

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Цветков Николай Александрович
Должность: Ректор
Дата подписания: 10.02.2025 12:33:03
Уникальный программный ключ:
858e6298f3889af733af85d4170378d0a7d270e9



Автономная некоммерческая организация высшего образования «Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт) (Институт МИРБИС)

ОДОБРЕНО
Решением Ученого совета
от 29.08.2024 протокол № 1

УТВЕРЖДАЮ
Ректор
_____ Н.А. Цветков
29 августа 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ

*«Мастер делового администрирования (МВА)», специализация
«Производственный менеджмент и операционная эффективность»*

очно-заочная форма обучения

Москва 2024

Оглавление

1. Цель изучения учебной дисциплины	3
2. Планируемые результаты освоения учебной дисциплины	3
3. Используемые методы обучения	3
4. Формы контроля по дисциплине	4
5. Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины	4
6. Содержание учебной дисциплины	4
6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся	4
6.2. Содержание тем учебной дисциплины	4
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины	5
7.1. Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов .	5
7.2. Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины.....	7
7.3. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины	7
7.4. Методические рекомендации преподавателям.....	7
7.5. Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы.....	8
8. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине.....	11
8.1. Текущий контроль	11
8.2. Промежуточная аттестация	12
9. Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся.....	15

1. Цель изучения учебной дисциплины

Цель дисциплины – сформировать у слушателей представление о теоретических и практических аспектах разработки, принятия и реализации управленческих решений.

2. Планируемые результаты освоения учебной дисциплины

Формируемые компетенции	Перечень планируемых результатов освоения дисциплины
<p>УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • понятие управленческого решения; • стандартные и нестандартные ситуации для принятия управленческих решений; • процесс разработки, принятия и реализации управленческого решения. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> • осуществлять анализ и разработку управленческих решений с учетом факторов неопределенности на основе современных методов и передовых научных достижений. <p>Иметь практический опыт:</p> <ul style="list-style-type: none"> • принятия и реализации управленческих решений.
<p>ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявить и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующих им бизнес-модели организаций</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • современные модели принятия управленческих решений; • методику разработки и принятия управленческих решений. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> • принимать и реализовывать управленческие решения с учетом факторов неопределенности на основе современных методов и передовых научных достижений. <p>Иметь практический опыт:</p> <ul style="list-style-type: none"> • принятия и реализации управленческих решений.

3. Используемые методы обучения

Дисциплина предусматривает использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут разрабатываться при помощи метода: выполнение контрольных заданий.

4. Формы контроля по дисциплине

Текущий контроль – выполнение контрольных заданий.

Промежуточная аттестация – зачет.

5. Перечень самостоятельных работ и «Портфолио», формируемый в процессе изучения дисциплины

В процессе изучения дисциплины не предусмотрена подготовка документов для личного «портфолио».

6. Содержание учебной дисциплины

6.1 Распределение учебного времени, выделенного на контактную работу обучающихся с преподавателем, на самостоятельную работу обучающихся

	Наименование разделов и тем	Трудоемкость (часы)			Самостоятельная работа	Форма промежуточного контроля
		Всего часов	Контактные часы			
			аудиторные	с использованием дистанционных образовательных технологий		
1.	Понятие управленческого решения	6	2	1	3	-
2.	Процесс разработки решения. Постановка проблемы.	6	2	1	3	Выполнение контрольного задания
3.	Принятие управленческих решений	8	4	1	3	-
4.	Реализация управленческого решения	10	6	1	3	Выполнение контрольного задания
	Промежуточная аттестация	2	2	-	-	Зачет
	Итого	32	16	4	12	-

6.2. Содержание тем учебной дисциплины

Тема 1. Понятие управленческого решения

Стандартные и нестандартные ситуации для принятия управленческих решений. Процесс разработки, принятия и реализации управленческого решения.

Тема 2. Процесс разработки решения

Типовые решения. Особенности разработки решений проблемного типа (стратегические решения). Методы постановки проблемы (метод дерева проблем, диаграмма Исикавы, мозговой штурм). Формулировка альтернатив.

Тема 3. Принятие управленческих решений

Организация коммуникации при принятии стратегических решений (позиции автора, понимающего, критика, арбитра, организатора коммуникации по О.С. Анисимову). Особенности принятия решений в ситуации риска. Организационные аспекты процесса принятия решения (фиксация сомнений, заключительный контрактинг).

Тема 4. Реализация управленческого решения

Организация выполнения решений (план мероприятий и учёт конфликта интересов и принятия для себя данного решения исполнителем). Анализ и контроль выполнения решений. Обратная связь и корректировка действий. Роль человеческого фактора в процессе реализации управленческих решений. Управленческая решетка Блейка и Мутона.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

7.1. Перечень учебных изданий, информационно-справочных систем, Интернет-ресурсов

№	Нормативно-правовые акты
	Основная литература
1.	Карданская, Н. Л. Принятие управленческого решения [Электронный ресурс]: учебник для вузов / Н. Л. Карданская. – Москва: Юнити-Дана, 2021. – 407 с. – ISBN 5-238-00056-1. – Режим доступа : http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=446557
2.	Катаева, В. И. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие / В. И. Катаева, М. С. Козырев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 196 с. – ISBN 978-5-4475-4560-4. – Режим доступа : http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278872

3.	Козырев, М. С. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / М. С. Козырев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 158 с. – ISBN 978-5-4475-2754-9. – Режим доступа : http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493936
4.	Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити-Дана, 2021. – 383 с. – ISBN 978-5-238-01091-5. – Режим доступа : http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117136
5.	Шамалова, Е. В. Основы методологии принятия управленческих решений в организации [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е. В. Шамалова, М. И. Глухова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 95 с. – ISBN 978-5-4475-2758-7. – Режим доступа : http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493967
Дополнительная литература	
1.	Бережная, О. В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие / О. В. Бережная, Е. В. Бережная. – Ставрополь: СКФУ, 2022. – 171 с. – Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=457872
2.	Маслихина, В. Ю. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие / В. Ю. Маслихина. – Йошкар-Ола: ПГТУ, 2019. – 228 с. – ISBN 978-5-8158-1688-6. – Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459492
3.	Осипенко, С. А. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебно-метод. пособие / С. А. Осипенко. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2021. – 67 с. – ISBN 978-5-4475-3904-7. – Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=276156
4.	Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей [Электронный ресурс]: настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье ; под ред. М. Савиной ; пер. М. Кульнева. – 2-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2022. – 288 с. – ISBN 978-5-9614-1844-6. – Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229875
5.	Харитонов, И. В. Основы теории принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник / И. В. Харитонов. – Архангельск: САФУ, 2020. – 155 с. – ISBN 978-5-261-01030-2. – Режим доступа: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436414
6.	Шервуд, Д. Системное мышление для руководителей [Электронный ресурс]: практика решения бизнес-проблем / Д. Шервуд; ред. Н. Нарциссова; пер. И. Окунькова. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 301 с. – ISBN 978-5-9614-5477-2. – Режим доступа : http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=468433
Интернет ресурсы	
1.	RSCI.RU: новости нуки, техники, технологий. – Режим доступа : http://www.rsci.ru/science_news
2.	Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал. – Режим доступа : http://www.eur.ru/

7.2. Учебно-методическое обеспечение учебной дисциплины

В программе учебной дисциплины предусмотрен следующий раздаточный материал для обучающихся: краткий конспект лекции в виде слайдового или текстового материала.

Указанные материалы размещаются в электронной информационно-образовательной среде (ЭИОС) Института МИРБИС.

Каждый обучающийся имеет доступ к ЭИОС и электронно-библиотечной системе, которые обеспечивают возможность индивидуального доступа, для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

7.3. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает в себя:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), стол преподавателя, стул преподавателя, персональный компьютер, мультимедийное оборудование (проектор, экран).

Помещение для самостоятельной работы обучающихся: специализированная мебель и компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института МИРБИС.

Для обучающихся: созданы условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, телекоммуникационные технологии.

Всем обучающимся предоставлен доступ на образовательную платформу, которая обеспечивает освоение учебной дисциплины в полном объеме независимо от места и времени нахождения обучающихся.

Обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде Института МИРБИС из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет».

Лицензионное программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 pro;
- Операционная система Microsoft Windows 10 pro;
- Операционная система Microsoft Windows Server 2012 R2;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional 13;
- Программное обеспечение Microsoft Office Professional;
- Комплексная Система Антивирусной Защиты Kaspersky Total Security для бизнеса Russian Edition.

7.4. Методические рекомендации преподавателям

Перед началом изучения дисциплины преподаватель должен ознакомить обучающихся с видами учебной и самостоятельной работы, перечнем литературы и интернет-ресурсов, а также раздаточных материалов, размещенных в электронной информационно-образовательной среде, формами текущей и промежуточной аттестации, с критериями оценки качества знаний для итоговой оценки по дисциплине.

При проведении лекций, преподаватель:

- 1) формулирует тему и цель занятия;
- 2) излагает основные теоретические положения;
- 3) с помощью мультимедийного оборудования и/или под запись дает определения основных понятий, расчетных формул;
- 4) проводит примеры из отечественного и зарубежного опыта, дает текущие статистические данные для наглядного и образного представления изучаемого материала;
- 5) в конце занятия дает вопросы для самостоятельного изучения.

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по каждому разделу и в целом по дисциплине преподаватель использует формы текущего, промежуточного и итогового контроля знаний обучающихся.

В процессе освоения учебной дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции.

7.5. Методические рекомендации обучающимся по освоению дисциплины/модуля и самостоятельной работы

ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося на всех этапах ее освоения путем планомерной, повседневной работы.

При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций и практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы обучающиеся должны пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данному курсу), учебно-методическими материалами (включая данную рабочую программу), которые размещены в электронной информационно-образовательной среде.

ПРАВИЛА КОНСПЕКТИРОВАНИЯ

Конспект является письменным текстом, в котором кратко и последовательно изложено содержание основного источника информации. Конспектировать – значит приводить к некоему порядку сведения, почерпнутые из оригинала. В основе процесса лежит систематизация прочитанного или услышанного. Записи могут делаться как в виде точных выдержек, цитат, так и в форме свободной подачи смысла. Манера написания конспекта, как правило, близка к стилю первоисточника. Если конспект составлен правильно, он должен отражать логику и смысловую связь записываемой информации.

В хорошо сделанных записях можно с легкостью обнаружить специализированную терминологию, понятно растолкованную и четко выделенную для запоминания значений различных слов. Используя законспектированные

сведения, легче создавать значимые творческие или научные работы, различные рефераты и статьи.

Виды конспектов:

Нужно уметь различать конспекты и правильно использовать ту категорию, которая лучше всего подходит для выполняемой работы.

- **ПЛАНОВЫЙ.** Такой вид изложения на бумаге создается на основе заранее составленного плана материала, состоит из определенного количества пунктов (с заголовками) и подпунктов. В процессе конспектирования каждый заголовок раскрывается – дополняется коротким текстом, в конечном итоге получается стройный план-конспект. Именно такой вариант больше всего подходит для срочной подготовки к публичному выступлению или семинару. Естественно, чем последовательнее будет план (его пункты должны максимально раскрывать содержание), тем связаннее и полноценнее будет ваш доклад. Специалисты рекомендуют наполнять плановый конспект пометками, в которых будут указаны все используемые вами источники, т. к. со временем трудно восстановить их по памяти.

- **СХЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАНОВЫЙ.** Эта разновидность конспекта выглядит так: все пункты плана представлены в виде вопросительных предложений, на которые нужно дать ответ. Изучая материал, вы вносите короткие пометки (2–3 предложения) под каждый пункт вопроса. Такой конспект отражает структуру и внутреннюю взаимосвязь всех сведений и способствует хорошему усвоению информации.

- **ТЕКСТУАЛЬНЫЙ.** Подобная форма изложения насыщеннее других и составляется из отрывков и цитат самого источника. К текстуальному конспекту можно легко присоединить план, либо наполнить его различными тезисами и терминами. Он лучше всего подходит тем, кто изучает науку или литературу, где цитаты авторов всегда важны. Однако такой конспект составить непросто. Нужно уметь правильно отделять наиболее значимые цитаты таким образом, чтобы в итоге они дали представление о материале в целом.

- **ТЕМАТИЧЕСКИЙ.** Такой способ записи информации существенно отличается от других. Суть его – в освещении какого-нибудь определенного вопроса; при этом используется не один источник, а несколько. Содержание каждого материала не отражается, ведь цель не в этом. Тематический конспект помогает лучше других анализировать заданную тему, раскрывать поставленные вопросы и изучать их с разных сторон. Однако будьте готовы к тому, что придется переработать немало литературы для полноты и целостности картины, только в этом случае изложение будет обладать всеми достоинствами.

- **СВОБОДНЫЙ.** Этот вид конспекта предназначен для тех, кто умеет использовать сразу несколько способов работы с материалом. В нем может содержаться что угодно – выписки, цитаты, план и множество тезисов. Вам потребуется умение быстро и лаконично излагать собственную мысль, работать с планом, авторскими цитатами. Считается, что подобное фиксирование сведений является наиболее целостным и полновесным.

Правила конспектирования

1. Внимательно прочитайте текст. Попутно отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.

2. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.

3. При первом чтении текста составьте простой план. При повторном чтении постарайтесь кратко сформулировать основные положения текста, отметив аргументацию автора.

4. Заключительный этап конспектирования состоит из перечитывания ранее отмеченных мест и их краткой последовательной записи.

5. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами.

6. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

При конспектировании лекций рекомендуется придерживаться следующих основных правил.

1. Не начинайте записывать материал с первых слов преподавателя, сначала выслушайте его мысль до конца и постарайтесь понять ее.

2. Приступайте к записи в тот момент, когда преподаватель, заканчивая изложение одной мысли, начинает ее комментировать.

3. В конспекте обязательно выделяются отдельные части. Необходимо разграничивать заголовки, подзаголовки, выводы, обособлять одну тему от другой. Выделение можно делать подчеркиванием, другим цветом (только не следует превращать текст в пестрые картинки). Рекомендуется делать отступы для обозначения абзацев и пунктов плана, пробельные строки для отделения одной мысли от другой, нумерацию. Если определения, формулы, правила, законы в тексте можно сделать более заметными, их заключают в рамку. Со временем у вас появится своя система выделений.

4. Создавайте ваши записи с использованием принятых условных обозначений. Конспектируя, обязательно употребляйте разнообразные знаки (их называют сигнальными). Это могут быть указатели и направляющие стрелки, восклицательные и вопросительные знаки, сочетания PS (послесловие) и NB (обратить внимание). Например, слово «следовательно» вы можете обозначить математической стрелкой =>. Когда вы выработаете свой собственный знаковый набор, создавать конспект, а после и изучать его будет проще и быстрее.

5. Не забывайте об аббревиатурах (сокращенных словах), знаках равенства и неравенства, больше и меньше.

6. Большую пользу для создания правильного конспекта дают сокращения. Однако будьте осмотрительны. Знатоки считают, что сокращение типа «д-ть» (думать) и подобные им использовать не следует, так как впоследствии большое количество времени уходит на расшифровку, а ведь чтение конспекта не должно прерываться посторонними действиями и размышлениями. Лучше всего разработать собственную систему сокращений и обозначать ими во всех записях одни и те же слова (и не что иное). Например, сокращение «г-ть» будет всегда и везде словом «говорить», а большая буква «Р» – словом «работа».

7. Бесспорно, организовать хороший конспект помогут иностранные слова. Наиболее применяемые среди них – английские. Например, сокращенное «ок» успешно обозначает слова «отлично», «замечательно», «хорошо».

8. Нужно избегать сложных и длинных рассуждений.

9. При конспектировании лучше пользоваться повествовательными предложениями, избегать самостоятельных вопросов. Вопросы уместны на полях конспекта.

10. Не старайтесь зафиксировать материал дословно, при этом часто теряется главная мысль, к тому же такую запись трудно вести. Отбрасывайте второстепенные слова, без которых главная мысль не теряется.

11. Если в лекции встречаются непонятные вам термины, оставьте место, после занятий уточните их значение у преподавателя.

САМОПОДГОТОВКА К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попробуйте найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает воспринимать материал на теоретических и лабораторно-практических занятиях на должном уровне. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических рекомендациях.

Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».

Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.

Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц и т.д.

8. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине

Для оценки полученных знаний и освоения учебного материала по дисциплине используются следующие формы обязательного контроля: текущий контроль и промежуточная аттестация.

Успешность изучения дисциплины, завершающейся зачетом, оценивается суммой баллов исходя из 100 максимально возможных и включает две составляющие:

Итоговая оценка = Работа во время изучения дисциплины (60) + Ответ при промежуточной аттестации (40).

8.1. Текущий контроль

Текущий контроль обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Основной задачей текущего контроля является повышение качества знаний и практических умений, развитие навыков самостоятельной работы, обеспечение обратной связи между преподавателем и слушателем в ходе изучения дисциплины.

К формам текущего контроля относится: выполнение контрольных заданий.

Текущий контроль проводит преподаватель, ответственный за реализацию дисциплины.

Текущий контроль проводится:

- во время аудиторных занятий в соответствии с расписанием учебных занятий.

Описание работ	Максимальное количество баллов
1. Выполнение контрольного задания по теме № 2	30
2. Выполнение контрольного задания по теме № 4	30
Итого текущий контроль:	60

Контрольное задание по теме № 2

Опишите проблемную ситуацию из жизни Вашей организации. Излагайте факты, но не давайте оценочных суждений. Подготовьте индивидуальную презентацию проблемной ситуации (по возможности примените схематизацию).

Контрольное задание по теме № 4

Составьте программу аналитической работы для подготовки управленческого решения.

Структура программы:

- ситуация в компании,
- проблема,
- гипотеза о решении,
- предполагаемые методы сбора и анализа информации для принятия решения (концептуальные модели) с обоснованием их целесообразности.

8.2. Промежуточная аттестация

Целью промежуточной аттестации является проверка усвоения обучающимися знаний по всем темам учебной дисциплины и уровня формирования всех компетенций, закрепленных за данной дисциплиной.

Перед допуском на промежуточную аттестацию каждый обучающийся оценивается совокупной оценкой (совокупным баллом) по результатам текущего контроля. Промежуточная аттестация по учебной дисциплине проводится в форме зачета.

Задание к зачету:

1. Какая стадия процесса разработки и принятия решения отсутствует в описываемой ситуации? Обоснуйте свою точку зрения.
2. Какие факторы повлияли на процесс принятия решения в описываемой ситуации? Обоснуйте свое мнение с использованием материалов курса.
3. Какие из требований к управленческому решению не соблюдены в описываемой ситуации?
4. Можно ли считать, что в описываемой ситуации решение было принято в условиях риска? Почему?
5. Дайте рекомендации участникам совещания, повышающие эффективность группового принятия решения.

Совещание по итогам работы организации за месяц

(время – 19.30, кабинет Генерального директора)

Участники совещания:

ГД- генеральный директор,
КД- коммерческий директор,
ДМ –директор по маркетингу,
НОП- начальник отдела продаж,
НОЗ – начальник отдела закупок

ГД: Сегодня необходимо подвести итоги нашей работы за месяц и спланировать задачи на перспективу. Кое-какие результаты мне известны, но послушаем КД.

КД: за прошедший месяц мы сделали объем продаж в товарном выражении на уровне предыдущего месяца, но в денежном выражении получили меньше. Выросли закупочные цены у нашего генерального поставщика. Прибыль наша снизилась. Если так и дальше пойдет, то мы окажемся в проблемной ситуации. Предлагаю на следующий месяц начинать поиски новых поставщиков. Пусть отдел маркетинга займется анализом рынка поставщиков, на следующей неделе нам будут нужны их рекомендации.

ДМ: *(с воодушевлением, но раздраженно)* Мы предупреждали, что усиливается тенденция роста отпускных цен в отрасли! Нас не слушает никто! Если мы сейчас и найдем дешевый товар, то нет никакой гарантии, что нам удастся заключить договор с поставщиком на этих условиях. Цены растут, так как конкурентов развелось уйма. Вот поставщик и куражится. Два месяца назад мы отдавали в отдел закупок информацию о новом производителе аналогичного товара. Как результаты взаимодействия (обращается к НОЗ)?

НОЗ: (молчит, сосредоточенно разглядывает что-то в бумагах)

ГД: Что отдел закупок скажет?

НОЗ: Мы отправляли им, вроде, запрос, но в ответ молчание. Может их уже и нет давно?

ДМ: Что значит нет? Мы за результаты анализа рынка отвечаем! Фирма – производитель достаточно успешна. По СМИ видно, что там грамотная «раскрутка» идет. Просто опять ваш отдел не хочет шевелиться!

НОЗ: (возмущенно) Уж кому шевелиться приходится, так это нам. В прошлом месяце наш генеральный поставщик встал на профилактику. Думаете просто было товарный запас обеспечить, когда вокруг желающих «урвать кусочек» полно!? Благо у нас давно сложились отношения с поставщиком, а поддерживать эти отношения тоже непросто!

ДМ: Вот давайте и разнообразим линейку поставщиков. Мы неоднократно рекомендации давали вашему отделу, а воз и ныне там.

НОЗ: Как-то необдуманно тут идет разговор о смене поставщика. Сложились долговременные, проверенные связи, отношения. От добра добра не ищут! Сейчас аналогичный товар выпускают мелкие производители. Зачем нам их кустарщина? Качество для клиента прежде всего!

КД: Это верно - про качество. Только поставщик нам уже «на горло наступает». Тут ДМ прав. Связи и отношения нужны, но и в кабалу добровольно идти никто не собирается. Мы живем в рынке! Вот и отношения должны быть рыночные! Сколько пробных закупок у аналогичных производителей сделано за прошлый месяц?

НОЗ: Мы сделали закупку партии товара у фирмы «Елочка», так потом на одни рекламации и работала вся фирма. Помните этот скандал с нашим VIP-клиентом? Мы в отделе для себя выводы сразу сделали из этой ситуации. Репутация нашей фирмы как качественного поставщика должна быть, прежде всего!

НОП: Я вот что хочу сказать. Спор сейчас бесполезный. И скандал с нашим «випом» был по поводу соотношения «цена-качество». Мы «зажаты» конкурентами со всех сторон. Клиенты присматриваются к конкурентам, которые иногда откровенно демпингуют! Торговая наценка все меньше и меньше, бонусы тоже. Скоро наши менеджеры продаж побегут от нас. Товар, который найдете, продавать некому будет! Вот о чем нужно беспокоиться!

КД: Как менеджеров в отделе удержать – это ты сам думай! С больной головы на здоровую не перекладывай! Во сколько они у тебя приходят в офис? Кто в 10, а кто и в 11. Клиентская база растет черепашьими темпами. Развел лоботрясов! Такие пусть и уходят – не жалко! Конкуренты на то и конкуренты, чтобы отдел продаж не дремал! Вернемся к делу. В следующем месяце на сколько можешь клиентскую базу увеличить? Есть у тебя анализ динамики региональных продаж?

НОП: (раздраженно) Есть у меня динамика. Тенденция к уменьшению как по географии, так и по ассортименту. Цены наши неконкурентоспособны!!! Скоро себе в убыток продавать начнем.

КД: Что ж ты заладил как попугай про цены! Не мы одни в таких условиях - весь рынок так живет. Головой надо думать, придумать нужно что-то, а не искать вокруг виноватых.

ГД: Мы тут все в одной лодке. Действительно думать надо. Сегодня поздно уже. Завтра с утра жду ваши предложения по ситуации, лучше письменно.

9. Критерии оценки качества знаний для контроля успеваемости обучающихся

Результаты промежуточной аттестации могут быть оценены: «зачтено», «не зачтено», «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка по дисциплине строится на основе 100-балльной системы оценивания, с последующим переводом в 5-тибалльную систему.

Соответствие 100-балльной и 5-тибалльной систем оценивания.

Уровень оценки по 100-балльной системе	Объяснение	5-ти балльная шкала	Соответствие европейской шкале оценок	Соответствие системе зачтено/не зачтено
86 и выше	Отлично	5	A (86-100)	Зачтено (56-100)
71-85	Хорошо	4	B (80-85); C (71-79)	
56-70	Удовлетворительно	3	D (65-70); E (56-64)	
0-55	Неудовлетворительно	2	F (0-55)	Не зачтено (0-55)