# 1. Разработка должностных инструкций

## Должностная инструкция начальника отдела кадров Центрального отделения коммерческого банка «Гранит»

##### Функциональные обязанности

Основными функциональными обязанностями, которые выполняет начальник отдела, являются:

Непосредственное участие в формировании кадровой политики Отделения;

– определение потребности Отделения в специалистах соответствующего профиля;

– участие в планировании развития коллектива Отделения, отделов, филиалов;

– участие в разработке должностных инструкций сотрудников Отделения.

Организация комплектования Отделения сотрудниками в соответствии с утвержденной номенклатурой должностей сотрудников Отделения, планом работы и штатным расписанием:

– проведение бесед, интервью с каждым кандидатом на работу, определение целесообразности его приема в Отделение;

– проверка совместно с представителями юридического отдела правильности и обоснованности предложений начальников отделов и заведующих филиалами о назначении, перемещении и освобождении от должности (увольнении) сотрудников, подготовка заключений по этим вопросам;

– участие в анализе причин текучести кадров в Отделении, подготовка предложений и организация работы по закреплению кадров в Отделении и сокращению их текучести;

– анализ состояния трудовой и производственной дисциплины в отделах и филиалах и организация работ по ее укреплению, подготовка предложений в Совет Отделения о привлечении к ответственности нарушителей трудовой и производственной дисциплины.

Анализ отчетов психолога по комплексному социологическому анкетированию сотрудников Отделения, социометрическому исследованию взаимодействия в трудовых коллективах, индивидуальному тестированию сотрудников.

Рассмотрение заявлений и жалоб сотрудников по вопросам приема, перемещения, увольнения или неправильного трудового использования.

Контроль за повышением профессионального уровня сотрудников Отделения:

– обеспечение совместно с начальниками других отделов Отделения подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудников непосредственно в Отделении;

– организация повышения квалификации сотрудников Отделения в Учебном Центре Банка, контроль за привлечением сотрудников к учебе в ВУЗах, колледжах, техникумах без отрыва от работы.

Контроль за работой с резервом на руководящие должности;

– мониторинг профессиональных и психологических качеств сотрудников, зачисленных в резерв для выдвижения на руководящие должности;

– контроль за его пополнением, обновлением и продвижением.

Контроль за работой с молодыми специалистами в Отделении:

– контроль за расстановкой и правильностью использования молодых специалистов отделов и филиалов, состоянием их жилищно-бытовых условий, стажировкой молодых специалистов, содействие их профессиональному и должностному росту.

Курирование подготовки проектов приказов и распоряжении управляющего и его заместителей по кадровому составу и работе с персоналом, оформления необходимых документов о назначении, перемещении и освобождении от должности сотрудников, выплаты сотрудникам всех предусмотренных соответствующими положениями вознаграждении.

Контроль подготовки материалов на награждение, поощрение и вынесение взысканий сотрудникам Отделения.

Непосредственное руководство и управление коллективом отдела:

– определение задач и функциональных обязанностей каждого сотрудника отдела, рациональная расстановка, правильное использование сотрудников отдели, обеспечение условии для работы и осуществление контроля за качеством выполнения сотрудниками порученных задании;

– постоянное совершенствование стиля и методов руководства коллективом отдела.

Осуществление взаимосвязи с начальниками отделов по работе с персоналом других отделении и руководителями других подразделений Банка по вопросам компетенции отдела.

Постоянное совершенствование своих знаний, навыков, повышение профессионального уровня в работе с персоналом отделения.

#### Требования к начальнику отдела по работе с персоналом

К кандидату на должность – начальник отдела по работе с персоналом предъявляются следующие требования:

– высшее экономическое или психологическое образование;

– опыт работы в данной должности.

## Должностная инструкция начальника отдела платежей и государственных кредитов федерального бюджета федерального казначейства Российской Федерации

*Начальник отдела платежей и государственных кредитов должен:*

1) осуществлять общее руководство работой отдела по исполнению федерального бюджета, финансированию целевых программ, дотаций и компенсаций;

2) обеспечивать организацию и контроль за исполнением федерального бюджета Российской Федерации на территории района в части платежей этого бюджета;

3) распределить обязанность между работниками отдела;

4) обеспечивать подготовку докладов, отчетов по вопросам, входящим в круг его обязанностей, разъяснений по вопросам, входящим в компетенцию отдела;

5) организовывать и проводить работу по повышению деловой квалификации, теоретической подготовки работников отдела;

6) осуществлять подбор и расстановку сотрудников и их поощрение, согласно утвержденному положению о премировании;

7) в пределах своих должностных обязанностей по согласованному с руководителем отделения своевременно рассматривать обращения граждан, предприятий, организаций и учреждений и принимать по ним решения в порядке, установленным федеральным законом;

8) организовывать делопроизводство, архивную обработку документов, систематизированную и кодификацию инструктивного материала;

9) организовывать планирование работы отдела и разрабатывать приоритетные направления деятельности;

10) выполнять дополнительные обязанности, возложенные на него руководителем отделения.

###### Требования к начальнику отдела платежей и государственных кредитов

Начальник отдела платежей федерального бюджета и государственных кредитов должен знать и руководствоваться действующим законодательством Российской Федерации о государственной службе, состоящим из Конституции Российской Федерации, федерального закона «Об основах государственной службы Российской Федерации», федеральных законов и иных нормативных, правовых актов, а также приказами и распоряжениями главного управления федерального казначейства Министерства финансов Российской Федерации; приказами и распоряжениями руководителя отделения федерального казначейства по Челябинской области, руководителя отделения федерального казначейства по Тракторозаводскому району г. Челябинска; положением об отделе, настоящей должностной инструкцией.

Начальник отдела назначается и освобождается с должности руководителем отделения федерального казначейства по Тракторозаводскому району г. Челябинска.

Начальник отдела при назначении должен иметь высшее финансовое или экономическое образование и стаж работы по специальности не менее 5 лет.

Начальник отдела непосредственно подчиняется руководителю отделения федерального казначейства по Тракторозаводскому району г. Челябинска.

В период временного отсутствия начальника отдела, его обязанности по приказу руководителя отделения исполняет главный казначей.

Начальник отдела в установленный срок проходит аттестацию на соответствие занимаемой должности не чаще одного раза в два года, но не реже одного раза в четыре года.

Специалисты отдела в соответствии с возложенными на них функциями в установленном порядке, в соответствии с планом работы проводят на предприятиях, в учреждениях и банках всех форм собственности проверки денежных документов, регистров бухгалтерского учета, отчета, планов, смет и иных документов, связанных с зачислением, перечислением и использованием:

1. средств федерального бюджета;

2. средств целевых бюджетных фондов;

3. внебюджетных средств;

4. государственных кредитов.

Получает от руководителей и других должностных лиц проверяемых предприятий, учреждений и организаций устранения выявленных при проверках нарушений.

Вносят предложения на рассмотрение руководителю отделения вопроса о приостановке операций по счетам предприятий, учреждений и организаций (включая бланки), в случае непредставления при проверках бухгалтерских и финансовых документов, связанных с использованием указанных средств.

На основании письменного постановления изымают у предприятий, организаций и учреждений документы, свидетельствующие о нарушениях порядка использования средств федерального бюджета.

Направляют в управление федерального казначейства по Челябинской области информацию о целевом использовании предприятиями, учреждениями и организациями средств, выделенных из федерального бюджета.

# 2. Анализ управленческих ситуаций

## Ситуация 1

После громких успехов в начале 90-х BMW столкнулась с определенными проблемами. С 1992 по 1993 год продажа автомобилей в Европе упала на 16%, а у BMW – даже больше. Их главный конкурент, Mercedes, и японские автомобильные рынки также понесли немалые потери, хотя и не такие, как BMW. Лишь один из мировых автомобильных рынков сумел прибавить за этот период: объем продаж Rover вырос в 1993 году на 9%.

BMW сдала позиции на нескольких фронтах. Экономический спад в Европе, Японии и Соединенных Штатах Америки привел к снижению объемов продажи автомобилей на всех основных мировых рынках. Подобно Audi, Mercedes и Porsche, на продаже BMW серьезно сказалась агрессивная и успешная атака, предпринятая, японцами на американском рынке роскошных автомобилей. Менее чем через год после начала выпуска серии Acura (компания Honda), этот автомобиль стал в Америке самым популярным в классе роскошных автомобилей, вытеснив с верхней позиции Mercedes. Вскоре на рынке появилась Toyota со своим автомобилем Lexus, который вскоре стал эталоном роскошных и качественных автомобилей. По мере нарастания объемов продажи в Америке японских роскошных автомобилей объемы продажи немецких автомобилей соответствующего класса продолжали падать (например, у BMW – с 97 тысяч в 1986 году до 57 тысяч в 1991 году). BMW не поспевала за двумя важнейшими тенденциями на автомобильном рынке: с одной стороны, смещение акцента в сторону меньших автомобилей и, с другой – в сторону больших «внедорожников», или «джипов». В Европе быстро увеличивалось число преуспевающих женщин, которые предпочитали покупать модные авто «супер-мини» или небольшие спортивные автомобили, а не «седаны» представительского класса BMW. Кроме того, зажиточные люди, которые раньше покупали BMW 5-й и 7-й серий, все чаще останавливали свой выбор на Range Rover, Toyota Land Cruiser и других автомобилях внушительного вида. Компания Volvo также столкнулась с серьезными проблемами, когда богатые родители вместо автомобилей Volvo с кузовом «универсал» начали покупать для катания своих детей автомобили – «внедорожники».

Honda доставила BMW самые большие трудности. Являясь третьим по величине производителем автомобилей в Японии (после Toyota и Nissan), Honda начала теснить BMW с занимаемых нею позиций. Еще до начала выпуска Acura у Honda уже была репутация изготовителя высококачественных, надежных и элегантных автомобилей. Кроме того, автомобили Honda были превосходно оборудованы и имели много дополнительных возможностей. Автомобиль от BMW, подобно Mercedes, мог иметь различные сложные аксессуары, например микроскопические воздушные фильтры и вспомогательные средства для парковки, но они редко устанавливались на автомобили, если только покупатели не готовы были платить за них отдельно. Даже радиоприемники на большинстве автомобилей BMW входят в состав необязательного оборудования. В отличие от BMW, Honda изготавливала также небольшие спортивные автомобили и Civic, небольшой привлекательный автомобиль семейного класса. Корреспондент одного из автомобильных журналов сказал: «Если Mercedes когда-нибудь и сделает небольшой автомобиль, он будет похож на Civic».

В начале 90-х автомобильная промышленность Европы, рассчитанная на годовой выпуск 13 миллионов автомобилей, работала с недогрузкой, составляющей 2 миллиона автомобилей в год; слишком много изготовителей выпускали слишком много моделей. Это, однако, не остановило Toyota, Nissan и Honda от строительства все новых заводов, в основном в Англии. Этим они добивались сразу нескольких целей. Во-первых, стоимость рабочей силы в Японии была значительно выше, чем, в Великобритании. Во-вторых, рабочая сила в Великобритании считалась более гибкой и поддающейся переучиванию. В-третьих, таким способом японцам удавалось избежать импортных квот на автомобили, устанавливаемых Европейским союзом.

Этот подход полностью оправдал себя. Рабочие быстро научились выпускать автомобили вполне «японского» качества. Японские управленческие традиции (строгое соблюдение графика работ, система комплексного управления качеством, непрерывное совершенствование и т.п.) легко уживались с британской традицией импровизации. На своем заводе в Сандерленде, расположенном достаточно далеко от традиционных районов концентрации автомобильной промышленности (Ковентри и Бирмингем), Nissan добилась производительности труда, примерно такой, как в Японии (80 автомобилей на одного рабочего за год). Сравните это со среднеевропейской цифрой – 45 автомобилей на одного рабочего за год, которой удалось добиться только после серьезных достижений в области производительности, отмеченных в начале 90-х.

Будучи меньше по своим масштабам, чем Toyota и Nissan, Honda поначалу решила создать совместное предприятие с британской компанией Rover, решив, что это будет относительно дешевым способом проникновения на европейский рынок. Доля Honda в акциях Rover составила 20%; остальными 80% владела British Aerospace (ВАе). В обмен ВАе выкупила 20%-ный пакет акций Honda (Великобритания).

Группа Rover в 1990 году представляла собой типичный продукт государственной политики, а не частного предпринимательства. Компания Rover зародилась в самом начале эры автомобилестроения; первый Rover (велосипед!) был изготовлен компанией Starley еще в 1884 году. В 1938 году лорд Наффилд (Nuffield) объединил компании Riley, Wolseley, Morris и MG. Компании Austin и Vanden Plas присоединились к ним в 1952 году, образовав British Motor Corporation (BMC). Затем, после присоединения в 1996 году Jaguar и Daintier, группа стала называться British Motor Holdings (BMff).

Последовательно приходившие к власти лейбористские правительства поощряли эти и дальнейшие слияния. Премьер-министр Гарольд Вильсон пояснял, что политика его кабинета заключается «в повышении конкурентоспособности основных стратегических отраслей промышленности Великобритании на международной арене». Главная идея заключалась в слиянии компаний с последующим отбором лучших менеджеров для управления этими компаниями. Очевидная неудача предыдущего опыта по слиянию компаний не остановила правительство, которое в 1968 году инициировало образование British Leyland (BL) путем объединения ВАМ с Rover, Triumph и Leyland. Дональд Стоукс (Donald Stokes) из Leyland принял на себя руководство этой группой, которая изготавливала свыше миллиона автомобилей в год, владела 40% автомобильного рынка Великобритании, 30 заводами, 13 торговыми марками и десятками моделей.

Дональд Стоукс, завоевавший себе репутацию на продаже автобусов и грузовых автомобилей по всему миру, оказался не на высоте, управляя столь сложной, огромной и испытывающей недостаток инвестиций компанией. Под его руководством BL пришла в упадок. Она испытывала все возрастающее давление со стороны европейских конкурентов и начала терять свои традиционные зарубежные рынки. Имя компании стало ассоциироваться с низким качеством, забастовками и профсоюзами, сопротивляющимися реформированию организации труда. В 1973 году энергетический кризис окончательно подорвал силы компании. Даже подразделение, занимавшееся выпуском грузовиков и автобусов и находившееся в сравнительно неплохом положении, начав испытывать нехватку денег, ополчилось против субсидирования убыточного производства легковых автомобилей. Наконец, в 1975 году лейбористское правительство национализировало BL и поставило на руководство компанией Майкла Эдвардса (Michael Edwards), выходца из Южной Африки. Он убеждал сначала правительство лейбористов, а затем и пришедших им на смену консерваторов в необходимости выделения денег на реорганизацию работы BL. С этой целью он установил первые связи компании с Honda. BL продолжала терять деньги, но Майклу Эдвардсу удалось то, в чем потерпел неудачу его предшественник, Дональд Стоукс: он подорвал могущество профсоюзов. Во время правления Маргарет Тэтчер он пригрозил профсоюзам крайней мерой – закрытием компании.

Когда BL находилась в собственности государства, она поглотила 2 миллиарда фунтов стерлингов государственной помощи и накопила еще 2,6 миллиарда фунтов стерлингов долгов (итого по 200 фунтов стерлингов на каждую душу населения Великобритании). Маргарет Тэтчер отказала BL в дальнейшей помощи. Какие-то средства дала продажа Jaguar, но в 1986 году Маргарет Тэтчер потеряла терпение и обратилась к канадцу Грэхему Дею (Graham Day) с просьбой «разобраться» с компанией. Ранее этот специалист уже «рационализировал» компанию British Shipbuilding. Взяв в качестве модели BMW, Грэхем Дей решил сместить номенклатуру продукции в сторону элитарного рынка и с помощью Honda рационализировал производство, предложив новый способ организации работ. Мало-помалу исчез ряд выдающихся имен в автомобильной промышленности Великобритании: Vanden» Plas, Ritey, Austin-Healey, Wolseley, Triumph, Morris и Austin. BL была расчленена и распродана по частям: грузовики отошли к Daf (Нидерланды), автобусы постепенно оказались у Volvo (Швеция), снабжение запчастями (Unipart) – у группы финансовых организаций и, наконец, Rover, переименованный остаток компании, – у ВАе. Ford и General Motors пытались выкупить части Rover, особенно знаменитое подразделение Land Rover. Однако, опасаясь отрицательные политических последствий, руководство страны не пошло на эту сделку. После этого правительство Маргарет Тэтчер не раз ставило себе в заслугу то, что для Rover удалось сохранить «британское подданство», передав ее в надежные руки крупнейшей в Великобритании технологической группы – производителя самолетов.

Связи с Honda спасли Rover от полного краха. У японцев были технологические и конструкторские наработки, в которых Rover так остро нуждалась. Rover получала из первых рук информацию о последних технологических достижениях в производстве японских автомобилей, считавшихся самыми передовыми в мире, и могла черпать свежие силы из богатого опыта японцев. Лицензирование конструкций автомобилей Honda позволило двухтысячному коллективу инженеров и конструкторов Rover сосредоточить усилия на своем собственном новом двигателе серии К и разработке «внедорожника».

Один из самых ценных уроков, который Rover получила от Honda, заключался в способах преодоления барьеров между различными подразделениями компании с целью облегчения разработки и производства автомобильной продукции. Японцы научили их, как быстро выйти с новым изделием на рынок и как минимизировать количество ошибок при разработке новой продукции. Разработку новых видов продукции предлагалось вести непосредственно в местах производства, а не централизованно. Например, при разработке новой модели Rover 600 главный конструктор проекта находился в Каули – месте, где планировался выпуск этого автомобиля. На основе этого предприятия была создана группа конструкторов, работавших в процессе проектирования новой модели автомобиля в тесном контакте друг с другом. Именно таким способом, буквально с нуля, Rover разработала свой многоклапанный двигатель серии К с небольшим объемом. Их 4- и 6-цилиндровые варианты можно устанавливать практически на любые будущие автомобили Rover.

Land Rover в течение многих лет изготавливала гражданские и военные «внедорожники», но сменила это направление, выпустив в 1970 году свой новый Range Rover – шикарный автомобиль с внутренней отделкой из полированного дерева и возможностью передвижения по полям, пустыням, через неглубокие реки и даже джунгли. Этот «голливудский джип», предназначавшийся в первую очередь, для представителей зажиточных слоев населения Великобритании, проживающих вдали от крупных городов, начали с удовольствием приобретать все, у кого были для этого деньги. Можно сказать, что Range Rover дал начало новому классу изделий. На него приходили посмотреть как на музейный экспонат – он оказался единственным автомобилем, выставлявшимся в парижском Лувре как произведение искусства. Людям, никогда не имевшим привычки пачкать свою обувь или автомобиль, пришелся по душе классический дизайн Range Rover; им нравилось, что водитель такого автомобиля может свысока (в прямом и переносном смысле) посматривать из его окон на других участников дорожного движения. Другие производители автомобилей с энтузиазмом подхватили этот почин Rover, что привело к росту европейского рынка «внедорожников» с 50 тысяч в 1980 году до 300 тысяч в 1990 году. Новаторские методы разработки новых видов продукции, найденные компанией, позволили Land Rover завоевать и удержать за собой передовые позиции на автомобильном рынке. Их совершенно новая модель Rover Discovery вышла на стадию серийного производства в рекордно короткие сроки – 21 месяц! Впервые появившись в продаже в 1989 году, она позволила Land Rover увеличить объемы продаж с 46700 в 1988 году до 73527 в 1993 году – т.е. в период, когда у других производителей автомобилей наблюдался спад. Rover Discovery, стоимость которой составляла от 17500 до 26800 фунтов стерлингов, разумеется, нельзя было назвать дешевой моделью, но она позволила Land Rover успешно выйти на элитный рынок I автомобилей со своим Range Rover нового поколения (200 км/час, стоимость от 31950 до 43950 фунтов стерлингов), составившим достойную конкуренцию автомобилям аналогичного класса марки BMW, Mercedes, Jaguar и Lexus.

Honda спасла Rover, но за это пришлось заплатить немалую цену. Процесс восстановления Rover проходил под неусыпным контролем японцев, ни на минуту не ослаблявших своих железных объятий. Honda защитила Rover, существенно урезав прибыли компании. Rover приходилось выплачивать Honda немалые суммы за те компоненты, которые требовались для производства крупногабаритных моделей. Кроме того, они выплачивали Honda значительное вознаграждение за каждый совместно разработанный автомобиль, который продавала Rover. Заключенное между компаниями технологичесткое соглашение не позволяло Rover продавать модели, основанные на разработках Honda, на рынках, которые Honda оставляла для себе (например, США). Rover предпочла бы другое соглашение с Honda, но слабость ее позиций и несговорчивость Honda не позволяли ВАе развернуться как следует. «Нас втянули в игру, которую я назвал бы японским покером», – сказал Ричард Эванс? (Richard Evans), один из руководителей ВАе[[1]](#footnote-1).

Последняя карта, которую Ричард Эванс выложил в своей игре с Honda, резко пошатнула позиции японцев. 29 января 1994 года ВАе продала BMW cwvl 80% акций в Rover. Одна эта операция привела к удвоению доли BMW на европейском автомобильном рынке (6,4%) и сделала ее лидером на рынке «внедорожников». Кроме того, BMW получила возможность выпускать малолитражные автомобили, а также обеспечила себе доступ к дешевой производственной базе и производственным «ноу-хау» компании Honda. Одновременно она подорвала основы европейской стратегии Honda.

Резкое ухудшение положения Honda вызвало озадаченность и возмущение менеджеров компании в Токио. «Теперь, когда наш партнер попал в лапы нашему конкуренту, мы вынуждены пересмотреть всю свою стратегию в Европе, – сказал Кийоши Икеми (Kiyoshi Ikemi), советник президента Honda, рассказывая о беседе со своим шефом Нобухико Кавамото (Nobuhiko Kawamoto). – Г-н Кавамото недвусмысленно дал понять, что не намерен сотрудничать с BMW в Великобритании. Мы не собираемся сотрудничать с Rover, имея в качестве посредника BMW. Ничего хорошего из такого сотрудничества не выйдет». Если верить обозревателям – экономистам, крушение европейского альянса с Honda не могло произойти в более неподходящий для компании момент, чем сейчас. Внимание руководства было приковано к плачевному положению японского рынка, а также к Соединенным Штатам Америки, где Honda сдавала свои позиции возрождающимся местным производителям автомобилей. Honda предлагала выкупить 47,5% акций в Rover, но, как оговорит г-н Кавамото: «Мы не собирались делать Rover японским предприятием. (Мы просто хотели сделать Rover еще более «роверским», более «британским» – именно в этом случае наше сотрудничество принесло бы наилучшие результаты». Наступление BMW на казавшиеся неприступными позиции Honda началось в сентябре 1993 года. В качестве цели BMW выбрала Rover, которая, по их мнению, могла бы расширить ассортимент автомобилей, выпускаемых BMW, оптимизировать сбыт, поставки компонентов и НИОКР. Первое предложение BMW, которое они сделали ВАе, было отвергнуто из-за партнерства Rover с Honda. Несмотря на этот отказ, BMW продолжала «обхаживать» Rover. Вольфганг Райцле (Wolfgang Reitzle), директор по НИОКР компании BMW, анонимно посетил предприятия Rover и, вернувшись в Германию, внимательно проанализировал результаты своей поездки. Хаган Людериц (Hagan Luderitz), директор по корпоративному планированию BMW, утверждает, что они отправили письмо президенту Honda г-ну Кавамото, с выражением своей заинтересованности в Rover. Ответа не последовало. Советник г-на Кавамото, г-н Икеми, отрицает это, утверждая, что Honda располагала лишь косвенными намеками на интерес BMW. Он протестует: «Нас не проинформировали надлежащим образом вплоть до пятницы на прошлой неделе (т.е. задень до заключения сделки с BMW)».

После заключения сделки настроения руководства BMW по отношению к Honda изменились. Г-н Фолкер Доппельфельд (Volker Doppelfeld), финансовый директор BMW, пояснял, что они выбрали самый короткий и дешевый путь к исполнению своей давней мечты распространить автомобильный бизнес BMW на новые сегменты рынка. Более длинный путь означал долгий, пошаговый отход от базового кузова BMW «седан». С учетом этого 2007 миллионов немецких марок, уплаченных за Rover, – приемлемая сумма, которую могла позволить себе BMW на разработку одной новой модели. Он пояснял, что в указанную стоимость входили 17 торговых марок, в том числе Land Rover и Range Rover, оборудованные «всем самым интересным, лучшим и хорошо себя зарекомендовавшим, что можно встретить на «внедорожниках». После того как сделка состоялась, модель Mini была повторно запущена в производство как малолитражный автомобиль для элитного рынка, был возрожден MG, продажи Freelander – младшей модели «внедорожников» Land Rover – повысились сверх ожидаемого на 40% и, наконец, BMW объявила о намерении сделать самые большие в своей истории инвестиции в производство своей «рабочей лошадки» Defender в Бразилии. Кроме того, BMW заключила сделку еще с одной британской компанией, Rolls-Royce. Выиграв конкурентную схватку с Mercedes, BMW будет поставлять для автомобилей «Роллс-Ройс» и «Бентли» двигатели V8 и V12. Вскоре г-жа Джоанна Браун будет располагать еще большим выбором автомобилей для поездок по магазинам.

## Ситуация 2

На примере решений заместителя генерального директора ЗАО «Стройком» проанализируем решение управленческих проблемных ситуаций.

При постройке торгового комплекса «Континент» за 5 месяцев до срока его сдачи выяснилось, что мы не успеваем его построить из-за нехватки грузового транспорта, т.к. материал, который использовался при строительстве данного объекта, производится только в Миассе, транспорт не успевал вовремя подвезти его к месту назначения. По условию договора при не сдаче данного объекта в срок мы должны были платить определенный штраф, т.к. его собственники не успеют вовремя разместить там торговые площади и будут терять доход от не сданных в аренду площадей. При проектировке строительства данного торгового комплекса заместитель директора по строительству неправильно оценил объем работ и скорость его выполнения. В результате мне пришлось на первую неделю после этого сообщения перебросить необходимое количество машин на данный объект с других строящихся объектов, на которые в последующий период было докуплено необходимое количество грузового транспорта. Это была жесткая, ограниченная проблема, которую нужно было решить в жестко ограниченный срок.

Результатом решения данной ситуации было выполнение в срок строительства объекта, а также расширение автопарка грузовых машин и оптимизация логистических процессов на предприятии в целях дальнейшего недопущения подобной ситуации (постоянный логистический контроль).

Кто был инициатором изменения? Заместитель директора по строительству.

Почему оно было необходимо? Для своевременной сдачи объекта, а также для проектировки системы своевременного подвоза строительных материалов к строящемуся объекту, для недопущения такой ситуации в будущем.

На кого оно повлияло и как? Представим ответ с помощью схемы:

Сведения заместителя генерального директора по строительству о нехватке строительных материалов для выполнения сроков постройки торгового комплекса «галерея «Континент» → «переброс» необходимой техники (грузового автотранспорта) с других строящихся объектов на данный объект → закупка нового дополнительного количества грузового автотранспорта для других строящихся объектов (откуда были изъяты машины) → найм специалиста по логистическим операциям → разработка рационального логистического цикла → проработка этого цикла → подстройка его под возможные изменения внешней и внутренней среды организации → грамотная работа транспортного отдела.

Не было оказано сопротивление изменению. В результате были использованы методы исследования операций, кибернетики, экономико-математических методов принятия решений, которые оказались, на мой взгляд, наиболее подходящими и рациональными для решения данной проблемы.

# Список использованных источников и литературы

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2007.
2. Стройком – квартира для удобной жизни. // Стиль. №3, 2006.
3. Чернов М. Мы за кого? // Эксперт. 8 апреля 2008 г., №14 (321).
4. Котлер Ф., Армстронг Г. и др. Основы маркетинга. – М., СПб., Киев: Вильямс, 2006. С. 632

1. Котлер Ф., Армстронг Г. и др. Основы маркетинга. – М., СПб., Киев: Вильямс, 2006. С. 632 [↑](#footnote-ref-1)