**Решение разноуровневых и проблемных задач**

**Базовый уровень**

**Задание 1**

Администрация крупного города проводила конкурс на закупку автобусов для нужд города. Необходимо было принять решение о закупке большой партии автобусов, которые в наибольшей степени были бы удобны для пассажиров и имели высокое качество. При этом стоимость автобуса должна была быть минимальной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс.

Проведение конкурса было поручено подведомственной организации, которая имела опыт проведения конкурсов, но не имела опыта работы с городским транспортом.

В конкурсной комиссии, которая была сформирована для принятия решения о закупке автобусов, преобладали чиновники, а не специалисты, имевшие непосредственное отношение к эксплуатации городского транспорта.

**Вопросы:** Как вы относитесь к решению администрации города о проведении конкурса на закупку большой партии автобусов для нужд города? Правильно ли сформирована конкурсная комиссия? Какие рекомендации вы бы дали организаторам конкурса?

**Задание 2**

Во время заседания тендерного комитета, на котором должен определиться победитель тендера на проведение нулевого цикла работ при строительстве делового центра «Москва-Сити», предпочтительнее других оказались два конкурсных предложения. В заседании принимали участие 12 членов тендерного комитета, и голоса, отданные за эти конкурсные предложения, распределились поровну. За каждое из них было отдано по 6 голосов членов тендерного комитета.

**Вопросы:** Как, с вашей точки зрения, должен был быть решен вопрос об определении победителя тендера на проведение нулевого цикла работ при строительстве делового центра «Москва-Сити»?

**Повышенный уровень**

**Задание 1**

Во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа возникла ситуация, когда члены конкурсной комиссии, ознакомившись с представленными конкурсными предложениями, высказались в пользу одного из представленных на конкурс предложений.

Однако представитель организатора конкурса после процедуры голосования представил дополнительную информацию об организации, предложение которой получило в результате проведенного голосования наибольшее число голосов. Информация содержала отзывы, отрицательно характеризующие эту организацию.

**Вопросы:** Оцените ситуацию, сложившуюся во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа. Должна ли, по вашему мнению, быть объявлена победителем конкурсных торгов организация, получившая наибольшее число голосов? Правильно ли поступил представитель организатора конкурсных торгов?

**Задание 2**

При проведении конкурсных торгов на выполнение подрядных работ по федеральным автомобильным дорогам и искусственным сооружениям на них определение победителей осложняется тем, что необходимо учитывать несколько критериев, в частности таких, как общая стоимость работ, условия финансирования, сроки выполнения и обеспечение качества дорожных работ и т. д.

9

Тем не менее, победитель конкурсных торгов должен быть определен и выбор должен быть обоснованным. А победитель должен действительно в наибольшей степени соответствовать требованиям, предъявляемым ему заказчиком.

**Вопросы:** Как вы оцениваете ситуацию, когда победитель конкурсных торгов должен быть определен не по одному, а по нескольким критериям? Как, с вашей точки зрения, следовало бы оделять победителя подрядных торгов по федеральным автомобильным дорогам и искусственным сооружениям на них?

**Контрольные вопросы:**

1. Дайте определение понятия «управленческое решение».

2. Назовите определение государственного управленческого решения.

3. Назовите формы государственно-управленческих решений.

4. Дайте классификацию государственных управленческих решений.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по данной теме: [1,2, 13].

**Задание. Турнир ораторов.** Группа студентов делится на 3 команды, каждая из которых работает над следующей ситуацией и отвечает на поставленные вопросы. В заключительной части занятия команды докладывают результаты обсуждения и путем голосования выбирается команда, лучше всего обосновавшая свою позицию.

**Ситуация для анализа**

Во время второй мировой войны самолеты одной стороны (назовем ее стороной Б) наносили существенный урон транспортным кораблям противника (сторона А). В этих условиях руководство Министерства морского флота стороны А приняло решение: поставить на свои транспортные корабли зенитные орудия с целью «сбивать самолеты стороны Б». Однако прицельного огня не получилось из-за того, что палуба кораблей качалась, и, в результате, это решение оказалось неэффективным – оно не уменьшило количество повреждений кораблей флота стороны А.

После системного исследования проблемы руководством Министерства морского флота стороны А было принято решение: обеспечить ведение с кораблей стороны А заградительного огня. Цель – не позволять самолетам стороны Б снижаться до высоты прицельного бомбометания. В результате самолеты стороны Б не смогли вести прицельное бомбометание, и вынуждены были сбрасывать боезапас в море для того, чтобы хватило бензина для возвращения на базу.

Говоря языком системной технологии, корабль А по замыслу должен действовать в «своей» системе: «порт отправления – корабль А с грузом – порт назначения». Это целенаправленная система, ее цель – доставить груз из порта отправления в порт назначения с помощью корабля А. По пути следования корабль А вовлекли в систему «корабль А – самолет Б», и в результате первая система могла быть разрушена, ее цель была бы не достигнута.

11

Поэтому была изучена модель системы «самолет А – корабль Б», найден «проблемный узел» – разрушающее воздействие самолета стороны А на корабль стороны Б, и были предприняты меры для ликвидации этого воздействия. Система «корабль А – самолет Б» была разрушена, корабль А смог действовать в рамках первоначальной системы «порт отправления – корабль А с грузом – порт назначения».

**Вопросы:**

1. В чем причина успеха или неудачи приведенных решений.

2. Кто выступил в качестве субъекта, объекта исследования при принятии решения. В чем состояла общая идея и цель решения.

3. Охарактеризуйте решенную проблему и ее значение для государственного управления

**Деловая игра «Принятие решений менеджером»**

**Ход игры:**

1. Ознакомьтесь с ситуациями. Определите уровни и типы решений предложенных ситуаций. Существует ли прямая связь между старшинством по должности и уровнем принимаемых решений? Приведите другие конкретные примеры ситуаций, требующих принятия решений всех четырех типов.

2.Вспомните или придумайте несколько примеров ситуаций, решения которых у вас уже имеются, но, однако, когда-то доставили вам массу беспокойства. Попробуйте припомнить этапы принятия этих решений. Пришлось ли вам впоследствии ими воспользоваться? На каком уровне принятия решений ими можно воспользоваться? Всегда ли готовый ответ правильный? Почему?

3.Опишите все шаги (пункты) рационального подхода к следующим проблемам для любой ситуации, рассмотренной выше:

־ прием сотрудника на вакантную должность в вашем отделе;

־ покупка или аренда помещения (здания) для осуществления вашей производственной

деятельности;

־ поиск путей достижения 10%-ного роста прибыли на вашем предприятии.

4.Подкрепите соответствующие шаги рационального подхода к решению проблем 13

предыдущего задания использованием вспомогательных методов — составлением списков возможных решений, построением дерева решений и изображением причинно-следственных связей.

**Ситуация 1.** Среди муниципальных предприятий бытового обслуживания Красногвардейского района в поселке Коммунар функционирует небольшое предприятие «Обелиск». Головное отделение компании разработало ряд действий, необходимых в случае появления различных обстоятельств, включая возможные нарекания потребителей, кадровые проблемы, проведение выставок продукции, осуществление заказов и ведение документации. Задача руководителя МУП «Обелиск» состоит в том, чтобы пунктуально выполнять предписания головного предприятия. Если возникает что-либо непредусмотренное, ему необходимо сначала согласовать свое решение с вышестоящим руководством. Неукоснительно выполняя требования компании, руководитель, тем не менее, должен самостоятельно принимать важные решения — ведь для успешной работы требуется взвешенный подход к проблемам

**Ситуация 2**. В ГУП «Ставропольстройдор» руководитель, отвечающий за отдел производства, работает в довольно свободных условиях и должен осуществлять выбор среди альтернативных решений управленческой деятельности. В его ведении находятся контроль качества, использование материалов, должностные перемещения, отношения между работниками и многие другие вопросы. Более того, менеджер должен применять «здоровую», эффективную и способную приспосабливаться к обстоятельствам систему руководства. В производственном отделе решения требует масса проблем, большинство из которых уже появлялись прежде. Спектр возможных решений широк, задача руководителя заключается в выборе образа действий, который с наибольшей вероятностью приведет к успеху. Руководитель не только осуществляет рациональный анализ проблемы, но использует для определения соответствующего образа действия свое «чувство» ситуации. Проблемы довольно непросты, они усложняются воздействием внешних факторов. Таким образом, какие бы действия ни предпринимались, доля личной ответственности за них всегда присутствует. Выбранные решения в большинстве случаев оправдывают себя, если осуществляются с достаточной настойчивостью и подкрепляются необходимыми ресурсами. Деятельность руководителя производства во многом связана с выбором подходящей стратегии.

**Ситуация 3.** Задача директора по развитию ГУП «Ставропольстройдор» состоит в создании новых возможностей для решения хорошо известных проблем. От него требуются новые идеи в разных сферах — от поиска новых подходов к рекламе до разработки методов активизации оказания коммерческих услуг населению. Чтобы создать прочную основу для принятия решения, необходимо прояснить и упростить проблему, а также осуществить сбор соответствующей информации. Для хорошего руководителя характерны умение выбирать и способность проводить разумную стратегию, обладающую подлинной новизной и, одновременно, осмысленную с деловой точки зрения.

**Ситуация 4.** Особые требования к руководителям предъявляют сложные и динамично меняющиеся ситуации, например работа Губернатора Ставропольского края, задача которого состоит в разработке эффективнных управленческих решений, обеспечивающих повышение качества жизни населения края в постоянно меняющейся внешней среде. Примерами таких решений являются решения о поддержке импортозамещающих отраслей в крае, о развитии толерантности в условиях полиэтнического региона.

В таких условиях руководитель обычно начинает с плохо определенной проблемы, к которой не подходит ни одно из известных решений. Необходимо сосредоточить ресурсы и организовать процесс принятия решения на основе творческого подхода. Возможно, потребуется создание новых управленческих концепций, использование инновационных инструментов, технологий принятия решений. Таким образом, большая часть того, за что отвечает глава региона, характеризуется подлинной новизной.\_\_

**Задание**

Администрация города, проанализировав ситуацию, сложившуюся вокруг размещения муниципального заказа, установила, что, если городские предприятия участвуют в конкурсных торгах на общих основаниях, победителями, как правило, становятся иногородние участники конкурсных торгов. Это не могло не отразиться отрицательно на развитии промышленности города. И как следствие этого, сократилось число рабочих мест, увеличилась безработица, уменьшились налоговые поступления в бюджет города, начал снижаться уровень жизни населения. Перед администрацией города остро встала проблема поддержки городских предприятий.

Вопросы: Оцените ситуацию, сложившуюся в промышленности города. Какие меры экономического характера, связанные с использованием механизма конкурсных торгов, следовало бы, с вашей точки зрения, принять администрации города с целью поддержки городской промышленности?

**Контрольные вопросы:**

1. Охарактеризуйте принцип системности для системы формирования, принятия и реализации государственных управленческих решений.

2. Опишите инструменты, помогающих учитывать свойства сложности и крупномасштабности системы ГМУ при принятии решений.

Список литературы, рекомендуемый к использованию по

Задание 1

Какова наиболее эффективная последовательность действий руководства компании «Мануфактура» производящей товары спортивного назначения, в анализируемой ситуации. Компания собирается производить новый продукт – тренажеры для инвалидов, для производства которого нужно будет поставить новую линию. После рассмотрения нескольких вариантов остановились на трех:

А) поставить линию стоимостью 600000 руб. При этом варианте возможны: большой спрос с вероятностью 0,7 и низкий спрос с вероятностью 0,3. При этом, если спрос будет большим, то ожидается годовой доход в размере 250000 руб. в течении следующих пяти лет; если спрос будет низкий – то ежегодные убытки из-за больших капиталовложений составят 50000 руб.

Б) поставить небольшую линию стоимостью 350000 руб. Здесь также возможны большой спрос с вероятностью 0,7 и низкий спрос с вероятностью 0,3. В случае большого спроса ежегодный доход в течении пяти лет составит 150000 руб., при низком – 25000.

В) сразу линию не ставить, а отложить решение этого вопроса на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной соответственно с вероятностями 0,8 и 0,2. Через год, если информация окажется позитивной, можно ставить или большую, или маленькую линию по указанным выше ценам. Если информация будет негативной, линию стравить не надо. Вне зависимости от типа линии вероятности большого и 16

низкого спроса меняются на 0,9 и 0,1 соответственно, если будет получена позитивная информация. Доходы на последующие четыре года остаются такими же, какие они были в вариантах А и Б.

Сформулируйте миссию организации и постройте дерево целей и дерево решений, охватывающее все возможные варианты.

Задание 2

Мэр одного из сравнительно небольших городов России, не входивший ни в одну из общественно-политических организаций, принял решение об участии в выборах мэра города (на второй срок). Однако, как это часто бывает, за время исполнения им обязанностей мэра его рейтинг существенно понизился и к началу новой избирательной кампании составлял не более 15%. Рейтинг же его «непопулярности», отражающий степень отрицательного отношения избирателей к потенциальному кандидату, составлял 64%. Среди жителей города расхожим было мнение, что действующего мэра города надо скорее в тюрьму сажать за воровство, чем переизбирать на второй срок.

И тем не менее действующий мэр города принял решение баллотироваться. Однако, понимая всю сложность положения, он обратился за помощью к людям, профессионально занимающимся организацией предвыборных кампаний, — специалистам по PR-технологиям.

Вопросы: Стоило ли, с вашей точки зрения, действующему мэру города, не пользовавшемуся к началу предвыборной кампании особой популярностью у избирателей, баллотироваться на второй срок? Правильно ли он поступил, что привлек к организации своей предвыборной кампании профессиональных специалистов по PR-технологиям? На что, по вашему мнению, следовало бы сделать основной акцент мэру в его предвыборной борьбе?

**Задание.**

Власти Ростовской области потребовали от руководителей 7 муниципальных образований, в которых существует проблема обманутых дольщиков, в течение 1,5 месяцев разработать план мероприятий по ликвидации долгостроев.

Как сообщает РИА Новости, со ссылкой на выступление заместителя руководителя региональной службы государственного строительного надзора Ростовской области, Игоря Захарова, в ходе заседания коллегии областной администрации, за последнее время 22 объекта жилищного строительства в регионе признаны проблемными. Квартиры в них приобрели около 1,6 тыс. граждан.

Большинство недостроенных домов находятся в Ростове-на-Дону, остальные – в в городах Азов, Батайск, Новочеркасск, Таганрог, а также в Аксайском и Сальском районах.

Коллегия администрации своим постановлением предписала муниципалитетам 20

разработать перечни мероприятий, направленных на продолжение и завершение строительства объектов до 20 декабря. До 10 декабря в муниципальных образованиях должны быть созданы рабочие группы по организации взаимодействия и координации деятельности муниципальных органов власти, ресурсоснабжающих организаций, застройщиков и инициативных групп дольщиков.

Вице-губернатор Ростовской области Сергей Горбань напомнил главам муниципалитетам об ответственности за решение проблемы обманутых дольщиков.

«Надо помнить, что 80% глав - это те главы, которые подписывали инвестиционные договора. Остальные главы, которые избрались, - это тоже их вопрос. Как только человек сел в кресло, это тема его. Это вопрос непростой. Главам муниципальных образований, где есть долевое строительство, надо под руководством своих заместителей, которые курируют строительство, создать рабочие группы и вместе с дольщиками двигаться. И применять все законные способы. Надо посмотреть на соседние регионы, как они делали», - цитирует его слова РИА Новости.

При этом, как отмечает «Ростовское агентство новостей», чиновник предупредил, что государство вряд ли сможет оперативно помочь всем пострадавшим. «Бюджета на всех не хватит», сказал он. Горбань предложил перейти к конкретным действиям по решению проблемы через пару месяцев.

**Задание:**

1. Как вы считаете, данная проблема характерна только для муниципалитетов Ростовской области или это весьма распространенная проблема в России?

2. Проблема дольщиков – это проблема государства? Бизнеса? Или, собственно, самих граждан, попавших в затруднительную ситуацию? Почему существует следующая проблема?

3. Разработайте мероприятия по решению проблемы.

4. Какими технологиями разработки решений лучше пользоваться в данной ситуации?

Задание 1

Одной из реализующихся в настоящее время в РФ Федеральных целевых программ является Программа "Развитие транспортной системы России (2010 - 2020 годы)". Общий объем ее финансирования составляет 336811,5323млн.руб.

Подпрограммы:

подпрограмма "Развитие экспорта транспортных услуг"

подпрограмма "Железнодорожный транспорт"

подпрограмма "Автомобильные дороги"

подпрограмма "Морской транспорт"

подпрограмма "Внутренний водный транспорт"

подпрограмма "Гражданская авиация"

Расходы общепрограммного характера по программе "Развитие транспортной системы России (2010 - 2020 годы)"

подпрограмма "Государственный контроль и надзор в сфере транспорта".

Задание:

1.На основе ознакомления с паспортом программы охарактеризуйте ее целевые ориентиры и основные этапы реализации.

2.На основе приведенного подхода осуществите классификацию ситуаций (рисунок 1) и любого из подходов классификацию проблем, требующих решения в транспортном комплексе страны.

Задание 2

Внезапно надолго заболел главный инженер завода, который помимо основных обязанностей исполнял также обязанности руководителя проекта по внедрению новой технологии контроля изделий. Сформулируйте проблемы, вытекающие из этой ситуации.

Задание 3

Постройте дерево целей для следующей ситуации: в течение двух лет полностью перевести на ПК все расчетные и информационные операции организации с численностью сотрудников, занятых на этих операциях, 50 человек.

**Задание**

Технология принятия решения по организации массовых мероприятий.

В городе приближается праздник - 500 лет со для основания. Городская дума решила отметить эту круглую дату, провести праздник, а заодно обеспечить пополнение городского бюджета.

Надо решить, где проводить праздник - на открытом воздухе или в здании городского театра. Финансовый результат праздника зависит от погоды, которая будет в тот день. При хорошей солнечной погоде люди выйдут на улицы, праздничные мероприятия соберут массу участников, и городской бюджет пополнится солидной суммой. А если дождь? Местные жители - патриоты своего города, и праздничные эстрады, качели и карусели не будут пустовать, но их посетителей, празднующих под зонтиками, будет, конечно, много меньше, чем в солнечную погоду.

Второй вариант - празднование в здании. Он явно выигрывает в случае дождя - праздновать под крышей явно лучше, чем под зонтиками. Однако в солнечную погоду многие жители предпочтут радоваться солнцу, гулять или работать в садах и огородах, но не праздновать в здании.

Итак, каждый из двух вариантов решения имеет плюсы и минусы. Для принятия решения явно не хватает следующей количественной информации:

- насколько вероятна в день праздника солнечная погода и насколько - дождливая;

- каковы финансовые результаты праздника при различных вариантах сочетания погоды и места проведения (а таких сочетаний четыре: солнечно - проведение на открытом воздухе, праздник под дождем, в театре при солнце, в здании при дожде).

На первый вопрос Дума поручает ответить городскому гидрометцентру, на второй - группе из режиссеров праздника, бухгалтеров и представителей торговых фирм. Перед началом следующего заседания думцы получают запрошенные ими количественные данные, сведенные в таблицу.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Табл.1. Прибыль города при различных вариантах проведения праздника (тыс.руб.) Погода | Праздник на открытом воздухе | Праздник в театре |
| Солнечно ( 60 % ) | 1000 | 750 |
| Дождь ( 40 % ) | 200 | 500 |

2. На улице или в здании затрат будет больше?

3. Правильно ли они поступили или нет?

Задание 1

Считаете ли вы уместными специальные схемы сбора предложений для получения «хороших идей» от служащих? Ведь в таком случае эти идеи не воспринимаются как часть нормального поведения и вознаграждаются специальными премиями и призами. Сам характер таких схем поощрения предполагает, что творческое поведение больших групп исполнителей скорее исключение, чем правило.

Задание 2

Рассмотрите основные этапы применения одного из методов активизации творческого потенциала работников при принятии УР. Определите его название и требование к реализации каждого из указанных этапов:

1. Для работы формируется малая группа, желательно не более восьми человек.

2. Для координации деятельности группы выбирается председатель. Задача секретаря заключается в том, чтобы все выдвинутые идеи были зарегистрированы.

3. Все члены группы знакомятся с ситуацией.

4. Руководитель группы дает краткий комментарий и сообщает цель работы.

5.В результате индивидуальной работы члены группы выдвигают максимальное число идей в ограниченное время (обычно полчаса).

6. Все идеи должны быть зарегистрированы.

7. Поощряется использование (не копирование) идей других членов группы.

8. Обсуждение или критика выдвигаемых идей не допускаются.

9. После завершения стадии выдвижения альтернатив происходит их обсуждение и оценка.

Задание 3

Приведите характеристики «творческой» и «нетворческой» организации, приведите примеры таких организаций из местного бизнес-сообщества, или по материалам периодических изданий или учебной литературы.

Опишите процесс обучения творческому поведению сотрудников организации.

**Контрольные вопросы:**

**Задание**

Процесс внедрения изменений в систему управления.

Московский завод, основанный более 100 лет назад, в советские годы был монополистом в сфере производства датчиков давления и других приборов для промышленного использования. Однако за последние 10 лет объем производства и количество сотрудников сократились более чем в четыре раза. Завод оказался в окружении сильных конкурентов – это челябинский холдинг и рязанское ОАО. Осенью 2002 г. на заводе сменился собственник, и консолидированный пакет из 84% акций перешел к группе частных лиц, самый крупный держатель – Андрей Воробьев. После смены собственников генеральным директором завода был назначен брат крупнейшего акционера. К его приходу объем производства за 2002 г. упал на 19%, внутрицеховой брак по некоторым изделиям доходил до 40%. «Завод был непрозрачным и практически неуправляемым», – утверждает, технический директор компании, которая взялась за анализ проблем на заводе. Чтобы исправить ситуацию, консультанты предложили запустить систему управления, которую они называют «пошаговым контролем событий». До этого подобную работу компания уже провела на другом заводе, выпускающем насосы для нефтедобывающей промышленности. После этого объемы производства выросли в 2,5 раза, а брак сократился в 3–4 раза. На самом деле пошаговый контроль событий – это вовсе не ноу-хау, это старая и проверенная система пооперационного контроля качества, или «военная приемка», применяемая в ВПК, авиационной и космической отрасли, замечает эксперт компании BKG. Она предполагает контроль не конечного результата, а каждого шага в технологической цепочке. Это очень эффективная методика, но ее внедрение – дело дорогостоящее, ведь она предполагает либо содержание большого аппарата контроля, либо высокую мотивацию рабочих, их готовность нести ответственность за каждый промежуточный этап. Внедрить систему удается только там, «где рабочие держатся зубами за свое место».

Например, по этой системе работают на заводах Германии, где совсем иной менталитет рабочего класса. Одна из основных причин управленческого кризиса на рассматриваемом заводе, как и на большинстве бывших советских заводов, – нарушение связей в производственной цепочке на уровне исполнителей и отсутствие технологии сбора информации о просчетах. В последние годы это звено, от которого в конечном итоге зависит качество изделия, из цепочки попросту выпало. Сверять качество металла с образцами на этом этапе перестали – ОТК проверял только готовые изделия, и брак обнаруживался слишком поздно. Кладовщикам и рабочим такое упрощение цепочки только на руку, а до менеджеров информация об этом нарушении вообще не доходила. В результате брак выявлялся только на последнем этапе, что сильно повышало цену ошибки, некоторые приборы и комплектующие приходилось переделывать по нескольку раз. Первое, что сделали на предприятии, – это детально описали алгоритм, по которому работает завод. В приборостроении ни одно действие не совершается без документа – так что пришлось создать подробнейшую схему документооборота для каждого бизнес-процесса. Тогда работало 1200 сотрудников, и между ними образовывалось как минимум 2000 связей. Нарушение каждой из них грозило снижением качества выпускаемых приборов и увеличением себестоимости. Пришлось провести несколько сотен интервью с сотрудниками, опросив каждого участника цепочки – от начальников цехов до токарей и грузчиков.

После обработки результатов этих опросов были выявлены ошибки в цепочке и установлена обратная связь с исполнителями, в том числе с тем самым кладовщиком, который выдает металл без печати о проверке качества. Без такой подготовки, с разбором каждого шага, даже мощные программные продукты не могут повысить управляемость заводом. Ведь они не устанавливают обратной связи с сотрудником, который не хочет работать или не понимает своих функций, считает консультант. Ошибок в бизнес-процессах, выстроенных еще в советское время, было обнаружено немало. Например, выяснилось, что некоторые инструменты для измерения размеров, которые используют при обработке деталей, не проверялись уже 10 лет – а по стандартам проверять их должны каждую неделю. После этого появилась инструкция, обязывающая начальника цеха или его зама обеспечивать регулярную отправку этих инструментов в метрологическую лабораторию. Причем контролировать подобные нарушения довольно просто. На предприятии создали организационный отдел из трех человек. Им установили компьютерную систему контроля, с помощью которой можно отслеживать весь поток документов и все бизнес-процессы, происходящие на заводе. Предупреждение производственных ошибок вменили в обязанность отделу технологического надзора. Начальник этого отдела стал напрямую подчиняться гендиректору, и у него есть полномочия остановить производственный процесс на любом рабочем месте, если обнаружится нарушение. Внедрение системы пошагового контроля под руководством консультантов обошлось заводу в 8 млн. руб.: разработка софта, закупка компьютерного оборудования, оплата работы консультантов, наем персонала, который обслуживает систему.

Первые результаты появились уже через несколько месяцев. «Уменьшился перерасход материала, а процент брака на некоторых участках снизился до нуля», – утверждает гендиректор. По его словам, сильно сократилось время принятия решений. «Раньше на разработку и внедрение нового прибора уходило от трех до пяти лет, мы же за полгода успели разработать и провести испытания нового датчика давления: его серийный выпуск начнется уже в июне». К концу мая 2003 г. объемы продаж выросли на 5%. Правда, похожая ситуация наблюдается по всей отрасли в целом, ведь инвесторы только в последнее время начали

обращать на нее внимание. На заводе уверяли, что главный результат преобразований – не рост продаж, а снижение количества брака и повышение скорости принятия решений.

**Вопросы:**

1. Каково было состояние дел на приборостроительном заводе до прихода консультантов? Проведите диагностику, выделив пять проблем, а также два-три преимущества компании.

2. Назовите как минимум три неправильных и три верных шага, предпринятых руководством и/или консультантами в процессе внедрения изменений в систему управления?

3. Предложите свою систему мотивации сотрудников предприятия после внедрения пошагового управления качеством.

4. Что самое трудное, на ваш взгляд, при управлении изменениями?

5. Каковы результаты внедрения проекта? Есть ли перспективы у завода?

**Задание**

Контроль над исполнением государственных решений технологически, как известно, включает четыре основные фазы:

1) учет достигнутых результатов;

2) сравнение этих результатов с поставленными в управленческих актах целями;

3) оценку уровня решения актуальной социальной проблемы;

4)корректировку и оптимизацию дальнейшей управленческой деятельности.

Ознакомьтесь с паспортом и концепцией Федеральной целевой программы "Социально-экономическое развитие Республики Ингушетия на 2010 - 2016 годы". Поясните, какие мероприятия должны быть проведены на каждом из перечисленных этапов контроля реализации.

**Задание.** Деловая игра «Мозговая атака» в решении проблем управления»

Цель занятия: привить навыки проведения «мозговой атаки», навыки анализа ситуации и выбора вариантов решения с помощью методов активизации творчества.

Ситуация. Сегодня «Шереметьево» — единственный аэропорт в России, где наблюдается тенденция роста авиаперевозок в течение последних трех лет: 2004 г. — 8,5 млн пассажиров, 2005 г. — 9,5 млн и 2006 г. — 10,2 млн. Аэропорт самостоятельно осуществляет наземное сервисное и техническое обслуживание 14 иностранных авиакомпаний, среди которых такие крупные перевозчики, как Lufthansa и British Airways. Всего же в 2004 г. услугами «Шереметьево» пользовались 73 российских и 50 зарубежных авиакомпаний. Общая стоимость сервиса, предоставленного им за 2004 г., превысила 1 млрд руб., а количество самолетовылетов (основного показателя технической загрузки аэропорта) возросло на 13 %, при этом за сутки в среднем производилось примерно 360 взлетов/посадок. Однако, несмотря на эти показатели, «Шереметьево» не попал в тройку лучших аэропортов России.

Задание: выбрать вариант решения по улучшению работы аэропорта с помощью метода «мозговой атаки».

Порядок выполнения работы.

1. Постановка проблемы (задачи) перед творческой группой, четко сформулировать:

что в итоге необходимо получить или иметь;

что мешает получению желаемого.

2.Группе разделиться на две подгруппы — «генераторов» и «критиков». «Генераторы» вырабатывают идеи, вносят предложения, «критики» подвергают позитивной или негативной оценке выдвинутые идеи.

3.Выбрать каждой подгруппой руководителя.

4.Этап молчаливого генерирования (10—15 мин.). Членам группы предлагается письменно изложить возможные решения поставленной задачи в полной тишине (обязательное условие). При генерировании идей индивидуумы продуктивнее групп. При молчаливом генерировании внимание не отвлекается, а концентрируется, создается атмосфера поиска, при которой результаты лучше и разнообразнее. Участников стимулирует обстановка, когда все вокруг напряженно работают и их не торопят немедленно обсудить идею. Они свободны от нежелательного эффекта обычных контактов неформальных групп.

5.Этап неупорядоченного перечисления идей. Руководитель предлагает участникам по

41очереди назвать записанные ими решения проблемы. Обсуждение ограничивается попыткой сжато изложить ответ для удобства его регистрации. Этот этап продолжается до тех пор, пока не будут записаны все идеи решения проблемы.

Возможные идеи:

упрощение таможенного контроля как для российских, так и для иностранных граждан;

приобретение автобусов для перевозок пассажиров по летному полю и установление новых телескопических трапов;

обеспечение транспортного сообщения между терминалами «Шереметьево-I» и «Шереметьево-II»; строительство нового паркинга;

реконструкция схемы внутреннего электроосвещения;

обновление технического оснащения аэропорта;

реконструкция взлетной полосы;

сокращение времени на обслуживание самолетов (заправку топлива).

6.Этап уяснения идей. На этом этапе происходит быстрое рассмотрение зарегистрированного перечня идей.

7.Подготовка каждой подгруппой письменного отчета.

8.Этап голосования и ранжирования. Всем участникам раздаются карточки, число которых зависит от числа идей, полученных на пятом этапе. Когда участники проранжируют предложенные идеи, указав это в карточках, руководитель объявляет перерыв. Во время перерыва он и его помощники делают подсчеты.

Инструктаж участников при ранжировании. Из восьми карт выберите карту, содержащую самую важную идею, напишите цифру 8 в правом нижнем углу карточки, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Из оставшихся семи карт выберите карту, содержащую наименее важную идею, напишите цифру I в правом нижнем углу карточки, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Из оставшихся шести карт выберите самый важный пункт, запишите цифру 7 в правом нижнем углу, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Действуйте подобным образом до тех пор, пока не будут отложены все карточки.

Требования к проведению «мозговой атаки»

Участники сидят за общим столом лицом друг к другу.

2.Запрещаются споры, критика и какие-либо оценки того, что говорится.

Время выступления каждого участника — 1—2 мин.

Высказываются любые идеи, вплоть до утопических, бредовых.

Количество идей важнее их качества.

5.Каждая идея обсуждается, критикуется и оценивается по следующим критериям:

соответствие предпосылкам и начальным требованиям;

возможность реализации или отсутствие таковой;

реализуется сразу или требуется время;

требует ее реализация лишних затрат или нет;

применима ли в другой сфере деятельности.

6.Критические замечания излагаются сжато, лаконично (идеи, обсуждение которых требует много времени, лучше повторно рассмотреть позже).

7.Выступать можно несколько раз, однако высказывания должны быть непродолжительными.

8. Продолжительность первого рассмотрения — 20 мин.

Обязанности руководителя — координатора «мозговой атаки»

1.Знакомит членов группы с правилами работы и поведения в группе.

2.Ставит проблему и предлагает высказывать любые решения без предварительного обдумывания.

3.Организует запись всех высказываемых предложений (как можно точнее).

4.Следит за регламентом и соблюдением периодов работы.

5.Помогает высказаться всем желающим, поощряет стеснительных или неспециалистов, особенно если творческая активность снижается.

6.Набирает спектр версий для решения проблемы и лишь потом останавливается на лучшей из них.

7.Стимулирует вопросы типа: «Есть ли связь между идеями»?

8.Представляет участникам полный список идей, составленный на этапе их высказывания.

9.Пытается систематизировать идеи по каким-либо признакам.

10.Подводит итоги обсуждения, информирует о проблемах, оставшихся открытыми.

11.Не перебивает участников, не комментирует их высказывания, какими бы оригинальными они ни были.

Требования к отчету.

1.Количество идей в отчете должно быть максимально большим.

2.Идеи не должны дублировать друг друга.

3.Изложение идей должно быть кратким и четким.

4.Идеи должны соответствовать поставленной проблеме.

**Контрольные вопросы:**

**Турнир ораторов.** Группа делится на 3 команды, каждая из которых работает над предложенной ситуацией и пытается обосновать правильный вариант решения.

**Задание 1**

На выборах в Государственную думу осенью 2013 г. в Екатеринбурге второе место из 17 баллотировавшихся кандидатов занял кандидат А. Однако из-за недостаточной явки избирателей результаты выборов были отменены, что позволило кандидату А. продолжить предвыборную борьбу. К счастью для кандидата А., занявший первое место на признанных недействительными выборах кандидат Б. был «снят с дистанции». Облизбирком отменил его регистрацию. А поскольку остальные участники пред¬выборной борьбы показали существенно более низкие результаты, чем кандидаты А. и Б., шансы кандидата А. на победу резко возросли. Поэтому на первый план для кандидата А. вышла задача не растерять имеющееся преимущество, закрепить лидирующее положение и обеспечить эффективную организацию избирательной кампании.

Одним из выигрышных пунктов его предвыборной платформы во время подготовки к осенним (первым) выборам был лозунг борьбы с криминалом. На последовавшем этапе предвыборной борьбы необходимо было взять его на вооружение. К числу основных в последовавшей предвыборной борьбе относились проблемы обеспечения поддержки администрации города, выпуска большого количества листовок, создания имиджа человека, импонирующего основной массе избирателей.

**Вопросы:** Достаточно ли полон перечень проблем, на которые стоило бы обратить основное внимание кандидату А. в ходе последующего этапа предвыборной борьбы? Как, по вашему мнению, целесообразно было бы решать перечисленные выше и другие проблемы, возникающие в ходе ведения предвыборной борьбы кандидату, занимающему лидирующее положение?

**Задание 2**

В выборах мэра сравнительно небольшого города решил принять участие директор

46

градообразующего завода. В предвыборной борьбе ему противостоял опытный журналист. В ответ на выдвинутый директором лозунг «Завод и город едины» журналист пошел на выборы с лозунгом, в котором говорилось, что директор — ставленник внешних акционеров, американцев, что он давно перестал понимать интересы города и завода как свои. Благодаря такой предвыборной стратегии журналист приобрел популярность и вырвался вперед, заняв с достаточно большим отрывом первое место. Предстоял решающий второй тур выборов, на который вышли журналист, набравший наибольшее число голосов, и директор завода.

**Вопросы:** Как вы оцениваете положение директора градообразующего завода, сложившееся перед вторым туром выборов мэра города? Есть ли у него шансы быть избранным? Что бы вы считали целесообразным предпринять, если бы оказались в предвыборной борьбе на месте директора завода?

**Задание 3**

Во время избирательной кампании на выборах президента США острая борьба разгорелась между Клинтоном и Доуэлом. Доуэл пользовался достаточно широкой поддержкой избирателей. Клинтону, за плечами которого были 4 года президентского правления, определенные достижения и неудачи, а также накопившаяся уже «энергия обманутых ожиданий», необходимо было принимать нестандартные решения, которые обеспечили бы ему более широкую поддержку избирателей.

**Вопросы:** Какими, с вашей точки зрения, должны быть решения кандидата в президенты, баллотирующегося на второй срок? Какую стратегию и тактику следовало бы избрать Клинтону для того, чтобы в предвыборной борьбе оказаться сильнее Доуэла, не отягощенного «энергией обманутых ожиданий?

В период широкого внедрения системы конкурсных торгов в практику размещения государственного и муниципального заказа возникла необходимость в размещении государственного заказа на поставки федеральным электростанциям топочного мазута на IV квартал 2005 г. и I квартал 2006 г. К этому моменту цена за 1 т топочного мазута достигла 1 млн руб. (усл. цены).

**Вопросы:** Имело ли смысл проведение в 2005 г. конкурсных торгов на размещение государственного заказа на поставки федеральным электростанциям топочного мазута? Можно ли было, по вашему мнению, ожидать существенного снижения цены на топочный мазут?

**Задание 2**

Одна из организаций, непосредственно подчиняющаяся комитету здравоохранения города, заключила с подведомственным ей предприятием договор на выполнение определенного объема работ в течение трех лет.

Однако по завершении первого года предприятие решило существенно повысить цену на выполняемые им работы, о чем поставило в известность заказчика.

Организация, заключившая с предприятием договор, была против повышения цен. А поскольку сумма договора превышала оговоренные в законе 2500 минимальных размеров оплаты труда, то решено было объявить конкурс на проведение работ, ранее выполнявшихся согласно до-говору предприятием.

**Вопросы:** Оцените положение, сложившееся после повышения предприятием цены на работы, которые оно проводило согласно договору. Правильно ли, с вашей точки зрения, поступило предприятие, поднявшее цену на выполняемые им работы? Право ли было руководство организации, объявив о проведении конкурсных торгов?

**Задание**

В регионе существуют факторы, оказывающие негативное влияние на происходящие в регионах инвестиционные процессы. К ним в первую очередь нужно отнести неразвитость рынка корпоративных ценных бумаг, неспособность и нежелание банковских структур к акку-муляции средств для долгосрочного кредитования реального сектора экономики. Новая амортизационная политика, которая должна была создать условия восстановления процесса воспроизводства основного капитала, не оказывает положительного влияния на

49

инвестиционный климат в регионе. На деле большая часть амортизационных отчислений направляется на пополнение оборотных средств предприятий, а не на инвестиции. Именно поэтому основная цель инвестиционной политики региона - это обеспечение высоких и устойчивых темпов роста инвестиций, особенно в приоритетных отраслях экономики. Для достижения такой цели необходимо использовать инструмент перераспределения инвестиционных потоков между отраслями (секторами) - трехсекторную модель региональной экономики.

Исходной базой для расчетов являются статистические данные об объемах производства по отраслям региональной экономики, приведенные к сопоставимому виду.

Задания:

Проанализируйте валовый выпуск по отраслям и секторам экономики Ставропольского края, инвестиции по отраслям, а также численность занятых в базовых отраслях промышленности и стоимость основных производственных фондов.

Разработайте рекомендации по изменению качества и структуры объектов инвестирования за счет уточнения направленности инвестиционных вливаний; охарактеризуйте целесообразную направленность инвестиционных проектов, обеспечивающих рост показателя регионального сальдо вывоза - ввоза.

**Задание. Турнир ораторов**

Группа делится на 3 команды. Каждой группе предлагается одна из ситуаций. После ознакомления с ситуациями группы должны ответить на следующие вопросы:

Как вы оцениваете действия кандидата в каждой из трех обсуждаемых нами ситуаций, возникших в разное время в ходе избирательной кампании и качество принимаемых им решений?

Как поступили бы в этих ситуациях вы, если бы были кандидатом?

Ситуация 1. Кандидат собирает свой штаб и намечает план действий, который состоит в том, чтобы провести собрания в трудовых коллективах, подготовить и распространить листовки. Устраивается обсуждение, что писать в листовках: биографию или программу кандидата? Кто-то подает идею, что неплохо бы на листовке поместить лозунг типа «Чтобы люди достойно жили». Кандидат одобряет это предложение.

Ситуация 2. На следующем заседании штаба содержание листовки обсуждается более конкретно. Кто-то подает идею воспользоваться формой листовок, используя которые другой кандидат одержал победу на выборах в соседнем избирательном округе в прошлом году. И хороший лозунг был использован. Может воспользоваться им? Кандидат признает эту идею интересной.

Ситуация 3. Кандидат приглашает журналиста местной газеты и говорит ему, как построить серию статей о нем: в какой последовательности дать его программу, биографию, на каких аспектах его деятельности заострить внимание читателя.

**Задание. Анализ кейс-задач**

УРА! ПОБЕДА!

В конце 2014 г. в небольшом шахтерском городке Кузнецке появился новый начальник вагонного депо Западно-Сибирской железной дороги Александр Федорович Медведь, молодой, энергичный специалист, окончивший Институт инженеров железнодорожного транспорта и прошедший путь от осмотрщика-ремонтника вагонов до главного инженера.

Начав работать в новой должности, А. Ф. Медведь обнаружил некоторые недостатки в организации технологического процесса в одном из крупнейших цехов предприятия. Он предложил отказаться от традиционной технологии, которая препятствует снижению себестоимости ремонта подвижного состава, и применить новые ресурсосберегающие технологии, однако такое предложение вызвало недоумение и непонимание его коллег.

Эти люди работали на производстве уже не один год, являясь создателями цеха, и указывать им на недостатки новый начальник считал неэтичным. Он понимал, что все предусмотреть практически невозможно — не ошибается тот, кто ничего не делает.

А. Медведь не стал доказывать своим помощникам и инженерно-техническим работникам предприятия, что при изменении технологии можно получить преимущества, решив еще раз все обдумать и просчитать, чего можно добиться при осуществлении идеи, насколько быстро это можно сделать, что для этого понадобится и т. п.

Прошло полгода. На предприятие приехал руководитель железнодорожной отрасли Западно-Сибирского региона. Несмотря на ряд положительных оценок деятельности

54

предприятия, работа ведущего цеха вагонного депо подверглась критике. Критические высказывания руководителя отрасли совпали с идеями А. Медведя об изменении технологии цеха, которые стали, наконец, предметом широкого обсуждения. Принявшие участие в обсуждении руководители, инженерно-технические работники всех цехов, бригадиры и рабочие высказывали свои мнения. Медведь никого не прерывал, пытаясь из каждого выступления почерпнуть что-нибудь полезное. Он не хотел принимать единоличного решения и старался объединить коллектив для того, чтобы сделать общий правильный вывод. Он делал упор на сложившуюся ситуацию, которая на данный момент требовала реконструкции цеха, так как объемы ремонта подвижного состава к тому времени возросли почти втрое. Начальнику депо удалось убедить коллектив в необходимости реконструкции, и это было на тот момент необходимой и крупной победой. Перед коллективом была поставлена задача почти полного изменения технологии цеха; планировались глубокое изучение вопроса и детальная проработка всех тонкостей данной реконструкции. А. Медведь понимал, что если весь коллектив, а не лично он, сможет справиться с этой задачей, то цех станет лучшим из всех аналогичных цехов других предприятий отрасли во всей Западной Сибири.

Свои идеи А. Медведь высказал на технико-экономическом совете родственных предприятий отрасли и получил положительную оценку. Вышестоящее руководство одобрило решение коллектива, согласившись с тем, что это будет шаг вперед в развитии производства. Таким образом, была одержана еще одна победа — руководитель смог предложить свое решение и защитить его.

В течение года разрабатывался проект, происходил поиск фирм, которые смогли бы изготовить необходимое специализированное оборудование для реализации планов коллектива, поскольку имеющееся оборудование не соответствовало особым условиям реконструкции и было морально изношенным.

И вот готовые чертежи лежат на столе у начальника вагонного депо, и он вместе с главным инженером и ведущими технологами обсуждает предстоящую встречу представителя московской фирмы, которая готова взять заказ на изготовление оборудования. Денег на приобретение оборудования нет, цены до конца еще не известны, поэтому на переговорах необходимо убедить гостя из Москвы начать выполнение заказа, не ведя речь о предоплате.

При подготовке к встрече А. Медведю помогли знания, которые он получил, обучаясь по программе подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации, в частности изучая курс «Профессиональные навыки менеджера». Для того чтобы больше узнать о своем госте, его фирме и выпускаемой ею продукции, коллеги А. Медведя начали собирать всю имеющуюся информацию. Оказалось, что представитель фирмы по национальности кореец, ему 61 год, оборудование его фирмы функционирует в сибирском городе Болотном, поэтому А. Медведю и его коллегам это оборудование было известно, как были известны и его недостатки — это стало их козырем.

Постарались продумать все — от меню до плана работы. Встречать гостя в аэропорт поехали на взятой напрокат черной «Волге», а не на имеющемся на предприятии старом «УАЗе». А. Медведь захватил с собой и главного инженера, что потом, как выяснилось, произвело на представителя московской фирмы весьма благоприятное впечатление.

Переговоры прошли удачно, все старались сосредоточиться на интересах друг друга, а не отстаивать собственные позиции, стремились найти взаимовыгодные варианты. Руководство депо хотело обсудить следующие вопросы: наличие недостатков в предлагаемом оборудовании ресурсосберегающих технологий; изготовление оборудования без предоплаты; соответствие оборудования местным условиям. Стоимость оборудования оказалась слишком высокой для вагонного депо. В процессе переговоров удалось добиться ее снижения на 15% за счет изменения состава оборудования и его комплектующих, установки оборудования собственными силами и т. п. Но и после этого стоимость оставалась значительно выше финансовых возможностей депо. Однако признаваться в этом было нельзя, иначе об изготовлении оборудования без предоплаты не могло быть и речи. Поэтому пришлось с довольным видом пожать друг другу руки в знак согласия. А. Медведь не мог отказаться от

55

нововведений: если сейчас отступить, значит, все планы безвозвратно рухнут. Поэтому договоренность с представителем фирмы хотя и была еще одной победой, но сулила новые сражения.

После отъезда гостя начальник депо, его заместители, главный бухгалтер долго искали потенциальные пути расчета с фирмой, анализировали различные варианты зачетов через дебиторов, но так и не смогли найти возможности рассчитаться с фирмой своими силами. Неожиданно А. Медведя осенила идея обратиться к вышестоящему руководителю, который неоднократно отмечал, что такие предприятия, как вагонное депо г. Кузнецка, должны развиваться, что они для отрасли в целом и для Кузбасса в частности играют далеко не последнюю роль.

Тянуть было нельзя. На следующее утро А. Медведь набрал номер телефона руководителя и вкратце объяснил ему ситуацию, попросив о встрече и подчеркнув, что этот вопрос, кроме руководителя, никто не сможет решить.

Учитывая, что раньше он уже докладывал о перспективах развития ведущего цеха депо, А. Медведь решил напомнить об этом вышестоящему руководителю. Нашел первоначальные схемы, согласованные с ним, собрал все документы, чертежи, фотографии оборудования и, самое главное, расчеты экономического эффекта от внедрения ресурсосберегающих технологий. Он детально продумал не только свою речь, но и свой имидж (цвет костюма, галстука, рубашки), надеясь произвести хорошее впечатление.

День, на который была назначена встреча, день решающего «сражения» наконец настал. А. Медведь кратко доложил руководству цель своего визита, напомнил о решении реконструировать цех и о том, что высшее руководство также рекомендовало произвести реконструкцию, поскольку существенно снизится себестоимость железнодорожных перевозок. Вышестоящий руководитель потребовал представить калькуляцию, спецификации и спросил: «Сколько нужно денег?» Все документы у А. Медведя были с собой, что приятно удивило руководителя, который, взвесив все, сказал: «У вас на предприятии много сделано нового, прогрессивные технологии применяются уже во многих цехах. Помогать тому, кто хочет работать, кто развивает производство, я буду — это моя твердая позиция, но и строго спрошу. Готовьте договор с графиком запуска нового оборудования и технологии по срокам, я подпишу. Будет одно условие: останавливать цех не позволю». Несмотря на то, что очень сложно, а иногда и невозможно одновременно проводить реконструкцию и выпускать продукцию, А. Медведь заверил, что ни одной плановой цифры «провалено» не будет.

На следующий день договор и план реконструкции с четкими сроками исполнения были подписаны. Вот теперь это была победа, вобравшая в себя все мелкие победы, одержанные на протяжении двух лет. А. Медведь получил все, что ему было нужно, теперь дело за ним. Он не может и не имеет право «провалить» хотя бы один срок, который сам установил и согласовал с руководством. Он сделает все, чтобы сдать объект в срок.

**Вопросы и задания:**

Проанализируйте подготовку руководства вагонного депо к встрече представителя московской фирмы по изготовлению специализированного оборудования. Одобряете ли вы такой подход и почему?

Благодаря чему руководителю вагонного депо удалось достичь успеха на переговорах с представителем фирмы? К какому типу относятся подобные переговоры?

Проанализируйте подготовку к беседе и саму беседу начальника вагонного депо с вышестоящим руководителем. Что определило успех А. Ф. Медведя?

Можно ли считать, что управленческое решение А. Ф. Медведя о реконструкции ведущего цеха вагонного депо является рациональным решением проблем? Обоснуйте свой ответ.

Какие факторы влияли на процесс принятия управленческого решения А.Ф. Медведя?

Каково соотношение коллегиальности и единоначалия в подготовке и принятии управленческого решения в данной конкретной ситуации?

Если бы руководитель был сторонником только индивидуальной или только

56

коллективной деятельности в управлении, к чему это могло привести? Свой ответ обоснуйте.

Пользуется ли начальник вагонного депо авторитетом у членов коллектива? Свой ответ обоснуйте.

Влияет ли имидж руководителя на эффективность работы коллектива вагонного депо? Обоснуйте свою точку зрения.

Задание 1. Проанализируйте основные характеристики государственного решения, принятого в Российской Федерации на конкретном примере (нужно выбрать конкретный федеральный закон, Указ Президента РФ, Постановление Правительства РФ и т.д.).

При анализе данного решения необходимо ответить на следующие вопро-сы:

1. Цель, которую преследует данное управленческое решение.

2. Задача, которую оно решает (или не решает).

3. Обоснованность данного решения.

4. Побудительные мотивы лиц принимавших данное решение.

5. Результативность данного решения.

Задание 2. Опишите процесс принятия закона Нижегородской области «Об областном бюджете на 2020 год и на плановый период 2021 и 2022 годов», указав и охарактеризовав все стадии законодательного процесса.

Укажите проблемы, которые возникают (или могут возникнуть) на каж-дой стадии законодательного процесса.

Задание 2. Разработайте цели и задачи для государственной программы «Развитие туризма в Нижегородской области». Цели и задачи должны удовле-творять принципам «SMART»: быть конкретными (Specific), измеримыми (Measurable), достижимыми (Attainable), релевантными (Relevant), согласован-ными во времени (Time-bounded). Цель и задачи рекомендуется формулировать с количественными критериями.