

Прийняття управлінських рішень

Навчальна дисципліна: « Менеджмент ».

Кейс створено для вивчення теми: «Прийняття управлінських рішень», час на засвоєння теми: 2 годин лекційних занять, 2 години практичних занять, 12 годин самостійної роботи студента.

Цілі кейса:

- здобути навички прийняття ефективних управлінських рішень;
- навчитися робити правильний вибір із можливих альтернативних рішень;
- навчитися враховувати можливі фактори впливу на прийняття управлінських рішень;
- вивчити процес розробки і реалізації управлінського рішення;
- оволодіти презентаційними навичками (публічний виступ).

Основні поняття (відповідно до змісту кейсу):

Управлінське рішення розглядається як процес розробки та реалізації раціонального варіанту вирішення проблеми або задачі, а також як фіксований управлінський акт.

Рішення – це вибір альтернативи, певною мірою підсумок управління (менеджменту). Воно є результатом обміркувань, дій та намірів, висновків, міркувань, обговорень, постанов, тощо, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Це вибір зумовлений знаннями, досвідом, стажем, кваліфікацією. Оскільки такі рішення безпосередньо приймає менеджер, то вони формуються швидко і без значних витрат. Але прийняття таких рішень може призводити до несприйняття нової альтернативи в наслідок орієнтації на вже апробований варіант, який раніше дав позитивне вирішення проблеми.

Функціональний зміст рішень визначається складом функцій управління, а спеціальний – відповідними цільовими діями в межах конкретних функцій або їх комплексу.

При прийнятті рішень важливо враховувати фактори, що впливають на цей процес:

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер, тощо).
2. Поведінка менеджера (звички, психологія, лояльність, тощо).
3. Середовище прийняття рішення:
 - визначеність (керівник знає очікувані результати всіх можливих альтернативних рішень);
 - ризик (менеджеру відома міра ймовірності ризику кожної альтернативи);
 - невизначеність, коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів.
4. Інформаційні обмеження, зумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації.

Успішне прийняття рішень базується на таких умовах, як права, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність, достовірність інформації.

Етапи прийняття управлінських рішень:

- Визначення цілей організації.
- Виявлення проблем в процесі досягнення цих цілей.
- Дослідження проблем та постановка діагнозу.
- Пошук розв'язання проблеми.
- Оцінка всіх альтернатив та вибір найліпшого з них.
- Узгодження рішень в організації.
- Затвердження рішення.
- Підготовка до задіяння рішення.
- Управління застосуванням рішення.
- Перевірка ефективності рішення.

Всі фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень можуть бути викликані як станом зовнішнього середовища організації, так і особою менеджера. Прийняття рішення – це психологічний процес, і його результативність багато в чому залежить від того, які фактори для кожного менеджера будуть домінуючими.

Для розв'язання кейсу студентам необхідно:

знати: теоретичні основи прийняття управлінських рішень; зміст понять рішення та управлінське рішення.

вміти: організувати свою діяльність індивідуально, аналізувати, використовувати комунікаційний процес.

Методи і підходи у вирішенні кейсу: для розв'язання кейсу використовуються методи системного аналізу, узагальнень, аналітичний, абстрактно-логічний та творчий.

Процедура проведення кейсу: розв'язання здійснюється на практичному занятті і передбачає первинне повторення і ознайомлення із теоретичним матеріалом.

Вирішення кейсу розраховано на 1 заняття (2 години). Робота проводиться індивідуально з подальшим об'єднанням в групи для презентації результатів та їх обговоренням.

Кейс

Постановка проблеми.

На сьогоднішній день весільний ринок України перебуває в зародковому стані. Більше 90% молодих, що вступають у шлюб займаються організацією весілля самостійно. В Америці та Європі співвідношення прямо протилежне (більше 90% звертаються до професіоналів).

У той же час існує величезна пропозиція від весільних та івент-агентств на надання цієї послуги. Незважаючи на те, що більшість з цих агентств є пустишками-одноденками, створюється ілюзія перенасичення ринку цією послугою. Але більшість з них ніколи не проводили ніяких заходів і уявлення не мають про ту послугу, яку вони намагаються продати споживачеві. Все, що у них є - це номер телефону і сайт з копіями тексту та фотографій з інтернету.

На ринку корпоративних заходів існує багато сильних і професійних івент-компаній, і іноді вони проводять високо бюджетні весілля своїм

постійним клієнтам. Але в цілому весільний сегмент ринку їх не дуже цікавить, тому вони не рекламують і ніяк не позиціонують себе на ньому. Відповідно, вони не мають потрібного досвіду і хороших фахівців, тому багато нюансів організації весіль ними упускаються, що відбивається на якості кінцевого продукту.

У Києві по-справжньому професійних весільних компаній організаторів можна перерахувати на пальцях однієї руки. Она з них – компанія «Два Ангела».

Компанія «Два Ангела» - це:

1. Агентство з організації весіль та сімейних свят.
2. Професійна команда зі спеціальною освітою та досвідом, яка працює на ідеальний результат і не боїться відповідальності.
3. Великий вибір сервісів в рамках комплексних проектів.
4. Колектив, головними принципами якого є високий клієнт-сервіс, довірчі відносини всередині команди, етика співпраці з партнерами.

Організація весіль в Києві - це наша основна діяльність, яка дійсно приносить нам задоволення. А молодята - не просто клієнти, вони - наші друзі.

Також наша компанія забезпечує повний комплекс послуг з організації приватних свят і сімейних заходів.

Ми з розумінням ставимося до бажань і можливостям кожної пари, тому можемо запропонувати зручні для вас умови співпраці.

Для нас важливо виправдати очікування абсолютно кожного клієнта!

Компанія «Два Ангела» пропонує тільки комплексну організацію весілля, починаючи з продумування основної концепції, тривалих, але детальних приготувань, закінчуючи проведенням і координацією весільного дня до останньої секунди.

Нам напам'ять відомі всі wedding-процеси.

Ми слухаємо і чуємо наших молодят, завжди знаходимо оптимальний варіант за будь-якого питання, працюємо на довірі, намагаємося виправдати і перевершити очікування.

Ми запаслися безліччю необхідної інформації, відібрали тільки якісні послуги і готові вам їх надати.

Завдяки своєму досвіду, впевнені, що зможемо організувати весілля будь-якого рівня і масштабу, та тим самим допоможе здійснити ваші мрії.

Завдання: Керівник компанії «Два ангела» Юлія Чуковська проводить нараду із керівниками команд координаторів:

«Ми, як і будь-яка інша одиниця українського бізнес-простору, відчули на собі всі складності кризового періоду. Ми прекрасно розуміємо, що наречені, які планували організувати весілля в агентстві, сьогодні більш схильються до варіанту зайнятися організацією весілля самостійно або зовсім перенести на більш спокійний час. Пари, які все ж таки розраховують організувати весілля за допомогою агентства, тепер трохи змінили характер побажань. Якщо раніше превалював критерій професіоналізму, то

зараз нарівні з професіоналізмом став і критерій економії. Молодята які налаштовані скористатися послугами професійного організатора особливо очікують від агентства оптимального вирішення питання організації весілля в ситуації, що склалася. Ми маємо знайти відповіді на актуальні, можна сказати, «гарячі» запитання, навчитися дешевше і не на шкоду якості робити те, що робили раніше, продумати варіанти способів зробити красиве весілля, виходячи з бажаного бюджету для різних молодят. В той же час ми маємо пам'ятати, що повинні використовувати всі можливості отримання прибутку не на шкоду якості наших послуг, а за рахунок прийняття оптимальних, своєчасних та виважених управлінських рішень.

На сьогоднішній день ми так само активно займаємося організацією весілля, як і раніше. Наш робочий день закінчується пізно ввечері, насичений графік робочих зустрічей з підготовки до весілля триває день у день, і все тому, що ми вчимося їх організовувати з урахуванням кризового часу.

Сьогодні перед нами стоїть задача прийняти рішення стосовно такої ситуації. Наші клієнти хочуть влаштувати виїзду церемонію на території ресторану одного з наших підрядчиків. Виїзду церемонію можна влаштувати на вулиці. Для цього в ресторані є спеціально облаштоване місце. Оренда цього місця коштує 1000 грн. У випадках коли погода не дозволяє проводити церемонію на вулиці її можна провести на критій веранді, це коштує 2000 грн. Але, якщо погода буде ясною, то веранду можна здати під проведення іншого нашого заходу. Це дозволить нам не тільки отримати плату за обидва майданчики, а і заощадити кошти на кількості координаторів. Якщо погода буде не сприятливою, а веранда буде зайнята, то церемонію проведуть у залі де накрито весільний банкет, але тоді клієнти не сплачують аренду. Нам потрібну детально обміркувати всі можливі варіанти і прийняти зважене та оптимальне управлінське рішення. Можу додати, що за прогнозом погоди імовірність опадів в цей день 2:8 (0,2 опади, 0,8 ясно). Чекаю від вас рішень.

Перемагає, як завжди, найсильніший, якщо його сила в адаптації!»

Презентація результатів. Пропонується вирішити проблему кожному студенту індивідуально та представити свій результат. Потім об'єднатись в групи за обраним рішенням та провести дебати між групами.

Оцінювання: 10 балів максимум, 6 балів – мінімум.

Розподілення балів та критерії оцінювання:

Завдання 1	Максимум	Мінімум	Критерії оцінювання
Створення логічного ланцюга для оптимального виконання поставленого завдання самостійно	2	1	Виконання робіт вказаних в завданні за мінімальний час
Створення логічного ланцюга для оптимального	5	4	Виконання робіт вказаних в завданні відповідно до етапів прийняття управлінського

виконання поставленого завдання в команді			рішення, та з використанням елементів теорії імовірності.
Презентація результату Дебати	1	1	Доступність викладення результату, креативність