стандартных и нестандартных ситуациях.

Изучив данный раздел, *студент должен знать:* Основные принципы формирования, организации и взаимоотношений в коллективе.

**Цель задания:** закрепить знания по принципам и основным функциям менеджмента, научиться применять приобретенные знания на практике.

**Оборудование:** методические указания к практическому занятию, тетради для практических работ.

**Практическое занятие № 5.** Подходы к принятию управленческого решения. Этапы процесса принятия решений.

*Деловая игра. Просмотр учебного видеofilmа «Гладко было на бумаге»*

**Внимание! Для подготовки к практическому занятию необходимо повторить:**

- понятие системы управления предприятием, основные подсистемы предприятия и их содержание;

- понятие планирования (в т.ч. стратегического) деятельности предприятия,

- особенности маркетинговой деятельности предприятия; проведение рекламных мероприятий;

- содержание управления персоналом предприятия, мотивацию деятельности персонала;

- особенности коммуникационного процесса на предприятии;

- методы выявления и анализа проблем (в т.ч. диаграмма «рыбий скелет», дерево проблем);

- ! кроме того, каждому студенту необходимо ознакомиться с рекомендуемым составом специалистов консалтинговой компании и их функциями с тем, чтобы в начале деловой игры не было проблем с определением сферы деятельности.

*Методические указания по проведению деловой игры*

1) постановка задачи и формирование игровых команд: студенты делятся на 2-4 команды (по 7 – 8 человек) и выступают в роли консультантов - специалистов консалтинговых компаний;

2) первый просмотр фильма; по итогам данного этапа каждая команда делает презентацию, т.е. представление своей команды: название, девиз, определяет цель, которую преследуют все члены команды в данной деловой игре; кроме того, необходимо распределить роли представить специалистов своей команды

Рекомендуемый состав участников консалтинговой компании и распределение функций

- *директор* организует и координирует работу команды, руководит презентацией;

- *специалист по планированию* анализирует ошибки в планировании и контроле выполнения планов, анализирует динамику ключевых показателей предприятия (возможно привлечение двух специалистов);

- *специалист по стратегическому развитию* анализирует миссию предприятия, обоснованность стратегических решений, имидж и положение предприятия на рынке;

- *специалист по закупкам (снабжению)* анализирует систему закупок, ошибки в планировании и организации закупок;

- *специалист по маркетингу* анализирует ошибки в рекламной деятельности предприятия, в исследовании спроса, проведении рекламной акции;

- *специалист по персоналу* анализирует обеспеченность кадрами, текучесть кадров и ее причины, недостатки в организационной структуре управления, в закреплении полномочий и ответственности (возможно привлечение двух специалистов);

- *специалист по мотивации* анализирует систему оплаты труда, применяемые методы мотивации труда;

- *специалист по коммуникациям* анализирует стиль руководства, методы принятия решений, ошибки в координации работы как отдельных сотрудников, так и подразделений, межличностные отношения, психологический климат.

3) повторный просмотр фильма с целью выявления проблем по функциональным областям предприятия «Дискобол» с позиции специалистов консалтинговых компаний;

4) работа команд: каждый из специалистов (участников команды) описывает ключевые проблемы предприятия, определяет причины их возникновения и возможные способы их решения; команда готовит презентацию результатов работы с использованием PowerPoint.

5) презентация результатов работы команд; при этом работа команд оценивается по следующим критериям:

- презентация,
- выявленные проблемы,
- разнообразие направлений решения проблем;
- решение задач;
- сплоченность команды;
- использование и свободное владение профессиональными терминами;
- ответы на вопросы.

б) оценка результатов работы команд, подведение итогов.

**Практическое занятие № 6.** Решение реальных проблем компании. Выделение классов решения проблем.

**Цель:** Оценить альтернативные пути начала обучения ввиду возможного сопротивления, как служащих, так и администрации.

**Что нужно знать для выполнения задания.** Индивидуальные, групповые и лидерские теории наряду с идеями и концепциями организационного преобразования и развития.

**Задание.** Студент должен прочитать сценарий (см. далее) и решить, какую из пяти альтернатив должен выбрать менеджер. Несмотря на то, что другие варианты также выполнимы, дать оценку только тем, которые указываются в сценарии. Проанализировать и, обосновывая свой выбор.

#### ***Управленческая ситуация 1***

Менеджер должен решить проблему, вызванную ошибками его подчиненных. Ошибки случаются почти на каждой станции. Менеджер считает, что необходима программа повышения квалификации, с целью помочь, работникам лучше трудиться и исправить свои ошибки. Полагает, что инженера станций будут защищать существующие процедуры, так как внедрение программы повышения квалификации может вызвать нарекания в их адрес. Менеджер также думает, что инженера станций боятся сопротивления со стороны рабочих, опасаящихся, что они не смогут овладеть программой повышения квалификации. Учитывая эти факты и соображения, менеджер считает, что у него имеются, пять вариантов начала необходимых преобразований:

1. Изменить повестку дня еженедельного оперативного совещания с мастерами, внести рекомендацию о начале программы повышения квалификации.

2. Поговорить отдельно с каждым мастером и узнать их предложения относительно того, что нужно сделать, прежде чем выносить этот вопрос на совещание.

3. Попросить персонал организации, занимающийся повышением квалификации, прибыть на завод, определить потребности в повышении квалификации и разработать соответствующую программу.

4. Сообщить мастерам, что повышение квалификации необходимо в интересах компании и что от них ожидается активная поддержка этой программы.

5. Назначить группу мастеров для тщательного изучения этого вопроса и выступить с рекомендациями на следующем еженедельном совещании.

### **Тест «Решение управленческих проблем»**

#### **1. Как следует отнестись к накоплению информации о проблеме?**

- 1) чем больше информация, тем лучше
- 2) избыток информации также вреден, как и ее недостаток
- 3) получение максимума информации о проблеме – обязанность руководителя
- 4) избыточный объем информации – залог успеха

#### **2. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?**

- 1) для оптимального решения комплексной задачи
- 2) для сохранения «группового» стиля работы
- 3) для проверки квалификации рабочих
- 4) все перечисленное

#### **3. Что означает «принять решение»?**

- 1) перебрать все возможные альтернативы
- 2) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы
- 3) отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы
- 4) отдать распоряжение к реализации конкретного плана

#### **4. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?**

- 1) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы
- 2) степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя
- 3) уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат
- 4) уровень превышения своих полномочий

#### **5. Какова причина, по которой требуется проверка результата принятого решения?**

- 1) если решение хорошее, вы будете знать, что делать в аналогичной ситуации, если плохое – будете знать, что не следует делать
- 2) по точности реализации решения возможна оценка квалификации подчиненных
- 3) проверка надежности административной структуры
- 4) проверка надежности экспертной структуры

#### **6. Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговая атака»?**

- 1) интенсификация мыслительного процесса
- 2) анализ нестандартных решений
- 3) выявление альтернатив
- 4) вовлечение всех участников в процесс принятия решений

#### **7. Кому принадлежит авторство идей при использовании коллективных методов принятия решений**

- 1) организации, где работают участники совещания
- 2) всем участникам совещания
- 3) участнику, выдвинувшему первоначальный вариант решения
- 4) участнику, выдвинувшему окончательный вариант решения