

Разработка управленческого решения

Челябинск
2020

Объект исследования – аптечный склад АО «Полисорб».

Предмет исследования – сценарий для решения проблем.

Цель работы – разработка управленческого решения по автоматизации аптечного склада.

Задачи работы:

- Постановка и идентификация проблемной ситуации.
- Выбор направлений целевой ориентации.
- Разработка возможных вариантов решения проблемы.
- Выбор оптимальной альтернативы.
- Рассмотреть организацию и контроль выполнения решения.

Методы, используемые в работе – метод парных сравнений (из-за его невысокой требовательности к исходным данным) и метод балльных оценок (так как решение проблемы происходит в условиях определенности).

Характеристика предприятия

Фармацевтическая компания АО «Полисорб» создано специально для производства медицинских препаратов на основе мелкодисперсных кремнеземов.

Юридический адрес АО "Полисорб" - 456652, Челябинская область, город Копейск, Томская улица, дом 14.

Миссия АО «Полисорб» – стать высококорентабельным и эффективным предприятием, предлагающим высококачественную продукцию.

Организационная структура управления



Идентификация проблемной ситуации

На предприятии АО «Полисорб» очень осложнен процесс приемки товара, постоянно стоит вопрос, куда расставляться поступивший товар. Сборщики медикаментов в своих отделах не могут ничего найти, т.к. нет возможности аккуратно расставить поступивший товар. В итоге товар принимается медленно, собирается по расходным накладным медленно, заведующие аптек недовольны.

Также на сборочном складе АО «Полисорб» существует тяжелые условия труда, сказывается отсутствие дневного света и недостаток кислорода. Хотя руководством и принято решение о строительстве нового склада, оно не входит в настоящее положение работников склада и требует лучшей работы, хотя заведующая и другие работники склада постоянно утверждают, что при имеющихся условиях достигнуть этого невозможно. Руководство стоит на своем, работники в постоянном напряжении – наглядный пример межгруппового конфликта.

Таким образом, директором должно быть принято решение о необходимости сотрудничества с ООО «ОКСИ» и автоматизации склада компании.

Дерево целей



Перевод качественных оценок в количественные

Качественные оценки	Количественные характеристики
Равнозначные цели	1
Ненамного значимее	$3/2 = 1,5$
Значимее	$5/2 = 2,5$
Намного значимее	$7/2 = 3,5$
Абсолютно доминирует	$9/2 = 4,5$

Затем составляется и рассчитывается матрица сравнений для каждого уровня целей «дерева», где:

А – отказ от сотрудничества с ООО «ОКСи»

В – продолжение сотрудничества с ООО «ОКСи»

1 – требование возврата аванса;

2 – требование компенсации понесенных издержек;

3 – поиск нового исполнителя;

4 – распространение негативной информации о деятельности ООО «ОКСи»;

5 – ждать проект в установленные сроки;

6 – перенос сроков проекта и компенсация понесенных издержек (30 000).

Первый уровень целей

	А	В	Нормированные оценки		Σ	q_i
			А	В		
А	1,00	0,29	0,22	0,22	0,44	0,22
В	3,50	1,00	0,78	0,78	1,56	0,78
	4,50	1,29	1,00	1,00	2,00	1,00

Второй уровень целей

	Попарное сравнение				Нормированные оценки				Σ	q_i	Q_i
	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	1	2/7	3 1/2	3 1/2	0,197	0,154	0,304	0,42	0,655	0,164	0,036
2	3 1/2	1	3 1/2	3 1/2	0,690	0,538	0,304	0,42	1,533	0,383	0,085
3	2/7	2/7	1	2/7	0,056	0,154	0,087	0,03	0,297	0,074	0,016
4	2/7	2/7	3 1/2	1	0,056	0,154	0,304	0,12	0,515	0,129	0,028
Сумма	5	1 6/7	11 1/2	8 2/7	1	1	1	1	4	1	0,17

Оценка выполнения проекта

	Попарное сравнение		Нормированные оценки		Σ	q_i	Q_i
	А	В	А	В			
5	1	2/7	0,222	0,222	0,444	0,222	0,0493
6	3 1/2	1	0,778	0,778	1,556	0,778	0,173
Сумма	4 1/2	1 2/7	1	1	2	1,00	0,222

Альтернативы выполнения проекта



Оценка альтернативы

	Показатели						Σ
	1	2	3	4	5	6	
1	1,00	2,00	3,00	2,00	1,00	1,00	10,00
2	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	2,00	13,00
3	2,00	3,00	1,00	1,00	3,00	3,00	13,00
4	3,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	16,00
всего	7,00	9,00	9,00	8,00	10,00	9,00	52,00
Q_i	0,13	0,18	0,17	0,15	0,20	0,17	1,00

Альтернатива 4 оказалась наилучшей - не разрывать контракт и в случае невыполнения обязательств потребовать компенсацию на повторную регистрацию документов.

Организация и контроль выполнения решения

Поскольку директор АО «Полисорб» является лицом, принимающим и исполняющим решения, то ему следует связаться с руководством ООО «ОКСб» и поставить их в известность, что проект автоматизации склада компании должен быть разработан в указанные сроки – ноябрь 2020 г., а в случае очередного сдвига срока сдачи проекта ООО «ОКСб» будет нести финансовую ответственность, и должно будет компенсировать все издержки понесенные по их вине.

Также директору АО «Полисорб» следует сказать руководству ООО «ОКСб», что, несмотря на некоторые недоразумения в сроках сдачи проекта он разрывать договор не намерен, но надеется на плодотворное сотрудничество.

Составить предупредительное письмо о наступлении ответственности ООО «ОКСб» перед АО «Полисорб» за невыполнение сроков с указанием данных о величине материальной ответственности в денежном эквиваленте.

Также следует контролировать сроки выполнения работ, следует поручить специалисту АО «Полисорб», осуществляющему контакты с ООО «ОКСб».

Вывод

Во-первых, проведен анализ управленческого решения, на пример предприятия АО «Полисорб» осуществляет фармацевтическую деятельность по Челябинской области.

Директор «Полисорб» заключил договор с компанией ООО «ОКСи» на установку программного продукта «1С: Управление аптечной сетью» – решение для автоматизации различных форм торговли фармацевтическими товарами, такие как аптечные сети; крупные и мелкие аптеки; предприятия оптовой торговли. Конфигурация программного продукта «1С: Управление аптечной сетью» позволяет автоматизировать все функции ведения деятельности с учетом особенностей фармацевтического рынка, а также помогает проводить анализ и планирование торговых операций и движения денежных средств.

На фирме возникла проблема функционирования. Это проявилось в том, что:

- 1) предприятие ООО «ОКСи» не укладывается в сроки проекта;
- 2) выбор другого исполнителя проекта затруднен в связи с нехваткой времени;
- 3) выбор другого исполнителя повлечет дополнительные финансовые издержки.

Проведена разработка возможных вариантов решения, проблемы проведена при помощи разработки альтернатив.

Эксперты разработали следующие альтернативы.

- 1) разорвать контракт и потребовать возврат аванса;
- 2) разорвать контракт и потребовать компенсацию издержек;
- 3) не разрывать контракт и надеяться на своевременное исполнение обязательств;
- 4) не разрывать контракт и в случае невыполнения обязательств потребовать компенсацию;
- 5) ждать проект;
- 6) перенос сроков и компенсация понесенных издержек (30 000).

Поскольку директор АО «Полисорб» является лицом, принимающим и исполняющим решения, то ему следует связаться с руководством ООО «ОКСи» и поставить их в известность, что проект автоматизации склада компании должен быть разработан в указанные сроки – ноябрь 2020 г., а в случае очередного сдвига срока сдачи проекта ООО «ОКСи» будет нести финансовую ответственность, и должно будет компенсировать все издержки понесенные по их вине.

Данные задачи выполнены для достижения поставленной цели – разработки управленческого решения в организации.