

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Новосибирский национальный исследовательский
государственный университет» (Новосибирский государственный университет, НГУ)

Экономический факультет



подпись

Согласовано
Декан ЭФ
Богомолова Т.Ю.

«19» октября 2020 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В КОНКУРЕНТНОЙ ИЗМЕНЧИВОЙ БИЗНЕС-СРЕДЕ (DECISION MAKING IN COMPETITIVE AND CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT)

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль): Менеджмент в нефтегазовой сфере (Oil and Gas Management)

Набор 2019 г.

Форма обучения: очная

Разработчики:

д. э. н. Алексеев А. В.

и. о. зав. кафедрой менеджмента
д.э.н. Юсупова А. Т.

Новосибирск
2020

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	3
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы	3
3. Трудоемкость дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося	4
4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий.....	4
5. Перечень учебной литературы	5
6. Перечень учебно-методических материалов по самостоятельной работе обучающихся..	5
7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	5
8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	6
9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине	6
10. Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине.....	6

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Цель дисциплины «Принятие решений в конкурентной изменчивой бизнес-среде» («Decision Making in Competitive and Changing Business Environment») заключается в формировании у студентов профессиональных компетенций в области стратегического и оперативного управления в конкурентной изменчивой бизнес-среде.

Основные задачи дисциплины:

- Повышение компетенций современного менеджмента компанией в условиях жесткой рыночной конкуренции.
- Обучение комплексному принятию решений по основным видам деятельности.
- Повышение компетентности в управлении командой.
- Продвижение в использовании ИТ-технологий в профессиональной управленческой деятельности.

Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Результаты освоения образовательной программы (компетенции)	В результате изучения дисциплины обучающиеся должны:		
	знать	уметь	владеть
ПК-1. Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	- методы и инструменты управления поведением организаций	- анализировать бизнес-кейсы с акцентом на определении уровня основной управленческой проблемы; - управлять развитием организации	- навыками разработки моделей организационных явлений, объектов и процессов, а также оценки и интерпретации результатов
ПК-2. Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	- принципы организационной динамики, изменений и дисфункции	- принимать управленческие решения по выявленным проблемам; - работать в команде и вносить свой вклад в общий результат работы	- навыками анализа существующих организационных форм и предоставления обоснованных решений по совершенствованию организационных структур

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Принятие решений в конкурентной изменчивой бизнес-среде» («Decision Making in Competitive and Changing Business Environment») является элективной, преподается в 4 семестре.

Дисциплины (практики), изучение которых необходимо для освоения дисциплины «Принятие решений в конкурентной изменчивой бизнес-среде» («Decision Making in Competitive and Changing Business Environment»): Корпоративные финансы, Теория организационного поведения, Современный стратегический анализ.

Дисциплины (практики), для изучения которых необходимо освоение дисциплины «Принятие решений в конкурентной изменчивой бизнес-среде» («Decision Making in Competitive and Changing Business Environment»): выполнение НИР, ВКР.

3. Трудоемкость дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося

Трудоемкость дисциплины – 3 зачетные единицы, 108 часов.

Форма промежуточной аттестации: дифференцированный зачет.

Вид деятельности	Семестр
	4
Контактная работа, часов, в том числе:	38
Лекции	-
Практические занятия	32
Групповая работа с преподавателем	4
Контактная работа при аттестации	2
Консультации перед экзаменом	-
Самостоятельная работа, часов, в том числе:	70
Самостоятельная работа во время занятий	64
Самостоятельная работа во время промежуточной аттестации	6
Всего, часов	108

4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий 4 семестр

Содержание дисциплины «Принятие решений в конкурентной изменчивой бизнес-среде»:

Содержание разделов	
1	Введение в курс «Принятие решений в конкурентной и изменчивой бизнес-среде». Определения, характеристики, целесообразность для изучения. Основные и современные концепции теории стратегических решений
2	Экономические факторы, принимаемые во внимание при управленческом моделировании. Динамика рынка. Социально-экономические институты. Технологический уровень компании.
3	Организация производственной деятельности в компании. Организационная структура. Производственные мощности. Управление персоналом и мотивация. Финансовая модель компании.
4	Стратегическое взаимодействие компаний на рынке. Основные принципы стратегического управления. Цели, задачи, стратегии достижения целей.
5	Структура управленческого отчета компании.
6	Принятие решений. Ценообразование экспортной и отечественной продукции. Рекламный бюджет. Бюджет исследования. Время сборки. Расположение

	продавцов. Заработная плата продавцов и монтажников. Часы обслуживания контракта. Размер дивидендов. Фургоны купить / продать. Изготовить и доставить продукцию в экспортную зону, южную зону, западную зону, северную зону. Затраты на исследования. Сырье на заказ. Новые машины на заказ.
7	Подведение итогов достигнутых результатов.

Практические занятия (32 ч)

Содержание практического занятия	Объем, час
1. Введение в курс «Принятие решений в конкурентной и изменчивой бизнес-среде».	4
2. Экономические факторы, принимаемые во внимание при управленческом моделировании	2
3. Организация производственной деятельности в компании.	4
4. Стратегическое взаимодействие компаний на рынке	2
5. Структура управленческого отчета компании.	4
6. Принятие решений.	14
7. Подведение итогов достигнутых результатов.	2

Самостоятельная работа студентов (70 ч)

Перечень занятий на СРС	Объем, час
Подготовка к принятию решений	44
Обзор литературы	15
Подготовка к презентации	5
Подготовка к дифференцированному зачету	6

5. Перечень учебной литературы

5.1 Основная литература

1. Martin T. N. Smart Decisions. The Art of Strategic Thinking for the Decision-Making Process.- Palgrave MacMillan, 2016. – 185 pp. ЭБС: <https://link.springer.com/book/10.1057/9781137537003>
2. Sawyer T.Y. Financial Modeling for Business Owners and Entrepreneurs. Developing Excel Models to Raise Capital, Increase Cash Flow, Improve Operations, Plan Projects, and Make Decisions. - Apress Media, 2015. – 322 pp. ЭБС: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4842-0370-5>

5.2 Дополнительная литература

3. Saxena R., Srinivasan A. Business Analytics. A Practitioner's Guide. - Springer Science+Business Media New York 2013– 162 pp. ЭБС: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4614-6080-0>

6. Перечень учебно-методических материалов по самостоятельной работе обучающихся

Методические рекомендации по самостоятельной работе учащихся

7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

При освоении дисциплины используются следующие ресурсы:

– другие ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:
EDIT 515 Виртуальная бизнес-среда. <http://www.edit515.co.uk/olTmanual/introduction.htm>
Ответы на вопросы: <http://www.edit515.co.uk/olTmanual/introduction.htm>

Topaz-Vbe:

Бизнес-среда: <http://www.edit515.co.uk/olTmanual/manual.htm>

Управленческий отчет: <http://www.edit515.co.uk/olTmanual/report.htm>

Формы решений: <http://www.edit515.co.uk/olTmanual/report.htm>

Взаимодействие обучающегося с преподавателем (синхронное и (или) асинхронное) осуществляется через электронную почту.

7.1 Современные профессиональные базы данных:

Не используются.

7.2. Информационные справочные системы

- Бюро экономического анализа <https://www.bea.gov/>

- Показатели мирового развития DataBnk:

<https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=world-development-indicators>

8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень программного обеспечения

1. Winows
2. Microsoft Office

9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Для реализации дисциплины «Принятие решений в конкурентной изменчивой бизнес-среде» используются специальные помещения:

1. Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной и итоговой аттестации;

2. Помещения для самостоятельной работы обучающихся

Учебные аудитории укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду НГУ.

Материально-техническое обеспечение образовательного процесса по дисциплине для обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется согласно «Порядку организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в Новосибирском государственном университете».

10. Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине

Перечень результатов обучения по дисциплине «Принятие решений в конкурентной изменчивой бизнес-среде» и индикаторов их достижения представлен в виде знаний, умений и владений в разделе 1.

10.1 Порядок проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценивание результатов обучения по дисциплине «Принятие решений в конкурентной изменчивой бизнес-среде» осуществляется по балльно-рейтинговой системе и включает следующие оценочные средства:

Текущий контроль:

Оценив ситуацию и решив, что команда хочет сделать, команда заполняет первую форму решения и отправляет ее на обработку в соответствии с опубликованным графиком. Взамен команда получит отчет руководства, в котором будет рассказано, что произошло с компанией в результате принятых решений. Команда использует эту информацию, чтобы улучшить свои знания о работе компании и рынка. Затем команда принимает следующий набор решений ... и так до конца симуляции. Моделирование управления состоит из 6 занятий.

Промежуточная аттестация:

Управленческое моделирование имеет две формы контроля: групповой тест, проверяющий знание и понимание командами правила моделирования и цены акций команды по завершению управленческого моделирования. Команда с наивысшей ценой акции является победителем. Самые низкие цены на акции означают, что команда студентов продемонстрировала слабые навыки и знания в стратегическом и тактическом принятии и разработке бизнес-решений.

Оценивание результатов обучения по дисциплине «Принятие решений в конкурентной изменчивой бизнес-среде» осуществляется по балльно-рейтинговой системе и включает следующие оценочные средства:

Оценочные средства	Баллы (максимум)
Текущий контроль	
Тест	10
Результаты 1 сессии	5
Результаты 2 сессии	5
Результаты 3 сессии	5
Результаты 4 сессии	5
Результаты 5 сессии	10
Результаты 6 сессии	10
Финальная презентация	10
Промежуточная аттестация	
Дифференцированный зачет	40
Итого	100

Описание критериев и шкал оценивания индикаторов достижения результатов обучения по дисциплине «Принятие решений в конкурентной изменчивой бизнес-среде»

Баллы, набранные за выполнение заданий текущего контроля и промежуточной аттестации, конвертируются в оценку по дисциплине следующим образом:

Итоговая сумма набранных баллов	Оценка
≤ 40	неудовлетворительно
от 40,1 до 60	удовлетворительно
от 60,1 до 80	хорошо
от 80,1 до 100	отлично

Таблица 10-1

Код компетенции	Результат обучения по дисциплине	Оценочное средство
ПК-1	Знание: - методов и инструментов управления поведением организаций	Домашнее задание Групповое задание Тест
	Умение: - анализировать бизнес-кейсы с акцентом на определении уровня основной управленческой проблемы; - управлять развитием организации	Презентация на занятии Тест Курсовой проект
	Владение: - навыками разработки моделей организационных явлений, объектов и процессов, а также оценки и интерпретации результатов	Принятие решений Подведение итогов достигнутых результатов
ПК-2	Знание: - принципов организационной динамики, изменений и дисфункции	Презентация на занятии
	Умение: - принимать управленческие решения по выявленным проблемам; - работать в команде и вносить свой вклад в общий результат работы	Принятие решений Подведение итогов достигнутых результатов
	Владение: - навыками анализа существующих организационных форм и предоставления обоснованных решений по совершенствованию организационных структур	Принятие решений Подведение итогов достигнутых результатов Дифференцированный зачет

Таблица 10-2

Критерии оценивания результатов обучения	Шкала оценивания
<p><u>Качество выполненных работ:</u> - правильные ответы на все вопросы теста - очень хорошие результаты на всех игровых сессиях - самая высокая цена акций среди всех команд</p> <p><u>Дифференцированный зачет:</u> - полное и глубокое изложение достигнутых результатов - полные и глубокие ответы на вопросы</p>	<p><i>Отлично</i> 80,1–100 баллов</p>
<p><u>Качество выполненных работ:</u> - правильные ответы на большинство вопросов теста - хорошие результаты на всех игровых сессиях - второе место в рейтинге цен акций команд</p> <p><u>Дифференцированный зачет:</u> - полная презентация достигнутых результатов - хорошие ответы на вопросы</p>	<p><i>Хорошо</i> 60,1–80,0 баллов</p>
<p><u>Качество выполненных работ:</u> - правильные ответы хотя бы на половину вопросов теста - удовлетворительные результаты на игровых сессиях - третье место в рейтинге цен акций команд</p> <p><u>Дифференцированный зачет:</u> - приемлемое представление достигнутых результатов - удовлетворительные ответы на вопросы</p>	<p><i>Удовлетворительно</i> 40,1 - 60,0 баллов</p>

<p><u>Качество выполненных работ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - неправильные ответы на большинство вопросов теста - неудовлетворительные результаты на игровых сессиях - последнее место в рейтинге цен акций команд <p><u>Дифференцированный зачет:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - скудная презентация достигнутых результатов - неудовлетворительные ответы на вопросы 	<p><i>Неудовлетворительно</i></p> <p>40 баллов и менее</p>
--	---

Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения

1. С точки зрения продаж, какое из ваших рыночных направлений сейчас самое крупное?
2. Сколько станочных часов потребуется для механообработки 8 000 единиц продукции № 1 и 4 000 единиц продукции № 2 на вашем предприятии?
3. Как вы рассчитываете «доступные машинные часы»?
4. Как вы рассчитываете «доступные человеко-часы» (квалифицированная рабочая сила)?
5. Каков процент некачественной продукции?
6. Каковы объемы доставки продукта в ваши рыночные области?
7. Какова ежедневная стоимость эксплуатации автомобиля вашей компании по сравнению с ежедневной стоимостью аренды автомобиля?
8. Если вы заказываете материалы при принятии решения о третьем квартале, когда вы их фактически получите?
9. Какие факторы влияют на ваши возможности найма высококвалифицированных кадров?
10. Какая ежемесячная надбавка к заработной плате высококвалифицированного рабочего при двухсменной работе?
11. В чем разница между крупными и незначительными улучшениями?
12. Когда выплачиваются дивиденды?
13. Если заказывать оборудование при принятии решения о третьем квартале, когда его можно будет использовать?

ДЕЛОВАЯ СРЕДА

Бизнес, который вы контролируете, является производственной компанией, производящей три потребительских продукта и конкурирующей с несколькими аналогичными компаниями.

Вы являетесь членом Совета директоров, который отвечает за надзор за различными функциями компании: маркетинг (и разработка продуктов), операции (производство, закупки и сбыт), персонал, финансы.

Вы продаете напрямую розничным торговцам в четырех географических регионах - Юг, Запад, Север, Экспорт. Ваш завод находится в южной части.

МАРКЕТИНГ

Ваш маркетинговый отдел отвечает за стимулирование спроса и продажу продукции вашей компании в условиях конкуренции со стороны конкурирующих компаний.

Вы производите и продаете три разных продукта, которые не определены, за исключением того, что они являются потребительскими товарами, и все три изготовлены из одних и тех же основных материалов и с помощью одного и того же производственного процесса.

У каждого продукта есть маркетинговый имидж, который вы стремитесь продвигать для увеличения продаж. Этот образ формируется с течением времени из ряда факторов, которые имеют различное значение по сравнению с аналогичными факторами для ваших конкурентов.

Некоторые из этих факторов находятся под вашим непосредственным контролем и решаются вами в рамках вашего маркетингового плана. При составлении плана необходимо учитывать и другие факторы, например деятельность ваших конкурентов.

Чтобы помочь вам делать прогнозы, вам бесплатно доступна определенная экономическая и конкурентная информация о деятельности ваших конкурентов за последний квартал. Сюда входит информация, которая обычно находится в свободном доступе: отпускные цены на продукцию, общее количество сотрудников, базовые ставки заработной платы. Помимо этих бесплатных данных, ваша компания может приобрести другую информацию.

ЦЕНЫ

Каждый квартал вы должны пересматривать и определять цену, по которой вы продаете свою продукцию.

Цена, которую вы выбираете для каждого продукта, - это сумма, которую вы взимаете с розничных продавцов за каждую доставленную единицу. Это также гид по ценам, которые розничные торговцы устанавливают для населения. У каждого продукта две цены; Экспортная цена и отечественная цена.

Продукты весьма чувствительны к цене, хотя и не в одинаковой степени: относительно высокие цены приводят к меньшему количеству заказов, а низкие цены приносят больше. Снижение цен как средство увеличения количества заказов работает только до определенного момента - публика с подозрением относится к очень низким ценам.

Установление правильной цены с учетом экономики, конкуренции, качества вашей продукции и маркетинговых усилий будет иметь решающее значение для успешной и прибыльной конкуренции.

КАЧЕСТВО

Качество вашей продукции влияет на ваш маркетинговый имидж двумя способами: время, затрачиваемое на сборку каждой единицы продукта на вашем заводе, влияет на ее надежность и качество изготовления. Для сборки деталей, изготовленных на вашем заводе, в готовые изделия требуется минимальное время, но вы можете выбрать любое время сверх этого минимума для завершения каждой единицы. Чем больше времени отведено, тем больше внимания можно уделять, тем самым уменьшая количество некачественных продуктов, возвращаемых населением в рамках вашей годовой гарантии. Это улучшит ваш маркетинговый имидж.

РАЗРАБОТКА ПРОДУКТА

Один из основных способов удержания продуктов вашей компании на рынке - это не отставать от конкурентов в области технологий и дизайна продуктов или опережать их. Это достигается за счет инвестиций в разработку продукта.

Независимо от того, сколько вы решите потратить на разработку продукта, нет уверенности, что ваши усилия немедленно увенчаются успехом. Разработка носит кумулятивный характер, поэтому чем больше вы тратите, тем больше шансов внести

реальные улучшения в свои продукты. Постоянные усилия более эффективны, чем нерегулярные траты.

РЕКЛАМА

Для каждого продукта в каждой области вы должны решить, сколько потратить на рекламу. Вы можете использовать три разных средства:

- Торговая пресса. Это коммерческие издания как для отечественных пользователей, так и для зарубежных. Они информируют розничную торговлю о разработке продукта.
- Рекламная поддержка - телевизионные ролики, материалы для рекламы в прессе и др. Они поддерживают усилия ваших розничных продавцов.
- Продвижение товаров в точках продаж.

ПРОДАЖА

Вы должны решить, сколько из ваших существующих продавцов выделить для каждой области рынка.

Каждый продавец продает все три продукта вашим розничным торговцам на этом рынке и получает вознаграждение в виде заработной платы и комиссионных за продажу.

ДОСТУПНОСТЬ ПРОДУКТА

Сроки доставки влияют на количество полученных заказов, и очень важна способность вашего производственного отдела удовлетворить спрос на вашу продукцию.

Готовая продукция отправляется наемным транспортом на склады в каждой из зон, где они хранятся в готовом виде для отправки вашим розничным продавцам.

ОПЕРАЦИИ

Ваш операционный отдел отвечает за максимально эффективное производство и распространение продукции компании в соответствии со стандартами качества, определенными вашей общей стратегией. Он включает - закупку материалов, производство, транспортировку и доставку. Три продукта, которые продает ваша компания, производятся на вашем собственном заводе. Продукция производится в два последовательных процесса:

Обработка. Машины, каждая из которых обслуживается четырьмя неквалифицированными рабочими (машинистами), изготавливают компоненты из одного основного материала. В механическом цехе возможна посменная работа.

Сборка. Квалифицированные монтажники работают только в одну смену. Они собирают обработанные компоненты в готовые изделия.

ДОСТАВКА И ХРАНЕНИЕ НА СКЛАДАХ

Количество продуктов, доставляемых на каждый рынок, обычно такое же, как и в вашем графике поставок, если только ваши производственные мощности не соответствуют требованиям. Продукция доставляется собственным автопарком компании или арендованным транспортом на склады в каждой рыночной зоне. Каждый из ваших автомобилей доступен не более 60 дней в квартал, но этот срок может быть сокращен в зависимости от возраста и состояния автомобилей.

За складские площади взимается фиксированная квартальная плата. Запасы, хранящиеся таким образом, могут помочь сократить время доставки вашим клиентам, что положительно скажется на вашем маркетинговом имидже. С другой стороны, если они существенны, они могут «замораживать» средства, которые можно было бы лучше использовать в другом месте.

Транспортные расходы зависят от количества транспортных средств, необходимых для выполнения вашего графика доставки, и расстояния (времени в пути) до соответствующих районов.

ОСНОВНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Во всех трех продуктах используются одни и те же основные материалы. Материалы хранятся в крытых помещениях на вашей фабрике в количестве до максимального количества в квартал. Все, что сверх этого, должно храниться на коммерческом складе поблизости. Содержание вашего собственного складского помещения оплачивается ежеквартально независимо от его количества. Тем не менее, внешнее хранение оплачивается по ставке за единицу, исходя из среднего количества, хранящегося в этом квартале.

Материалы заказываются в следующем квартале для доставки в следующем квартале по базовой ставке, указанной в отчете руководства на конец следующего квартала. Поэтому вам необходимо спрогнозировать эту цену, которая будет варьироваться в зависимости от общего спроса и текущих процентных ставок банка. Скидки доступны в зависимости от заказанного количества и используемого поставщика.

Ваш отдел закупок взимает ежеквартальную административную плату, а также дополнительную плату за каждый размещенный заказ. Это будет включено в любой заказ, размещенный для восполнения дефицита, а также заказ, размещенный обычным способом.

ПЕРСОНАЛ

Ваш отдел кадров отвечает за то, чтобы в компании было достаточно сотрудников для эффективной работы. Новые сотрудники должны быть найдены на конкурентном рынке труда, в рамках которого люди могут переходить из компании в компанию в поисках лучших условий. Предложение людей на рынке труда может существенно повлиять на способность вашей компании работать эффективно.

Персонал компании можно разделить на пять разделов:

1. Продавцы - которые продают ваш продукт в четырех торговых зонах.
2. Машинисты - изготавливают детали для продукции компании.
3. Сборщики - собирают готовые изделия из обработанных деталей.
4. Вспомогательные работники - продавцы, клерки, младший менеджмент и т. Д.
5. Высшее руководство.

В моделировании затраты вспомогательных сотрудников и высшего руководства включены в различные ведомственные затраты. Для них не требуется никаких конкретных решений.

В рамках вашей задачи вам необходимо принимать решения по управлению продавцами и сборщиками. Есть два важных аспекта - подбор персонала и мотивация.

Ваши сотрудники могут уволиться из-за выхода на пенсию, болезни или из-за того, что они ушли работать в конкурирующие компании. Уходящие сотрудники делают это в конце квартала.

СОТРУДНИКИ

Продавцы и сборщики. Опытные продавцы и монтажники — это результат интенсивного обучения, и их бывает сложно нанять.

Вы можете попробовать нанять продавцов и монтажников либо из числа безработных, либо из других компаний, но вы не можете рассчитывать на полный успех (вы можете вообще не получить их!). Успешный подбор персонала зависит не только от текущего заработка, но и от качества производимой вами продукции, а также от умений вашего персонала; все по сравнению с теми же факторами в других компаниях. Это также зависит от количества безработных, имеющих в трудовом резерве. В периоды полной занятости набор персонала может быть очень трудным, и попытки увести людей из других компаний могут привести к очень нестабильному рынку труда.

В качестве альтернативы найму опытных продавцов и монтажников безработные могут пройти обучение по требуемому стандарту. Это осуществляется в собственной учебной школе на заводе. Хотя обучение обходится дороже, чем прямой набор, оно действительно гарантирует, что вы получите подходящих сотрудников, которые будут продолжать работать на вас по крайней мере в течение одного квартала после завершения их обучения. После этого их может соблазнить более высокая заработная плата или лучшие условия в других компаниях.

Машинисты. Каждая имеющаяся у вас машина обслуживается четырьмя неквалифицированными операторами в каждую смену. Любое изменение количества имеющихся у вас станков или уровня сменной работы означает, что потребуется больше или меньше машинистов.

Как и в случае со сборщиками, машинисты могут уйти, если почувствуют, что условия труда на вашем предприятии не так хороши, как в других местах.

Поскольку в местном пуле безработных всегда есть неквалифицированные рабочие, любые потребности в новых или заменяющих людях обрабатываются автоматически на более низком уровне управления в компании и не требуют активных решений со стороны высшего руководства. Когда требуется больше людей, начальник смены всегда может найти необходимое количество из числа безработных в начале следующего квартала.

ОПЛАТА И УСЛОВИЯ

Помимо обеспечения достаточного количества сотрудников, вы также должны управлять расходами на рабочую силу. Несмотря на то, что вы принимаете решения по заработной плате и ставке заработной платы, то, как обращаются с вашими сотрудниками, также может иметь значительное влияние не только на мотивацию, но и на заработок. Сверхурочные и посменные платежи можно контролировать для снижения затрат, но эффективно управлять этими элементами можно только в контексте текущих экономических условий и вашей маркетинговой и производственной стратегии.

Сбыт

Вы платите своим продавцам базовую зарплату и комиссионные. Есть минимальная зарплата за квартал, но вы сами решаете, какой она будет. Высокая зарплата и низкие комиссионные могут стимулировать лояльность сотрудников, но не обеспечивают особой мотивации. И наоборот, низкая зарплата и высокие комиссионные могут быть очень мотивирующими, если другие факторы верны. В противном случае ваши сотрудники могут быть привлечены к другим компаниям с лучшими условиями.

Монтажники. Вы платите сборщикам основную почасовую ставку, которую вы устанавливаете ежеквартально. Эта базовая ставка подлежит согласованию с профсоюзом, которое не допускает снижения ставок заработной платы. Повышение базовой ставки осуществляется в начале следующего квартала.

Машинисты. Вы можете изменить мощность своего механического цеха, установив больше машин или продав их; или путем изменения уровня смены. Подобные изменения напрямую влияют на условия труда и оплату труда.

Другие сотрудники. Расходы на других сотрудников в вашей компании включены в различные расходы, связанные с отделами, в которых они работают. К ним относятся: канцелярский и бухгалтерский персонал, покупатели, складские работники, исследователи и т. д.

РУКОВОДСТВО.

Ваша команда берет на себя роль совета директоров компании и может состоять из главного исполнительного директора и руководителей, отвечающих за маркетинг, операции, персонал и финансы. Вы определяете управленческий бюджет, который определяет ваш уровень расходов на сторонние услуги и экспертизу, зарплату директоров и общие управленческие расходы.

Разрешен минимальный управленческий бюджет. Любое повышение осуществляется немедленно, но для снижения требуется предварительное уведомление за один квартал, и оно действует так же, как и снижение заработной платы продавцов.

ФИНАНСЫ

Финансовый отдел отвечает за эффективное управление средствами компании в соответствии с корпоративной стратегией. Это подразумевает выполнение множества задач, включая мониторинг прибыльности, управление инвестициями, займами, основными средствами, налогообложением и дивидендной политикой. Он должен работать в тесном контакте с командой менеджеров, чтобы максимизировать стоимость вашей компании, по которой оценивается эффективность.

АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ

Компания финансируется за счет акционерного капитала, состоящего из акций номинальной стоимостью 1 фунт стерлингов каждая, в размере, указанном на балансе компании.

Акции компании котируются на фондовой бирже. Последние цены на акции всех компаний ежеквартально отображаются в нижней строке Отчета руководства.

Цена вашей акции определяется множеством различных факторов, в том числе - чистым капиталом компании, прибыльностью, дивидендными показателями, ликвидностью и заемными средствами, способностью выплачивать проценты, использованием и доступностью ресурсов, долей рынка и потенциалом, удовлетворенностью клиентов, состоянием экономики и, в конце моделирования, цена вашей акции - КРИТЕРИЙ, ПО КОТОРЫМ ОЦЕНИВАЕТСЯ РАБОТА ВАШЕЙ КОМПАНИИ.

ДИВИДЕНДЫ

Вы можете выплачивать дивиденды своим акционерам, но только в первом и третьем кварталах каждого года. Вы определяете размер дивидендов в виде пенсов на акцию.

Регулярные (и увеличивающиеся) выплаты дивидендов повышают цену ваших акций при условии, что ваша компания в целом осуществляет деятельность. И наоборот, если ваша компания не работает хорошо, выплата дивидендов может снизить ее эффективность.

Дивиденды выплачиваются в начале следующего квартала. Обратите внимание, что дивиденды могут быть выплачены только из нераспределенных резервов, как показано в балансе за последний квартал.

ДЕПОЗИТЫ

Если в любое время у вашей компании есть свободные средства, они автоматически помещаются на депозит, чтобы получать проценты по ставке на 2% ниже текущей ставки Центрального банка. Проценты начисляются так же, как и при овердрафте. См. Подробности ниже.

ЗАЙМЫ

Овердрафт. Финансирование доступно через банковский овердрафт (т. Е. Краткосрочный обеспеченный, но гибкий банковский кредит). Ваш банк устанавливает лимит овердрафта на следующий квартал на основе активов и пассивов вашей компании, которые показаны в вашем балансе за последний квартал.

Вам не нужно принимать никаких решений об овердрафте, так как ваш банк предоставляет средства по мере необходимости до этого лимита.

Банк взимает проценты по вашему овердрафту по ставке на 4% годовых выше текущей ставки Центрального банка, как было объявлено в отчете руководства за последний квартал.

Беззалоговые кредиты. Если вашей компании требуется больше средств, чем позволяет ваш лимит овердрафта, банки продолжают предоставлять средства, но без обеспечения. Однако такие заимствования доступны под процентную ставку на 10% выше текущей ставки Центрального банка.

В этом моделировании банковские ссуды по-прежнему предоставляются вашей компании, даже если при нормальных обстоятельствах вас могут считать неплатежеспособными.

Ни одна компания не будет объявлена банкротом, даже если ваши акции обесценятся.

ОСНОВНЫЕ АКТИВЫ

Основные средства вашей компании состоят из собственности (вашего завода), оборудования и транспортных средств. Хотя стоимость собственности имеет фиксированную стоимость (т.е. амортизация не начисляется), как указано в вашем балансе, оборудование можно покупать и продавать.

Вы можете купить оборудование, но это довольно сложный процесс, который нужно планировать как минимум за два квартала вперед. Возможно, вы не сможете размещать заказы на некоторое или все необходимое оборудование, если финансовое положение вашей компании не является стабильным.

Вы можете покупать автомобили для транспортного парка своей компании в соответствии с ростом компании или для замены устаревших транспортных средств. Ограничений по кредиту на количество автомобилей, которые вы можете купить, нет. Автомобили можно продавать по балансовой стоимости.

ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Успех вашего финансового отдела зависит от хорошего управления. Таким образом, сумма, которую вы решите выделить в общий управленческий бюджет, повлияет на дебиторов, денежный поток и цену акций.

Вопросы для обсуждения

Пожалуйста, заполните следующую форму решения:

Форма решения

Номер группы



	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3															
Крупные усовершенствования	продуктовые <input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>															
Цены (£):																		
Внешний рынок	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>				<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>				<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>									
Отечественный рынок	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>				<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>				<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>									
Расходы на продвижение (£):																		
Торговая пресса	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr></table>			0	0	0	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr></table>			0	0	0	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr></table>			0	0	0
		0	0	0														
		0	0	0														
		0	0	0														
Рекламная поддержка	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr></table>			0	0	0	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr></table>			0	0	0	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr></table>			0	0	0
		0	0	0														
		0	0	0														
		0	0	0														
Мерчандайзинг	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr></table>			0	0	0	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr></table>			0	0	0	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr></table>			0	0	0
		0	0	0														
		0	0	0														
		0	0	0														
Время сборки (мин):	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>				<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>				<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td></tr></table>									

Распределение продавцов: Экспорт Юг Запад Север

Вознаграждение продавцов (£) Квартальная Комиссионные %

Почасовая оплата сборщиков (£ / ч) . Смена

Ежеквартальный управленческий бюджет (£)

Часы обслуживания контракта (часы / машина) Машины на продажу: на

Дивидендная ставка (пенсы на акцию) Дней разрешенного кредита

Фургоны куплено Фургонов продано

Требуемая информация: о других компаниях По рыночным долям:

	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3
Производство и доставка продукции в:	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Зону экспорта	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Южная зона	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Западная зона	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Северная зона	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>

Расходы на исследования (£)

Продавец: Нанято: Уволено: Обучено:

Сборщики: Нанято: Уволено: Обучено:

Сырье: Единиц заказано

Поставщик № Количество доставок

Новые машины заказано:

Год: 20 квартал

Оценочные материалы по текущему контролю и промежуточной аттестации, предназначенные для проверки соответствия уровня подготовки по дисциплине «Принятие решений в конкурентной изменчивой бизнес-среде» планируемым результатам освоения образовательной программы (в соответствии с образовательными стандартами), хранятся на кафедре-разработчике РПД в печатном и электронном виде.

Лист актуализации рабочей программы дисциплины

«Принятие решений в конкурентной изменчивой бизнес-среде»

№	Характеристика внесенных изменений (с указанием пунктов документа)	Дата и № протокола Ученого совета ЭФ	Подпись ответственного