**Ситуаційна вправа 1**

Наталя працює керівником відділу маркетингу у великій ІТ-компанії «Gidital-time». Під час проведення тематичних ви- ставок і семінарів у неї постійно виникають конфлікти з менеджерами відділу продажів. Суть конфлікту в тому, що, на дум- ку менеджерів відділу продажів, відділ маркетингу надає над- то мало інформації для проведення ефективних продажів.

Генеральний директор компанії поспілкувався віч-на-віч із підлеглими. Ось, що Він почув.

Олександр (директор відділу продажу): «Мені відділ маркетингу нічого не дає. Спробуйте за даними роботи відділу маркетингу виконати план продажу − немає ні нормальної бази клієнтів, дані не оброблені, не проведений аналіз ринку. Все доводиться виконувати самостійно. За результатами останніх великих угод можна зробити висновок, що ані участь нашої компанії у виставках, ані робота відділу маркетингу не сприяли укладенню вдалих контрактів. От якби нам дали аналіз діяльності конкурентів, тоді це допомогло б роботі».

Станіслав (регіональний менеджер відділу продажу): «Після проведення виставок інформація про потенційних клієнтів у відділі маркетингу залишається необроблена на довгий час. На питання, чому дотепер немає даних, відділ маркетингу відповідає, що здійснюється їх аналіз. А коли інформація при- ходить, то ми вже самостійно все зробили і договори підписуються повним ходом. Загалом, ніякої допомоги».

Оксана (менеджер відділу маркетингу): «Від відділу продажів приходять заявки на бази даних. Але за їх параметра- ми і вимогами для складання повноцінної бази даних необхідно чотири місяці. Ми даємо їм дані про фірми, які цікавляться нашою продукцією, але ж вони туди взагалі не телефонують. Клієнти дзвонять знову до нас з проханням надіслати фахівця з презентацією».

*Запитання до кейсу*

1. Які головні причини конфлікту між відділом маркетингу та відділом продажу, на Ваш погляд?
2. Які недоліки в управлінні могли спровокувати цей конфлікт?
3. Як генеральний директор компанії має зреагувати на конфлікт? Які шляхи його вирішення?
4. Які види регулюючого впливу варто вжити: стабілізуючий, розпорядницький чи дисциплінарний?
5. Як можна поліпшити співпрацю між відділами маркетингу та продажу?

###### Практичне завдання 2

На автотранспортному підприємстві (АТП) робота однієї з бригад водіїв відзначалась такими особливостями: несвоєчасне виконання замовлень щодо поставки товару; конфлікти між окремими водіями, запізнення на роботу, страйки з вимогами підвищити зарплату.

Для вирішення вищезгаданих проблем дирекція АТП скликала комісію для розгляду цих ситуацій. Після ретельних досліджень виявлено, що причинами є незадоволеність працівників рівнем заробітної плати, відсутність єдності та співпраці між водіями, нечіткі вказівки керівництва щодо виконання замовлень і слабкий контроль за їх дотриманням.

1. Визначте, за допомогою яких методів менеджменту керівництво може впливати на ситуацію з метою її виправлення.
2. *Заповніть таблицю 1.*

*Таблиця 1*

**Управлінська проблема та методи її вирішення**

|  |  |
| --- | --- |
| Управлінська проблема | Методи менеджменту,  які можна застосувати для її вирішення |
|  | Економічні: Технологічні:  Соціально-психологічні:  Організаційно-розпорядчі: |

###### Завдання 3

Очевидно, у Вашому житті, Ви приймали різні рішення: важливі й не дуже, з довгостроковими чи короткостроковими наслідками.

Якщо Вам потрібно прийняти рішення, спробуйте застосувати оригінальну та цікаву методику, яку використовував у своїй практиці непересічний Уолт Дісней. Коли винахідник Міккі Мауса заходив у глухий кут з якоюсь ідеєю, він завжди використовував свою «систему трьох стільців». Стільці слугували для того, щоб подумки зайняти різні перспективи при розгляді питання.

Перший стілець займав «мрійник», другий стілець займав «реаліст», а третій – «критик». У такий спосіб Уолт Дісней розділив оцінювання ідеї на окремі фази. Всі три фази повинні були бути незалежними одна від іншої.

Мрійник завжди мислить позитивно.

Реаліст концентрується на питаннях, які необхідно вирі- шити. Наприклад, скільки буде коштувати реалізація рішення? Які кроки необхідно почати робити?

Критик оцінює можливу небезпеку й ризик при реалізації рішення. Розглядаючи рішення з позиції критика, необхідно врахувати, що тут мова не йде про те, щоб звести рішення нанівець критичними зауваженнями, а про необхідність роз- пізнати реальні ризики.

Встаючи з кожного зі стільців і сідаючи на іншій, Уолт Дісней усвідомлено міняв і точку зору мислителя з певного стільця.

*На якому «стільці» Ви почували б себе найкомфортніше?*

*Яку позицію (мрійника, реаліста чи критика) Вам було найскладніше займати?*

*З якими рисами Вашого характеру це пов’язано?*

###### Завдання 4.

###### Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку

1. Які вимоги до процесу прийняття рішень висуваються сучасним середовищем господарювання?
2. Чи можете Ви погодитися з твердженням, що раціональний підхід до прийняття рішень є кращим, ніж ірраціональний?
3. Як можна оптимізувати прийняття управлінських рішень?

###### Практичне завдання 5

Ви – директор мережі супермаркетів «Велика кишеня». Один із супермаркетів систематично не виконує план продажу, обсяг реалізації протягом останнього року зменшується, спостерігається велика плинність кадрів, є скарги клієнтів щодо обслуговування. Тоді, як багато інших магазинів звітують навіть про перевиконання планів продажу.

Обговоривши на спільній нараді з аміністраторами ситуацію з «проблемним» супермаркетом, методом мозгового штурму напрацьовано такі варіанти дій:

закрити супермаркет, а приміщення здати в оренду;

* 1. звільнити адміністратора та найняти нового працівника;
  2. встановити «шефство» досвідченого адміністратора над керівником «проблемного» супермаркету;
  3. посилити контроль за трудовою дисципліною й обслуговуванням клієнтів;
  4. застосувати економічні санкції до порушників трудової дисципліни та правил обслуговування покупців;
  5. провести додаткове навчання працівників супер- маркету щодо правил обслуговування покупців та етичної поведінки;
  6. вдоконалити систему матеріального стимулювання працівників усієї мережі супермаркетів;
  7. перевести окремих працівників супермаркету в інші магазини мережі, а, відповідно, кращих працівників мережі призначити на їхнє місце;
  8. скерувати адміністратора супермаркету на підвищення кваліфікації;
  9. збільшити рекламний бюджет «проблемного» супер- маркету;
  10. інвестувати кошти у паркінг для клієнтів супер- маркету;
  11. ввести накопичувальні дисконтні картки для постій- них покупців;
  12. здійснити низку рекламних акцій товарів, які можна придбати в цьому супермаркеті.

*Які з запропонованих варіантів рішень Ви б обрали? Визначте п’ять і розташуйте їх за пріоритетністю.*

*Вибір обґрунтуйте.*

###### Практичне завдання 6

Ви – власник (власниця) невеликого салону краси, що знаходиться у одному з ділових центрів міста. У зв’язку з падінням рівня життя населення, пандемією коронавірусу та карантинними обмеженнями кількість Ваших відвідувачів протягом останніх пів року суттєво знизилилася, і відповідно,

середній місячний прибуток підприємства знизився з 2000 до 1000 ум. од.

Із метою збільшення кількості клієнтів, адміністратори та майстри запропонували:

1. знизити ціни на послуги салону краси на 10%;
2. посилити SMM-рекламу, розробити і пропонувати клієнтам акційні пропозиції, які б заохочували до отримання більшої кількості послуг одним відвідувачем (наприклад: «Зроби манікюр та отримай 50% знижку на масаж обличчя»).
3. *Визначте, яка інформація потрібна Вам для прийняття рішення та які чинники впливатимуть на нього.*
4. *Сформулюйте інші можливі альтернативи виходу з кризового становища.*
5. *Опишіть можливі наслідки та ризики кожної з альтернатив.*
6. *Розробіть тактику прийняття рішення з вирішення цієї проблеми.*
7. *Прийміть власне рішення, як би Ви діяли у цій ситуації. Поясність Ваші мотиви і методи, якими Ви керувалися у процесі прийняття рішення.*

###### Практичне завдання 7

Приватне швейне підприємство розвивається, розширюючи асортимент жіночого одягу. З цією метою відкрито вакансію модельєра-дизайнера.

На основі попереднього відбору кандидатів (враховуючи психологічні тести), який зробив менеджер з персоналу, на вакантну посаду претендують такі особи:

1. молодий, талановитий модельєр, який презентував свої колекції на модних показах, але за даними результатів тестування особа конфліктна та неврівноважена;
2. модельєр, яка має понад 10 років досвіду та працювала у конкурентній фірмі;
3. перспективний випускник-спеціаліст, який не має трудового досвіду, але дуже вмотивований, готовий до навчання та розвитку, позитивний та комунікабельний.
4. Як директору швейного підприємства Вам слід зробити остаточний вибір між кандидатами.
5. Якими будуть Ваші дії для прийняття рішення?
6. Як би Ви приймали остаточне рішення: раціонально чи інтуїтивно?
7. Які критерії були б для Вас вирішальними?

###### Завдання для самоаналізу 8

1. *Прочитайте притчу.* «Дві квасолини, або як ухвалювати рішення»

Якось учні запитали Хай Тао:

Учителю, як вам вдається завжди знаходити правильні стратегічні рішення? Адже часто буває так, що інформації бракує, а часу на її аналіз немає зовсім! А ціна помилки дуже висока. Як бути?

У мене є надійний, перевірений часом прийом, заповіданий мені моїм учителем, – відповідав Хай Тао.

Учителю, розкажіть нам про нього! Навчіть нас!

Я завжди ношу в кишені дві квасолини – чорну й білу. Ось вони, бачите? Передусім я намагаюся сформулювати стратегічну задачу у вигляді такого питання, на яке можна відповісти «так» або «ні». Потім я лізу в кишеню й навмання дістаю одну квасолину. Біла значить «так», чорна – «ні». І після цього я послідовно й жорстко втілюю отримане стратегічне рішення.

Але ж виходить, що рішення вибрано випадково, вчителю?

Звісно. Але в умовах невизначеності, якщо рішення треба ухвалити негайно, послідовність і жорсткість завжди краще коливань і нерішучості. Краще якісно втілити будь-яке рішення, ніж сахатися від одного до іншого, вагатися та зміню- вати думку до останнього.

1. *Згадуючи ситуації, в яких Вам доводилося приймати рішення, визначте, до якого методу прийняття рішень схиляєтеся Ви: раціонального чи ірраціонального?*
2. *Чи притаманна Вам нерішучість, сумніви у правильності прийнятого рішення?*
3. *Чи діяли Ви колись у житті так, як описано в притчі? Чи вважаєте Ви такий метод корисним для боротьби з нерішучістю?*