

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ
ФГБОУ ВО БРЯНСКИЙ ГАУ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Подольникова Е.М.

Хохрина О.М.

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

Учебно-методическое пособие
для практических занятий и самостоятельной работы студентов
направления подготовки 35.03.04 Агрономия
35.03.07 Технология производства и переработки сельскохозяйственной продукции
35.03.03 Агрохимия
очной и заочной форм обучения

Брянск 2024

УДК 339.138 (076)
ББК 65.290-2
П 44

Подольникова, Е. М. Менеджмент и маркетинг: учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы студентов направления подготовки 35.03.04 Агрономия, 35.03.07 Технология производства и переработки сельскохозяйственной продукции, 35.03.03 Агрохимия очной и заочной форм обучения / Е. М. Подольникова, О. М. Хохрина. - Брянск: Изд-во Брянский ГАУ, 2024. - 92 с.

Учебно-методическое пособие предназначено для практических занятий и самостоятельной работы студентов направления подготовки 35.03.04 Агрономия, 35.03.07 Технология производства и переработки сельскохозяйственной продукции, 35.03.03 Агрохимия. В нем представлены основные понятия, контрольные вопросы, творческие задания, контрольные тесты, задания для самостоятельной работы, предусмотренные учебным планом.

Рецензенты:

к.э.н., главный консультант отдела экономического анализа и бюджетирования департамента образования и науки Брянской области **Кислова И.В.**

к.э.н., доцент кафедры экономики и менеджмента **Иванюга Т.В.**

Рекомендовано методической комиссией института экономики и агробизнеса Брянского государственного аграрного университета протокол № 3 от 26 марта 2024 г.

© Брянский ГАУ, 2024
© Подольникова Е.М., 2024
© Хохрина О.М., 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	5
ТЕМА 2. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА	14
ТЕМА 3. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ	18
ТЕМА 4. УПРАВЛЕНИЕ ГРУППАМИ	25
ТЕМА 5. ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ	31
ТЕМА 6. САМОМЕНЕДЖМЕНТ	36
ТЕМА 7. ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВРЕМЕНИ	43
ТЕМА 8. СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА	50
ТЕМА 9. МАРКЕТИНГОВАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА И МАРКЕ- ТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ	58
ТЕМА 10. ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ	61
ТЕМА 11. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В МАРКЕТИНГЕ	68
ТЕМА 12. СИСТЕМА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ И ТОВАРОДВИЖЕНИЯ	74
ТЕМА 13. МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ	81
ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ	87
ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ	89
ЛИТЕРАТУРА	91

ВВЕДЕНИЕ

Цель дисциплины «Менеджмент и маркетинг» заключается в формировании у студентов базовых теоретических знаний и основных практических навыков в области менеджмента, которые позволят принимать им эффективные управленческие решения в профессиональной деятельности, а также формирование знаний маркетинга как концепции и системы управления организацией в рыночной среде и умений использования маркетинговых подходов, методов и решений в управлении организацией.

В результате изучения курса студент должен:

Знать: - инструментарий организационно-управленческой теории, основные принципы командной работы; общие понятия разработки маркетинговой стратегии организации;

- особенности и стратегии межличностного взаимодействия в командной работе;

- способы получения и анализа маркетинговой информации, правила и процедуру маркетинговых исследований по основным направлениям: потребителям, рынку, конкурентам;

- инструменты и методы управления временем;

- инструменты самоменеджмента: «кривая жизни», временной ряд для ранжирования жизненных целей, анализ своих сильных и слабых сторон.

Уметь: - работать в команде на основе стратегии сотрудничества; планировать мероприятия, направленные на реализацию маркетинговой стратегии;

- анализировать возможные последствия личных действий в командной работе и строить продуктивное взаимодействие с учетом этого;

- осуществлять анализ данных, необходимых для достижения поставленной цели;

- применять инструменты и методы управления временем;

- анализировать экономические и социальные условия с целью личностного развития и профессионального роста.

Владеть: - способностью определять свою роль в командной работе для достижения поставленной цели; методами формирования товарной, ценовой, сбытовой и коммуникативной политики организации;

- способностью строить продуктивное взаимодействие в команде на основе ответственного отношения к личным действиям;

- способами систематизации маркетинговой информации, полученной в результате маркетинговых исследований;

- навыками применения инструментов и методов управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей;

- навыками определения приоритетов собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста.

Назначение пособия - рационализация учебного процесса, а также оказание методической помощи студентам в закреплении приобретаемых знаний путем выполнения творческих и практических заданий по основным темам курса.

ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Основные понятия

Менеджмент - это система управления предприятием в условиях рыночной экономики.

К **основным школам менеджмента** относятся:

Школа научного управления. Начало развитию школы положил Фредерик Тейлор. Учение Тейлора стало основным теоретическим источником современных концепций менеджмента. Он впервые ввел понятие «принципы менеджмента», разработал методологические основы нормирования труда, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих. Данной школой были сделаны первые исследования в области менеджмента, и менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований.

Создатели школы полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения.

Классическая или административная школа. Наибольший вклад в развитие данной школы внес Анри Файоль. Он выдвинул положение, что любой организации присущи следующие виды деятельности: техническая, коммерческая, бухгалтерская, финансовая, административная, защиты жизни и собственности. Выполнение каждого вида деятельности предполагает осуществление ряда функций: планирование, организация, подбор и расстановка кадров, мотивация и контроль. На его учении было сформулировано понятие организационной структуры предприятия. Он разработал принципы управления.

Создатели школы вырабатывали подходы к совершенствованию управления организацией.

Школа человеческих отношений. В основу школы положены достижения психологии и социологии (наук о человеческом поведении). Представители школы ратовали за повышение заботы руководителей о подчиненных. Основоположником школы считают Элтона Мэйо. Он обнаружил, что группа рабочих это социальная система, в которой есть собственные системы контроля. Воздействуя на социальную систему, можно улучшить результаты труда. Он проводил исследования на Хоторнской фабрике для изучения влияния внутригрупповых отношений на производительность труда и пришел к выводу, что решающее влияние на производительность труда рабочего оказывают не материальные, а главным образом психологические и социальные факторы.

Представители данной школы считали, что хорошее отношение между работниками и менеджерами составляет основу повышения производительности труда.

Школа поведенческих наук. Представителем школы является Абрахамом Маслоу. В своих исследованиях он показал, что мотивами поступков людей яв-

ляются не экономические силы, а различные потребности, которые не всегда могут быть удовлетворены деньгами.

Большой вклад в развитие школы внес Дуглас МакГрегор. Он разработал теорию (X и Y), в основе которой лежат характеристики работников.

Представители данной школы в качестве основного объекта исследования имели эффективное использование человеческих ресурсов. Они изучали аспекты мотивации, характер власти и авторитета, коммуникации в организации, лидерство, организационную структуру и т.п.

Школа науки или количественный подход. Появление школы является следствием применения математики и компьютеров в управлении. Исследования ученых данной школы базировались на использовании данных точных наук. Выдающиеся представители школы: А. Рапопорт, Р. Акофф, А. Гольдбергер, В. Леонтьев. Наиболее существенные в научно- методическом плане результаты представителями школы были получены в рамках ситуационного подхода. Согласно которого методы, стили управления должны меняться в зависимости от ситуации, и менеджеры должны понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организаций в конкретной ситуации.

Представителями данной школы было выдвинуто положение, что организацию необходимо рассматривать как совокупность элементов, таких как люди, структура, задачи, технология, ресурсы. Организация должна иметь систему власти, систему результативных и эффективных стимулов, различные формы структурного отделения.

Контрольные вопросы

1. Сущность управления и менеджмента
2. Основные этапы развития менеджмента
3. Школы менеджмента
4. Труд менеджера и его особенности

Творческие задания

Задание 1. Созданию классической теории менеджмента в начале XX в. мы обязаны предпринимателям с инженерно-техническим образованием. С их легкой руки в изучении процессов управления производственными организациями стали применяться привычные для них рациональное мышление, методы естественных наук и математический аппарат. По их понятиям, людьми можно управлять при помощи «кнута и пряника», т.е. наказания и поощрения при непременном контроле за действиями работников, – этого вполне достаточно, чтобы наемные работники добросовестно исполняли распоряжения начальства. Возникшая позднее теория организационного управления стала предлагать и широко рекламировать все те же или несколько модифицированные методы рационализации управленческой деятельности, научной организации труда и управления, системного анализа, экономико-математического моделирования.

Как Вы полагаете, оправдывает ли теория организационного управления в ее современном виде надежды нынешних менеджеров?

Задание 2. История менеджмента хранит имена людей, которые, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией, добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими.

Одним из таких менеджеров являлся Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией Ford, он во многом способствовал ее процветанию, однако был уволен владельцем этого предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность.

Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании Chrysler возглавить ее. Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. Chrysler по всем статьям уступал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам General Motors и Ford. Казалось бы, Ли Якокка принялся за безнадежное дело.

Прежде всего были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль. В этот период Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в один доллар вплоть до стабилизации положения компании, что ему удалось сделать через несколько месяцев. Chrysler вновь занял прочное место на автомобильном рынке.

Проанализируйте меры, которые предпринял Ли Якокка для стабилизации компании Chrysler. Чтобы Вы могли предложить с этой целью?

Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда - как красивый жест или хорошо продуманный шаг менеджера? Приведите доводы в подтверждение Вашего мнения.

Задание 3. За всю историю менеджмента сложилось много научных школ. Накоплен огромный эмпирический материал и предложено множество моделей менеджмента, обобщающих практический опыт и результаты его теоретического осмысления. Но в этой массе теорий, концепций и моделей набралось большое количество не согласующихся одно с другим представлений о закономерностях, принципах и средствах управления.

Как, на Ваш взгляд, следует поступать менеджерам: использовать опыт одной из школ в каждом конкретном случае или интегрировать разрозненные локальные модели в целостную модель социально-экономической системы?

Задание 4. Талантливый американский инженер Ф. Тейлор (1856 - 1915) считал главным условием повышения производительности труда установление и поддержание на предприятии четкой организации и железной дисциплины.

Вождь мирового пролетариата В.И. Ленин (1870 - 1924) теорию «научного управления» Ф. Тейлора именовал не иначе, как системой выжимания пота,

но тем не менее призывал большевиков взять все лучшее из этой системы для организации труда в Советской России.

Проанализируйте причину неоднозначного отношения В.И. Ленина к теории «научного управления» Ф. Тейлора.

Как Вы полагаете, сохранила ли свою значимость теория Ф. Тейлора в современной России?

Задание 5. Подумайте и ответьте на вопросы:

Какими из менеджерских умений и навыков Вы обладаете в данный момент?

Контрольный тест

1. Предметами изучения науки менеджмента являются

- А. Управляемая социально-экономическая система
- В. Движение информации по каналам прямой и обратной связи
- С. Отношения между людьми
- D. Управленческая деятельность человека
- E. Законы развития общества

2. Подход к определению менеджмента, базирующийся на том, что организация – это сложная социально-экономическая система, на функционирование которой воздействуют многочисленные факторы внешней и внутренней среды

- А. Менеджмент как искусство управления
- В. Менеджмент как наука управления
- С. Самоменеджмент
- D. Менеджмент как объективная необходимость

3. Подход к определению менеджмента, базирующийся на том, что менеджмент – это сумма знаний об управлении, накопленная за сотни лет практики и представленная в виде концепций, принципов, теорий, способов и форм управления

- А. Менеджмент как искусство управления
- В. Менеджмент как наука управления
- С. Самоменеджмент
- D. Менеджмент как объективная необходимость

4. Управление - это

А. Целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления с целью приведения его в заданное состояние

В. Руководство производственной деятельностью, сбытом, финансами, персоналом и др.

- С. Общественный характер труда
- D. Морально-этические рычаги воздействия

5. Предметом и результатом труда в управлении является

- А. Земля и техника
- В. Произведенная продукция
- С. Полученная и переработанная информация

6. Средством труда в управлении является

- А. Машины и сельскохозяйственная техника
- В. Все то, что используется для получения и переработки информации – компьютеры, телефоны, авторучки и пр.
- С. Средства мобильной связи

7. Укажите характер труда руководителя

- А. Непроизводительный труд
- В. Производительный труд
- С. Отдельные виды деятельности носят производительный характер, отдельные – непроизводительный
- D. Правильный ответ не указан

8. Наиболее точное определение понятия «управленческий труд»

- А. Это труд, направленный на изучение передового опыта
- В. Это труд по прогнозированию, планированию, принятию решений, контролю, координации и регулированию производства
- С. Это труд, который носит производительный характер, так как работники управления входят в состав «совокупного рабочего»
- D. Это труд, результатом которого являются материальные блага

9. Управленческий труд четко делится на

- А. Труд линейного руководителя и труд специалиста
- В. Труд специалиста и технического исполнителя
- С. Труд линейного руководителя и технического исполнителя
- D. Труд линейного руководителя, труд специалиста и технического исполнителя

10. Наиболее точное определение понятия «научная организация управленческого труда»

- А. Это организация рабочих мест и обеспечение нормальных условий труда
- В. Это процесс, имеющий инженерно-технические, экономические, социальные и психофизические аспекты
- С. Это процесс систематического совершенствования существующей его организации на основе широкого использования науки и передового опыта
- D. Техника личной работы менеджеров

11. Характеристики понятия «принцип управления»

- А. Руководящая идея деятельности
- В. Правила управления
- С. Организационные положения, определяющие виды и формы управления
- D. Формы управления производством
- E. Регламенты управленческой деятельности

12. Основные задачи профессионального управленца, реализующие менеджмент как науку и искусство

- А. Овладеть научными основами
- В. Уметь творчески применять теорию управления
- С. Правильно выбирать единицы измерения
- D. Постоянно контролировать результаты деятельности
- E. Четко устанавливать цели деятельности

13. Для повышения эффективности управления в современных условиях менеджер должен ориентироваться в первую очередь на людей, а не задачи:

- А. да
- В. нет
- С. в зависимости от ситуации

14. Высококвалифицированные профессионалы в сфере организации и управления социально-экономическими процессами

- А. Диспетчеры
- В. Инспекторы
- С. Менеджеры
- D. Агенты

15. Разработка принципов и функций управления является достижением

- А. Школы научного управления
- В. Бихевиоризма
- С. Школы науки управления
- D. Классической школы управления
- E. Школа человеческих отношений

16. Формальными называются коллективы

- А. Образовавшиеся на любом предприятии
- В. Образовавшиеся стихийно
- С. Созданные руководством
- D. Созданные на основе симпатии работников

17. Школа управления, цель существования которой определяется как создание универсальных принципов управления, следование которым приведет организацию к успеху

- А. Классическая школа управления

- В. Школа научного управления
- С. Школа науки управления
- D. Школа человеческих отношений и поведенческих наук
- E. Современная школа менеджмента

18. Школа управления, на базе которой получили развитие теория систем и теория об управленческих решениях

- A. Классическая школа управления
- В. Школа научного управления
- С. Школа науки управления
- D. Школа человеческих отношений и поведенческих наук
- E. Современная школа менеджмента

19. Школа управления, послужившая теоретической базой для формирования модели организации как коллектива, построенного на разделении труда:

- A. Классическая школа управления
- В. Школа научного управления
- С. Школа науки управления
- D. Школа человеческих отношений и поведенческих наук
- E. Современная школа менеджмента

20. Основным теоретическим источником современных концепций менеджмента стало учение

- A. А. Файоля
- В. Ф. Тейлора
- С. М. Фоллетт
- D. Д. Гетти

21. В качестве основного объекта исследования имели эффективное использование человеческих ресурсов представители школы

- A. классической или административной
- В. научного управления
- С. науки управления или количественный подход
- D. поведенческих наук
- E. человеческих отношений

22. Впервые описали принцип управления – единоначалие представители школы

- A. классической или административной
- В. научного управления
- С. науки управления или количественный подход
- D. поведенческих наук
- E. человеческих отношений

23. У истоков школы научного управления стоял

- А. А. Файоль
- В. Д. Гетти
- С. М. Фоллет
- D. Ф. Тейлор
- Е. Э. Мэйо

24. Внес наибольший вклад в развитие классической, или административной школы управления

- А. А. Файоль
- В. Д. Гетти
- С. М. Фоллет
- D. Ф. Тейлор
- Е. Э. Мэйо

25. За повышение заботы руководителей о подчиненных ратовали представители школы

- А. поведенческих наук
- В. человеческих отношений
- С. научного управления
- D. административной
- Е. науки управления или количественного подхода

26. На использовании данных точных наук базировались исследования школы

- А. человеческих отношений
- В. научного управления
- С. науки управления или количественного подхода
- D. классической или административной
- Е. поведенческих наук

27. Впервые ввел понятие «принципы менеджмента»

- А. А. Файоль
- В. Ф. Тейлор
- С. М. Фоллет
- D. А. Маслоу
- Е. П. Гетти

28. Манифест об учреждении министерств был издан

- А. Петром I
- В. Екатериной II
- С. Александром I
- D. Александром II

29. Советский менеджмент берет отсчет

- А. в XVII в.
- В. на рубеже XIX и XX вв.
- С. в 1917 г.
- D. в 1991 г.
- Е. в 1811 г.

30. Соотнесите авторам теорий мотивации соответствующие названия этих теорий:

- | | |
|-----------------------|----------------------------------|
| 1. Фредерик У. Тейлор | А. Теория потребностей |
| 2. Дуглас МакГрегор | В. Теория двух факторов |
| 3. Аврахам Х. Маслоу | С. Классическая теория |
| 4. Фредерик Герцберг | D. Теория человеческих отношений |
| 5. Ренсис Лайкерт | Е. Теория X и Y |

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Какие черты американской и японской моделей менеджмента используются, на Ваш взгляд, в практике российского менеджмента?

Таблица 1 – Сравнительная характеристика американской и японской модели менеджмента

Характеристики	от Японской модели	от Американской модели
Качества делового человека		
Критерии продвижения по службе		
Профессиональная компетентность		
Процесс принятия решений		
Отношение работников к фирме и работе		
Характер проведения инноваций		
Форма деловых отношений		

Примечание: Вы можете изобразить это в виде сравнительной таблицы или написать эссе.

Задание 2. Сопоставьте школы и концепции с именами, поставьте в третьем столбце цифру, соответствующую очередности появления.

Таблица 2 – Школы менеджмента и их представители

Наименование школы	Представители школы	Очердность появления школы
Классическая школа		
Школа человеческих отношений		
Ситуационный подход		
Системный подход		
Эмпирическая школа		
Школа социальных систем		

ТЕМА 2. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Основные понятия

Функции менеджмента - это вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работы и контроль деятельности.

Основные функции менеджмента отражают содержание процессов управления, они характерны как общему, так и специализированному виду управленческой деятельности:

Планирование - определяет цели деятельности, необходимые для этого средства и методы, наиболее эффективны для данных условий.

Организация - формирование структуры объекта и обеспечение всем необходимым для ритмичной работы.

Координация - достижение согласованности в работе всех звеньев системы посредством установления рациональных связей между ними.

Регулирование - обеспечивает равномерное развитие всех основных элементов производства и управления в соответствии с определенными целями, обозначенными функцией планирования.

Мотивация - активизация работающих, побуждение к эффективному труду.

Контроль - обеспечивает сопоставление фактически достигнутых результатов с запланированными.

Конкретные функции менеджмента - это узкоспециализированные виды управленческой деятельности по управлению конкретными объектами, организациями.

Контрольные вопросы

1. Сущность функций менеджмента, их классификация
2. Основные функции менеджмента
3. Конкретные функции менеджмента

Творческое задание

Задание 1. Какие из приведенных ниже высказываний, по Вашему мнению, более всего соответствуют правильному поведению менеджера:

1. менеджеру постоянно нужно ориентироваться на желания своих сотрудников;

2. менеджер все время должен напоминать подчиненным, что производство – самое основное, и четко указывать, что они должны делать;

3. никто из менеджеров не может одинаково решать различные ситуации, так как они бывают вызваны разными факторами;

4. нужно выбрать стиль руководства и все время следовать ему.

Контрольный тест

1. Функции управления - это

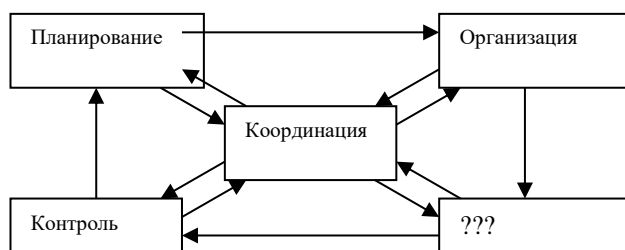
- А. управленческая деятельность
- В. обособленный вид управленческой деятельности
- С. должностная обязанность менеджера

2. Укажите составные части функций управления

- А. Работа, элементы
- В. Подфункция, операция, элементы
- С. Подфункция, операция
- D. Подфункция, работа, операция

3. Какая функция управления не представлена в схеме

- А. Мотивация
- В. Распределение
- С. Доведение планов
- D. Определение действий



4. Планирование - это

- А. Разработка стратегий, программ и планов для достижения целей
- В. Вид управленческой деятельности, связанной с составлением планов организации и ее составных частей
- С. Определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам
- D. Доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию

5. Организация - это

- А. Разработка стратегий, программ и планов для достижения целей
- В. Формулировка целей, направленных на удовлетворение потребностей
- С. Формирование структуры организации, а также обеспечение всем необходимым для ее нормальной работы
- D. Определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей

6. Контроль - это

- А. Меры по коррекции всех значительных отклонений от плана
- В. Наблюдение, проверка всех сторон деятельности
- С. Наблюдение за выполнением работ, намеченных планом
- D. Это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации

7. Координация - это

- А. Функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность
- В. Установление взаимодействия между подсистемами организации
- С. Формулировка целей, направленных на удовлетворение потребностей
- D. Доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию

8. Нужно ли планировать рабочее время

- А. Да, обязательно
- В. Желательно
- С. Можно и не планировать
- D. Не нужно

9. Для чего нужно планировать рабочее время

- А. Это дает возможность более продуктивно его использовать
- В. Создается более определенная система в работе руководителей и специалистов
- С. Позволяет лучше организовать взаимодействие между работниками аппарата управления
- D. Всякая работа должна быть строго распределена по времени
- E. Верны варианты «А» - «В»
- F. Все варианты верны
- G. Ни один из вариантов не верен

10. В классической управленческой теории к функциям менеджмента относятся

- А. Контроль
- В. Выработка стратегий
- С. мотивация
- D. планирование
- составление документов

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Соотнесите функции управления и принимаемые решения. Для этого в последней графе таблицы 3 укажите, в рамках какой функции управления принимается указанное решение: планирование, организация, регулирование, координирование, мотивация или контроль.

Таблица 3 – Соответствие принимаемых решений функциям менеджмента

Решение	Функция менеджмента
1. Внесение изменений в структуру управления предприятием вследствие изменения факторов внешней среды	
2. Разработка цели и миссии предприятия	
3. Исследование факторов внешней среды и их влияние на перспективы развития предприятия	
4. Проектирование организационной структуры управления	
5. Изучение потребностей подчиненных и ожидаемого ими вознаграждения за работу	
6. Выявление причин невыполнения целей предприятия и внесение корректировки в систему управления	
7. Выявление причин неудовлетворенности работой и разработка способов их устранения	
8. Разработка способов измерения результатов работы	
9. Осуществление вознаграждения за работу	
10. Выбор стратегии и тактики для достижения поставленных целей	
11. Распределение обязанностей между руководителями на различных уровнях управления	
12. Оценка результатов работы для осуществления вознаграждения исполнителей	

Задание 2. Для эффективного выполнения функций менеджмента необходимо обладать определенными навыками, которые представлены в таблице 4. Определите для эффективного выполнения какой/каких функции/функций менеджмента необходимо обладать тем или иным навыком.

Таблица 4 – Соответствие навыков функциям менеджмента

Навык	Функция менеджмента
1. Приобретение власти	
2. Активное слушание	
3. Составление бюджетов	
4. Выбор эффективного стиля руководства	
5. Инструктирование	
6. Создание эффективных команд	
7. Делегирование полномочий	
8. Проектирование мотивирующих рабочих заданий	
9. Формирование атмосферы доверия	
10. Использование дисциплинарных мер	
11. Проведение собеседований	
12. Наставничество	
13. Ведение переговоров	
14. Понимание организационной культуры	
15. Изучение внешней среды	
16. Постановка целей	
17. Творческий подход к решению проблем	

ТЕМА 3. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Основные понятия

Методы управления производством - это способы целенаправленного воздействия на работников и производственные коллективы, обеспечивающие координацию их деятельности в процессе производства.

Наиболее важной классификацией является классификация по содержанию воздействия, в соответствии с которой выделяют следующие методы:

1. Экономические;
2. Организационно-распорядительные (в литературе их часто называют административными);
3. Социально-психологические.

Контрольные вопросы

1. Понятие, сущность и классификация методов управления
2. Экономические методы управления
3. Организационно-распорядительные методы управления
4. Социально-психологические методы управления

Творческое задание

«Социально-психологические методы управления»

Методика выполнения.

1. Каждому студенту предлагается заполнить карточку, в которой указываются фамилии трех, вызывающих наибольшие симпатии, своих товарищей по группе. В верхнем правом углу карточки студент указывает свою фамилию.

Приводим образец такой карточки:

Андрюшин К.
1. Доминский Д.
2. Ларченко С.
3. Николаенко А

Для того, чтобы в группе выполнением данного упражнения были заняты все присутствующие студенты, карточки составляются в 8-10 экземплярах. Таким образом, формируется 8-10 комплектов карточек, над которыми работают примерно 2-3 студента.

2. Карточки какого комплекта, число которых соответствует количеству присутствующих студентов, располагаются в алфавитном порядке. Результаты опроса студентов из каждой карточки заносятся в матрицу. Взаимный выбор в матрице обозначаем крестиком, заключенным в кружок (таблица 5).

3. Для выявления микрогрупп первичного коллектива необходимо составить новую матрицу (таблица 6).

Таблица 5 - Результаты опроса студентов

№ п/п	Фамилии	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Андрюшин				⊕						+				+	
2	Бородко			⊕						+						⊕
3	Громов		⊕						+		+					
4	Доминский	⊕		+												+
5	Ожегов	+							+					⊕		
6	Зайцев				+			⊕						+		
7	Ильин		+				⊕					⊕				
8	Карасев		+							+				⊕		
9	Катюшин	+				+							+			
10	Кузнецов		+					+								⊕
11	Курчин				+			⊕					⊕			
12	Ларченко	+					+					⊕				
13	Лобанов					⊕			⊕						+	
14	Муравьев					+		+			⊕					
15	Николаенко		⊕						+					+		
Количество выборов		3	5	2	3	3	2	4	4	2	3	2	2	4	3	2
Количество взаимных выборов		1	2	1	1	1	1	2	1	0	1	2	1	1	1	1

Новая матрица (таблица 6) составляется в следующем порядке:

Заготавливаем такую же матричную сетку, как и для матрицы 5. Из верхнего угла в правый нижний проводим диагональную линию, перечеркивая расположенные по этой линии клетки квадрата.

Из матрицы 5 выбираем любого члена коллектива, имеющего с кем-либо взаимный выбор.

Его порядковый номер и фамилию заносим в первую строчку матрицы 6. Этот же номер проставляем в первой клетке сверху (№1 - Андрюшин). Затем из матрицы 6 выбираем тех, кто находится во взаимном выборе с занесенным в первую строчку. Его порядковый номер и фамилию записываем во вторую строку (№4 - Доменский). Этот же номер (№4) заносим сверху во вторую колонку. В соответствующие клетки матрицы записываем крестик. Следующего члена коллектива, находящегося во взаимном выборе, записываем в третью строчку с сохранением его номера из первой матрицы. Знак взаимного выбора «+» проставляем в соответствующую клетку.

4. Выбор из матрицы 5 продолжаем до полной исчерпаемости взаимных выборов у всех заносимых в последующую строчку. Таким образом, замыкается круг лиц со взаимным выбором. Лиц, не имеющих взаимного выбора, записываем в последних строчках. Затем оконтуриваем выявленные микрогруппы.

5. Сделать выводы по новой матрице.

Таблица 6 - Результаты опроса студентов

№ п/п	Фамилии	1	4	2	3	15	5	13	8	6	7	11	12	10	14	9
1	Андрюшин		+													
4	Доминский	+														
2	Бородко				+	+										
3	Громов				+											
15	Николаенко				+											
5	Ожегов							+	+							
13	Лобанов							+	+							
8	Карасев								+							
6	Зайцев											+				
7	Ильин											+	+			
11	Курчин											+		+		
12	Ларченко												+			
10	Кузнецов															+
14	Муравьев													+		
9	Катюшин															

Контрольный тест

1. Методы управления - это

- А. Закономерности управления
- В. Основные правила управления
- С. Управленческие законы
- D. Способы воздействия субъекта на объект

2. Административные методы управления основываются на

- А. Законодательных и нормативных актах
- В. Экономических интересах объектов управления
- С. Воздействии на социально-бытовые условия работающих
- D. Штрафных санкциях

3. Методы управления – это

- А. Система способов воздействия субъекта управления на объект управления
- В. Система способов воздействия субъекта управления на объект управления для увеличения производительности труда
- С. Система способов воздействия субъекта управления на объект управления для увеличения эффективности производства
- D. Система способов воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенного результата

4. Укажите правильную классификацию методов управления

- А. Экономические, административные, организационно-распорядительные
- В. Экономические, организационно-распорядительные, психологические

○ С. Экономические, организационно-распорядительные, социально-психологические

○ D. Экономические, организационные, социальные

5. В основе методов управления лежат

○ А. Физиологические и социальные потребности человека

○ В. Побудительные мотивы работников к труду, их потребности и интересы

○ С. Потребности человека в пище, одежде, жилье, безопасности и признании

6. Экономические методы управления...

○ А. Основаны на правах ответственности людей на всех уровнях хозяйствования и управления

○ В. Опираются на систему экономических интересов личности, коллектива и общества

○ С. Предполагают использование руководителем власти, ответственности подчиненных

○ D. Построены на формировании и развитии общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых нравственных ценностей

7. Методы управления, основанные на использовании руководителем власти и ответственности подчиненных

○ А. Экономические

○ В. Организационно-распорядительные

○ С. Социально-психологические

8. Методы управления, использующие для воздействия морально-социальные и духовные мотивы поведения работников

○ А. Экономические

○ В. Организационно-распорядительные

○ С. Социально-психологические

9. Для повышения эффективности производства на предприятии целесообразно использовать методы управления

○ А. Экономические

○ В. Организационно-распорядительные

○ С. Социально-психологические

○ D. Систему этих методов

10. Для наведения дисциплины в коллективе необходимо использовать в первую очередь методы управления

○ А. Экономические

○ В. Организационно-распорядительные

○ С. Социально-психологические

11. Экономические методы управления предусматривают

- А. Материальное стимулирование работника
- В. Применение штрафных санкций
- С. Вручение почетной грамоты
- D. Объявление выговора

12. Социально-психологические методы управления

- А. Присуждение государственной премии
- В. Вручение почетной грамоты
- С. Материальное стимулирование работника
- D. Объявление выговора

13. Экономические рычаги, оказывающие преимущественное влияние на уровне личности работника

- А. Заработная плата
- В. Кредит
- С. Прибыль
- D. Премия
- E. Рентабельность
- F. Доплата за качество работы
- G. Фондоотдача

14. Экономические рычаги, оказывающие преимущественное влияние на уровне предприятия (коллектива)

- А. Заработная плата
- В. Кредит
- С. Прибыль
- D. Премия
- E. Рентабельность
- F. Доплата за качество работы
- G. Фондоотдача

15. К какому виду организационного воздействия относится Устав

- А. Регламентирование
- В. Нормирование
- С. Инструктирование

16. К какому виду организационного воздействия относятся нормы управляемости

- А. Регламентирование
- В. Нормирование
- С. Инструктирование

17. К какому виду организационного воздействия относится инструкция по технике безопасности

- А. Регламентирование
- В. Нормирование
- С. Инструктирование

18. К какому виду организационного воздействия относится должностная инструкция специалиста

- А. Регламентирование
- В. Нормирование
- С. Инструктирование

19. Документы и виды деятельности, обеспечивающие распорядительное воздействие

- А. Приказы
- В. Нормы обслуживания
- С. Распоряжения
- D. Постановления
- E. ГОСТы по делопроизводству
- F. Распорядок рабочего дня
- G. Регламент работы

20. В последние годы наибольшее развитие у нас получили методы управления

- А. Административные
- В. Экономические
- С. Социально-психологические
- D. Балансовые
- E. Сетевые

21. Неформальная структура трудового коллектива определяется

- А. Должностным положением его членов
- В. Наличием разнообразных связей и межличностных отношений между его членами

22. Расставить правильно уровни иерархии социальных процессов

- А. 1,2,3,4
- В. 4,3,2,1
- С. 3,2,4,1
- D. 2,4,3,1



Задание для самостоятельной работы

Задание 1. Определите к какому методу управления относится соответствующая характеристика (таблица 7).

Таблица 7 – Соответствие характеристик методам управления

Характеристики методов управления		Методы управления
Способ воздействия	Принуждение	
	Побуждение	
Основа применения	Достижение психологического комфорта	
	Угроза наказания	
	Возможность увеличить доход	
Подходы к реализации	Адаптивные к ситуации	
	Адаптивные к личности	
	Жесткие	
Требования к объекту	Исполнительность	
	Организованность	
	Профессионализм	
	Умение работать в команде	
	Инициативность	

ТЕМА 4. УПРАВЛЕНИЕ ГРУППАМИ

Основные понятия

Группа – это два или более человек, которые взаимодействуют друг с другом, чтобы выполнить задачи, достичь общей цели. При этом каждый человек оказывает влияние на других, и сам находится под их влиянием.

Формальные группы создаются руководством организации для выполнения конкретных задач, достижения определенных целей.

Существует три **основных типа** формальных групп: вертикальные, горизонтальные и специальные целевые группы.

Вертикальная группа создается менеджером и его подчиненными с формальной цепью команд. Иногда данная группа называется функциональной, группой руководителя или командной группой.

Горизонтальная группа создается из служащих, находящихся на одном иерархическом уровне организации, но работающих в разных функциональных областях. Такая группа формируется из работников нескольких отделов.

Специальные целевые группы создаются за пределами формальной организационной структуры для разработки проекта особой важности, сложности, риска или предполагающего реализацию творческого потенциала исполнителей.

Команда – общность людей, связанных единой целью и принципами взаимодействия, обладающих взаимодополняющими умениями, собранных для решения определённых задач. В команде есть ярко выраженное разделение социальных ролей, где тон задаёт лидер (капитан), а остальные участники находятся в различной степени соподчинения.

Контрольные вопросы

1. Группы в организации и их типы
2. Неформальные группы и причины их возникновения
3. Управление неформальной группой
4. Характеристика групп и их эффективность
5. Групповые процессы. Создание команд и управление ими
6. Преимущества и недостатки работы в командах

Творческие задания

Задание 1. Рабочий день на одном петербургском промышленном предприятии для большинства сотрудников начинается с неперемного чаепития. Чаепитие плавно перетекает в перекур. Обед начинается рано - практически сразу же за перекуром. Специалисты планового отдела, бухгалтерии, даже молодые маркетинговые аналитики начинают бегать с пирожками на тарелочках из кабинета в кабинет. Если у кого-нибудь из сотрудников случается день рождения, то работа отдела останавливается. Тут уж не до общения с клиентами, с трех часов дня все занимаются нарезкой салатов и поздравлениями именинника.

Выращивание кактусов - хобби руководителя отдела труда и заработной

платы. В этом отделе кактусы стоят на всех столах. Создается впечатление, что сотрудники отдела посвящают себя полностью цветоводству. Все это происходит на нижних этажах, где размещены различные отделы и бюро заводоуправления. В кабинетах старые, местами отваливающиеся обои, в коридорах темно и пыльно. Месторасположение туалетов можно определить по запаху хлорки.

У начальников производственных цехов свой особый микроклимат - на совещаниях дымно и не обходится без крепкого словца. Здесь мыслят исключительно категориями тонн и единиц выпускаемой продукции, искренне полагая, что все остальные подразделения предприятия существуют, чтобы загружать их производственные мощности. На верхних этажах находится дирекция. Там светлые коридоры, ковровые дорожки, евроремонт. В приемных сидят обученные на западный манер секретарши. В кабинете коммерческого директора флажки и другие атрибуты, подчеркивающие статус владельца кабинета. Коммерческий директор рассуждает об управлении по целям, о всеобщем менеджменте качества и о внедрении автоматизированной системы управления.

Вопросы:

1. Проанализируйте корпоративную культуру данного предприятия и определите основные ценности, исповедуемые данной компанией.
2. Предложите пути преобразования описанной корпоративной культуры.

Задание 2. Представьте себе, что недавно Вы стали руководителем давно сформированной группы работников. Предыдущий руководитель считал, что людей надо жестко контролировать. Несмотря на огромный опыт, работники выполняют свои обязанности посредственно. Они делают все, что Вы от них требуете, но не проявляют инициативу и общаются на определенной дистанции и только по работе. Их производительность снижается.

1. Что, на Ваш взгляд, нужно сделать, чтобы создать в группе обстановку доверия и свободного обмена идеями, без боязни репрессий?

Контрольный тест

1. Группа сформирована и успешно работает, эффективно выполняя поставленные перед ней задачи, на стадии
 - А. Формирования
 - В. Нормализации
 - С. Выполнения работы
 - D. Бурления
2. Объединение некоторого количества людей, взаимодействующих в рамках деятельности по достижению общих целей к воспринимающих себя в качестве единого целого, называется
 - А. Объединение
 - В. Группа
 - С. Подразделение
 - D. Команда

3. Люди стремятся в группы в том случае, если от группы они получают больше ресурсов, чем затрачивают для объединения или вхождения в группы, в соответствии теорией

- А. Дж. Хоманса
- В. Близости
- С. Равновесия
- D. Обмена

4. Люди вынуждены взаимодействовать при решении определенных задач. Взаимодействие при решении задач сопровождается возникновением различных чувств и эмоций у людей. Чем больше люди будут стремиться к сотрудничеству, тем больше положительных чувств они будут испытывать при взаимодействии. Данное утверждение верно в соответствии с теорией

- А. Обмена
- В. Близости
- С. Дж. Хоманса
- D. Равновесия

5. Процесс влияния на людей через личные способности, умения и другие ресурсы получил название

- А. Формального лидерства
- В. Неформального лидерства

6. Основными причинами формирования социальных групп являются следующие

- А. Работники приходят к пониманию, что достижение определенных целей возможно только на основе соединения членов организации
- В. В ходе трудовой деятельности индивидам требуются понимание и поддержка коллег по работе
- С. Совмещение усилий в условиях организации, включение индивида в социальные институты
- D. Все перечисленные варианты ответов

7. Теория близости утверждает, что индивиды стремятся объединиться по причине

- А. Пространственной близости
- В. Психологической совместимости
- С. Творческих интересов

8. Члены группы кооперируются и начинают сотрудничать на этапе

- А. Формирования
- В. Бурления
- С. Становления норм
- D. Действия

9. Группа, к которой человек хотел бы принадлежать, с которой он себя отождествляет, принадлежит к типу

- А. Референтных групп
- В. Первичных групп
- С. Коалиций
- D. Комитетов

10. Командам присущи следующие характеристики

- А. Взаимозависимость
- В. Разделяемая ответственность
- С. Результат
- D. Все перечисленные варианты ответов

11. Разновидности формальных команд: выберите несколько правильных вариантов ответов

- А. Функциональные команды
- В. Команды с горизонтальными и вертикальными структурными взаимосвязями
- С. Специализированные команды
- D. Ситуативные команды

12. Выберите несколько правильных вариантов ответов. В зависимости от планируемых сроков их функционирования и количества решаемых задач существуют следующие виды команд

- А. Кроссфункциональная команда
- В. Виртуальная команда
- С. Интактная команда

13. Важнейшими процессами, протекающими в команде, являются процессы:

- А. Становления и развития команды
- В. Стимулирования
- С. Выработки и принятия решений
- D. Выработки и реализации командных норм

14. Расстояние, на котором человек стремится держаться по отношению к незнакомым людям, с которыми ему нужно контактировать, определено

- А. Общественной зоной
- В. Личной зоной
- С. Социальной зоной

15. На групповую сплоченность влияют

- А. Психологическая характеристика индивида
- В. Квалификация членов команды
- С. Психологический климат внутри команды
- D. Количество членов команды

16. Наиболее характерными чертами эффективного лидера являются

- А. Видение ситуации в целом
- В. Способность к коммуникациям
- С. Доверие сотрудников;
- D. Гибкость при принятии решений
- E. Все перечисленные варианты ответов

17. Сущность теории черт заключается в том, что

- А. Лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств
- В. Руководитель обладает необходимой профессиональной компетенцией
- С. Руководитель обладает необходимой степенью власти для реализации своих полномочий

18. Группа руководителей, имеющих характеристику автократа, относится по Р. Лайкерту к

- А. Благосклонно-авторитарной базовой системе
- В. Консультативно-демократической базовой системе
- С. Эксплуататорско-авторитарной базовой системе
- D. Базовой системе, основанной на участии

19. Структура конфликта включает в себя

- А. Участвующие стороны
- В. Предмет противостояния
- С. Образ конфликтной ситуации
- D. Мотивы конфликта
- E. Все перечисленные выше ответы

20. Под конфликтной ситуацией понимают

- А. Накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия и создающие почву для реального противоборства между ними
- В. Внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту

Задание для самостоятельной работы

Задание 1. Тест «Человек и коллектив»

Описание теста: Организация эффективно работающего коллектива - сложный и трудоемкий процесс. Коллектив живет собственной деловой и эмоциональной жизнью. Его нельзя создать без усилий, целеустремленности и доверия. Организующая роль руководителя проявляется, прежде всего, в функциях координации. На основе стоящих перед организацией целей и задач он призван обеспечить согласованные и целенаправленные действия подчиненного ему персонала.

Инструкция к тесту: для выполнения теста необходимо выбрать одно утверждение из каждой предлагаемой пары.

Утверждения теста:

1. А) обычно я настойчиво добиваюсь своего
Б) чаще я стараюсь найти точки соприкосновения с окружающими

2. А) я всегда стараюсь избегать конфликтов
Б) я считаю, что доказывать свою правоту можно, невзирая ни на что

3. А) мне неприятно отказываться от своей точки зрения
Б) я всегда стараюсь войти в положение другого человека

4. А) я думаю, что не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми
Б) непонимание друг друга меня всегда беспокоит

5. А) я стараюсь всегда успокоить партнера и сохранить отношения
Б) я считаю, что свою точку зрения нужно доказывать всегда

6. А) в любом споре нужно искать точки соприкосновения
Б) самое главное - стремиться к осуществлению собственных замыслов

7. А) обычно я ставлю свою позицию на обсуждение в группе
Б) я считаю, что правильнее демонстрировать преимущество своих взглядов

8. А) меня мало интересуют мнения других
Б) понять других - очень важно

9. А) я не скрываю своих взглядов
Б) в процессе беседы я слежу за ходом мысли партнера

10. А) я уважаю людей, которые могут настоять на своем
Б) гибкость - важная черта характера делового человека

Ключ: Для подведения итогов теста оцените совпадения ответов одним баллом.

Ориентированность на противоборство (П) - 1А; 2Б; 3А; 4А; 5Б; 6Б; 7Б; 8А; 9А; 10А.

Ориентированность на сотрудничество (С) - 1Б; 2А; 3Б; 4Б; 5А; 6А; 7А; 8Б; 9Б; 10Б.

Интерпретация результатов: если П преобладает, необходимо срочно менять стиль отношений с коллективом.

ТЕМА 5. ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ

Основные понятия

Лидерство – это оказание влияния на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Власть – это возможность влиять на поведение других.

Лидер (от англ. *leader* - ведущий) - член группы (социальной организации), за которым признается право принимать ответственные решения в значимых для группы ситуациях; наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.

Личность - устойчивая система социально значимых черт, характеризующих индивида.

Контрольные вопросы

1. Природа лидерства и его основа
2. Баланс власти и ее формы
3. Эффективный стиль лидерства: подход с позиций личных качеств; поведенческий и ситуационный подходы
4. Стили руководства

Творческие задания

Задание 1. Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:
 - уволить несогласного лидера;
 - проигнорировать его мнение;
 - привлечь на свою сторону;
 - прочее (обосновать).

Задание 2. На конкретных примерах покажите применение менеджером различных методов управления и стилей руководства. Выявите случаи, когда

стиль руководства сдерживает развитие и вступает в противоречие с методами управления.

Контрольный тест

1. Понятие в теории управления, означающее передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение

- А. Делегирование
- В. Ответственность
- С. Руководство
- D. Решение

2. Власть, реализуемая через страх

- А. Власть эталона
- В. Экспертная власть
- С. Власть принуждения
- D. Законная власть
- E. Власть вознаграждения

3. Власть, реализуемая через положительное подкрепление

- А. Власть эталона
- В. Экспертная власть
- С. Власть принуждения
- D. Законная власть
- E. Власть вознаграждения

4. Соотнесите действия руководителя и лидера:

- 1. Администратор
- 2. Инноватор
- 3. Энтузиаст
- 4. Профессионал

	Лидер
	Менеджер

5. Специфический тип отношений управления, основывающийся на процессе социального воздействия, а точнее, взаимодействия в организации

- А. Мотивация
- В. Групповая динамика
- С. Лидерство
- D. Руководство
- E. Самоменеджмент

6. Стиль управления – это

- А. Трудовой, производственный и организационный аспекты, а также авторитет слова, обещаний, рекомендаций и т.д.
- В. Структура речи, умение выделить главное в обсуждаемой проблеме

○ С. Признак деловой, организационной и социально-психологической сплоченности и дееспособности

○ D. Совокупность методов, приемов и способов осуществления управленческой деятельности, форм взаимоотношений и личного поведения

7. Стили управления - это

○ А. Авторитарный, демократический, либеральный

○ В. Авторитарный, демократический, научный

○ С. Демократический, либеральный, научный

○ D. Авторитарный, либеральный, научный

8. Стилъ управления, которому присуща высокая концентрация власти в руках руководителя

○ А. Авторитарный

○ В. Демократический

○ С. Либеральный

○ D. Никакой из перечисленных

9. Стилъ управления, при котором решения доводятся до исполнителей с помощью просьб, упрощиваний

○ А. Авторитарный

○ В. Демократический

○ С. Либеральный

○ D. Никакой из перечисленных

10. Стилъ управления, при котором большинство решений принимается на основе консультаций и обмена мнениями

○ А. Авторитарный

○ В. Демократический

○ С. Либеральный

○ D. Никакой из перечисленных

11. Демократический стилъ управления ...

○ А. Суть его в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план

○ В. Характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в решении проблемы, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязательств оказывается для них привлекательным, а достижение успеха служит вознаграждением

○ С. Суть его в том, что руководитель, не доверяя подчиненным и не спрашивая их мнения и совета, единолично решает все вопросы и берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания, что, как, когда делать, а в качестве основной формы мотивации использует наказание

○ D. Верны варианты «А» и «В»

Задание для самостоятельной работы

Задание 1. Тест «Лидер»

Описание теста. Одной из важнейших в управлении является проблема лидера. Должность формально создает для руководителя необходимые предпосылки быть лидером коллектива, но автоматически таковым его не делает. Можно быть первым лицом в организации, но не являться фактически лидером, ибо тот должен быть не утвержден приказом, а психологически признан окружающими как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей и показать выход из, казалось бы, безвыходных ситуаций. Лидером, таким образом, становится, лицо, принявшее на себя добровольно большую ответственность, чем предписано должностью.

Инструкция. Ниже приводится список из характеристик. Проанализируйте их по отношению к самому себе, учитывая шкалу баллов.

Таблица 8 – Шкала баллов

Характеристики лидера	Баллы				
	0=никогда	1=редко	2=иногда	3=обычно	4=всегда
Чувствительность к изменениям					
Гибкость					
Целеустремлённость, настойчивость					
Целеполагание					
Умение мотивировать, вдохновлять, убеждать					
Коммуникабельность					
Уверенность в себе					
Самообладание					
Внутренняя целостность.					
Устойчивость в ситуации неопределенности					
Способность к разработке нескольких проблем одновременно.					
Способность к сотрудничеству					
Инициативность					
Энергичность					
Способность к сочувствию					
Независимость					
Устойчивость к стрессу					
Наличие цели					
Чувство юмора					
Дисциплина и самоконтроль					
Повышенная работоспособность					
Креативность					
Деловитость					
Реализм					
Уверенность в себе					

Умение оказывать позитивное влияние на коллег					
Хорошие результаты в продажах					
Высокоразвитые навыки общения					
Способность быстро и качественно решать трудные задачи					
Не довольствуется существующим порядком вещей					
Умение справляться со стрессом					
Всегда позитивный настрой					
Понимание людей					
Способность брать на себя ответственность					
Стремление к переменам					
Порядочность					
Способность предвидеть следующий шаг					
Воспринимается окружающими людьми как лидер					
Постоянное совершенствование своих навыков продаж					
Умение привлекать к себе людей					
Адекватная самооценка					
Помогает коллегам в решении сложных задач					
Не унывает и не паникует, когда возникают большие проблемы					
Способность развивать лидерские качества и в себе и в окружающих					

Интерпретация результатов. Если сумма до 50 баллов, то качества лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах от 51 до 70, то качества лидера выражены средне.

ТЕМА 6. САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Основные понятия

Самоменеджмент - это последовательное и целенаправленное использование эффективных методов работы в повседневной практике, с оптимальным использованием своих ресурсов для достижения своих же целей.

Самоменеджмент - это, прежде всего, самоорганизация, умение управлять собой, руководить процессом управления в самом широком смысле слова - во времени, в пространстве, общении, деловом мире.

Основная **цель** самоменеджмента состоит в том, чтобы максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (самоопределяться) и преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни.

Контрольные вопросы

1. Необходимость, природа и преимущества самоменеджмента
2. Симптомы и причины нерациональной организации труда руководителей
3. Инструменты самоменеджмента

Творческие задания

Задание 1. Кейс: «Хронометраж на рабочем месте»

Технология «хронометража» эффективна не только для анализа «личного» времени, она очень хорошо помогает и на «рабочем месте». Обязанности на рабочем месте можно условно поделить на две группы; оперативные (это те, которые вы выполняете каждый день в обязательном порядке: проверка почты и ответ на письма, анализ текущего состояния дел, переговоры с клиентами и т.д.) и творческие (участие в новом проекте, продвижение нового продукта, обучение и т.д.). Затраты времени на творческие задачи рассчитать трудно, но затраты времени на выполнение повседневных рутинных обязанностей хорошо поддаются подсчетам. При составлении таблички перерывы на отдых тоже необходимо учитывать. Основной целью такого исследования являются определение на выполнение, каких должностных обязанностей тратится больше времени и насколько это оправдано с точки зрения эффективности трудового процесса, как на конкретном рабочем месте, так и для всей организации в целом.

Таблица 9 - Текущие дела на рабочем месте

№	Текущие дела на рабочем месте	Время, затраченное на выполнение
1	Проверка корреспонденции	20 -30 минут
2	Присутствие на «летучке» (совещании)	30 минут
3		

Вопросы:

1. Как вы считаете, в каких случаях техника «хронометража» эффективна?
2. Как с помощью этой техники можно повысить производительность труда?
3. Может ли техника хронометража быть элементом самомотивации?
4. Можно ли эту технологию использовать для разработки профилактических программ, например, программы «профилактики стресса на рабочем месте» или профилактики конфликтов на рабочем месте? Ответ обоснуйте примерами.

Задание 2. Расположите в пирамиде по уровням иерархии следующие потребности (согласно теории потребностей А. Маслоу):

- безопасность существования,
- уважение со стороны других,
- самовыражение,
- голод,
- познание,
- потребность в отдыхе,
- самоуважение,
- социальные связи,
- жажда,
- служебный рост,
- потребность внимания к себе,
- комфорт,
- самоактуализация,
- потребность в общении,
- постоянство условий жизни,
- достижение успеха и высокой оценки,
- совместная деятельность,
- самоидентификация.

Контрольный тест

1. Самоменеджмент – это
 - А. саморазвитие индивида - менеджера или организационная наука управления самим собой
 - В. целенаправленное применение методов и приемов менеджмента в повседневной жизнедеятельности, использование своего времени лучшим образом
 - С. процесс управления другими людьми
2. Функции самоменеджмента
 - А. постановка цели
 - В. планирование и контроль
 - С. принятие решений
 - D. проектирование и организация

3. Официальная программа продвижения работников по службе, помогающая работникам раскрыть свои способности, называется в менеджменте:

- А. самоменеджментом
- В. управление карьерой
- С. имидж-менеджментом
- D. корпоративной стратегией

4. Этап карьеры, когда менеджер достигает максимального уровня совершенствования квалификации, вершин независимости и самовыражения, принято называть этапом...

- А. продвижение
- В. становления
- С. заключительным
- D. сохранения

5. Что облегчает график работы дня:

- А. оперативное планирование
- В. организация времени руководителя
- С. установление регламента
- D. четкий распорядок рабочего времени

6. Здоровый образ жизни (ЗОЖ) – это

- А. процесс физического образования и воспитания, выражающий высокую степень развития индивидуальных физических способностей
- В. процесс физической подготовки, способствующий повышению уровня функционирования систем организма
- С. осознанная деятельность личности, основанная на ценностях физической культуры
- D. соревновательная деятельность, а также специальная подготовка к ней, направленная на достижение оптимально высоких результатов

7. Когда целесообразнее проводить оперативные совещания

- А. в начале рабочего дня
- В. в середине рабочего дня
- С. в конце рабочего дня

8. Требования к руководителю в период делового совещания

- А. не навязывать свою позицию остальным
- В. соблюдать регламент
- С. делать краткое резюме выступлений
- D. вести протокол совещания

9. Самодисциплина – это

- А. обязательность, умение держать слово
- В. пунктуальность, точность исполнения

- С. чувство ответственности
- D. умение принимать коллективные решения

10. Согласны ли Вы с восточным афоризмом «Мудрец не строит планов»

- А. эта истина верна для философа-созерцателя, но не для делового человека
- В. да, стараюсь ставить перед собой цели, а пути их достижения во многом диктуются обстоятельствами
- С. согласен, ибо жизнь непредсказуема
- D. не согласен, так как в современном мире планирование – важнейший инструмент эффективного бизнеса

11. Если на работе Вы оказываетесь вовлеченным в конфликтную ситуацию, как Вы пытаетесь разрешить ее:

- А. долгими дискуссиями
- В. флегматично устраниаясь от споров
- С. ясным изложением своей позиции и отказом от споров

12. Делегированию подлежит:

- А. рутинная работа
- В. вся работа
- С. установление целей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль результатов
- D. руководство сотрудниками, их мотивация.

13. Деловыми качествами, относящимися к организаторским способностям руководителя, не являются

- А. способность своевременно оказаться в критической точке производстве работ и решить проблему на месте
- В. способность повести за собой подчиненных при решении задач управления
- С. знания и умение работать по плану
- D. знание и умение использовать морального поощрения

14. План работы менеджера на следующий рабочий день с точки зрения теории менеджмента рекомендуется составлять

- А. во второй половине рабочего дня
- В. в конце рабочего дня
- С. в первой половине рабочего дня
- D. в любое свободное время в течение рабочего дня

15. Внутриорганизационная карьера реализуется в трех направлениях:

- А. вертикальная карьера
- В. горизонтальная карьера
- С. центростремительная карьера
- D. финансовая карьера

16. Человек, имеющий возможность воздействовать на группу людей, направлять и организовывать их работу, является

- А. авторитетным работником
- В. формальным лидером
- С. неформальным лидером
- D. лидером-новатором

17. Что для вас было бы наиболее характерно, если бы вы возглавили новый для вас коллектив:

- А. разработал бы программу работы коллектива на год вперед и убедил бы коллектив в ее целесообразности
- В. изучил бы, кто есть кто, и установил бы контакт с лидерами
- С. чаще бы советовался с людьми

18. Приемы самоменеджмента:

- А. тренировка памяти
- В. управленческое консультирование
- С. рациональное чтение
- D. инструктаж

19. Цель - это

- А. желаемое и возможное состояние объекта в будущем
- В. путь для достижения желаемого
- С. желаемое состояние объекта
- D. система мер и действий, направленная на удовлетворение существующей потребности

20. Что такое биологические ритмы?

- А. это периодически повторяющиеся изменения характера
- В. это характер человека
- С. это способности человека работать в худших условиях
- D. это выдержка человека в опасных ситуациях

21. Что такое самоменеджмент?

- А. Организация личной работы руководителя
- В. Способность и возможность системы планировать и организовывать свою деятельность
- С. самостоятельность в деятельности менеджера
- D. управление

Задание для самостоятельной работы

Задание 1. Кейс: Личностные ценности - добродетели

Бенджамин Франклин видный общественный деятель, ученый, политик США. (1706- 1790) В честь признания его заслуг перед Отечеством, портрет Б.

Франклина размещен на сто долларовой купюре. Он родился в небогатой семье и трудовую карьеру начал в двенадцать лет. Его социальные успехи - это не только трудолюбие, но и высокая самоорганизованность и самодисциплина. Б. Франклин был человеком верующим, личные ценности он сформулировал в виде 13-ти добродетелей, которые он старался выполнять каждый день. Для этого, он составил таблицу:

Добродетель	понедел- ник	вторник	среда	четверг	пятница	суббота	воскресенье
1. Воздержанность	+	+	+	+			
2. Молчаливость							
3. Любовь к порядку		+	+			+	+
4. Решительность							
5. Бережливость	+	+	+	+	+	+	+
6. Трудолюбие							
7. Искренность							
8. Справедливость	+		+	+	+		
9. Чистоплотность							
10. Спокойствие							
11. Целомудрие	+	+	+		+	+	+
12. Умеренность							
13. Кроткость		+	+	+			

В конце трудовой недели, если удавалось соблюдать добродетель, в каждой клеточке столбца ставился крестик. Все добродетели Б. Франклина были четко сформулированы им самим:

Воздержание. Есть не до пресыщения, пить не до опьянения.

Молчание. Говорить только то, что принесет пользу мне или другим людям, избегать пустых разговоров.

Порядок. Каждая вещь имеет свое место, а каждое дело – свое время.

Решительность. Решаться делать то, что должно быть сделано; неукоснительно выполнять то, что решено.

Бережливость. Деньги тратить только на то, что приносит благо мне или другим; ничего не расточать.

Трудолюбие. Не терять времени; быть всегда занятым чем-либо полезным, избегать ненужных действий.

Искренность. Не использовать вредный обман; думать честно и справедливо, этого же правила придерживаться в разговоре.

Справедливость. Не причинять никому вреда; не поступать несправедливо и не избегать добрых дел.

Чистоплотность. Соблюдать телесную чистоту, опрятность в одежде, в жилище, на рабочем месте.

Спокойствие. Не волноваться по пустякам и по поводу обычных или неизбежных случаев.

Целомудрие. Быть целомудренным в мыслях, управлять своими инстинктами.

Умеренность. Избегать крайностей; терпимо относиться к оскорблениям.

Кроткость. Подражать Иисусу и Сократу.

Если в какой-то день из семи, Франклин нарушал план по выполнению добродетели, он должен был начинать все сначала, до тех пор, пока добродетели не будут выполнены все семь дней в неделю.

Попробуйте систематизировать и упорядочить свою систему добродетелей - личностных ценностей. Эта техника поможет не только понять на какие дела вы тратите время, и помогают ли они вашему личностному и социальному росту, она дает возможность осознавать мотивы своих поступков и потребности, на удовлетворение которых направлены ваши действия.

В вашей системе ценностей, добродетелей может быть больше или меньше. Не следуют «перегружать» себя добродетелями, ведь культивировать и придерживаться их достаточно сложно, особенно если вы только вступили на тропу самоорганизации и самоменеджмента. Начните с самых важных или с тех добродетелей, которые легче выполнять каждый день. После того, как выполнение этих войдет в привычку, расширите поведенческий репертуар и начнете вырабатывать и развивать следующие добродетели. В некоторых источниках таблицу Б. Франклина называют карточкой, как это было принято во времена нашего героя.

Если вам трудно сформулировать свои ценности, возможно, вам поможет адаптированный вариант, содержащий основные требования к самоменеджменту современного общества.

Таблица 10 - Пример карточки Б. Франклина современного человека

Добродетель	понедельник	вторник	среда	четверг	пятница	суббота	воскресенье
1. Умеренное питание							
2. Ходьба							
3. Толерантность							
4. Опрятный внешний вид							
5. Тактичность							
6. Личностное развитие							
7. Профессиональное развитие							
8. Забота о близких							
9. Бережливость							
10. Экология сознания							
11. Социальная активность							
12. Ответственность							
13. Эмоциональная грамотность							

ТЕМА 7. ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВРЕМЕНИ

Основные понятия

Тайм-менеджмент - это технология организации времени и повышения эффективности его использования.

Система управления временем - это специальная методика, зачастую с собственным инструментарием, а также рекомендациями и советами по эффективной организации своей деятельности.

Управление временем - это действие или процесс тренировки сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность.

Время - это такой же ресурс, как и люди, сырье, финансовые средства. Его важнейшей особенностью является безвозвратность - его нельзя накопить, передать, взять в кредит, потому что важно научиться использовать его с максимальной выгодой. Недаром же говорят: время - деньги.

Практически все существующие методы управления временем опираются на три **принципа**: приоритизации, планирования и структурирования.

1. Приоритизация. Чтобы выполнить задачу, нужно определить, насколько она срочная, сложная и важная и только потом приступить к ее выполнению.

2. Планирование. Чтобы выполнить задачу, нужно разобраться, когда ее следует делать и сколько времени на это уйдет.

3. Структурирование. Чтобы выполнить задачу, нужно понять, как отслеживать ее выполнение и результаты.

Контрольные вопросы

1. Системы тайм-менеджмента
2. Пирамида Франклина
3. Матрица управления временем С. Кови, GTD Д. Аллена
4. Тайм-драйв Г. Архангельского
5. Тайм-менеджмент П. Друкера

Творческие задания

Задание 1. Кейс «Инструкция»

Представьте, что вы всей семьёй собираетесь в отпуск и сегодня день отъезда. В вашей семье двое детей: сыну пять лет, а дочке десять. Утро. Чтобы успеть на самолет, вам надо выйти из дома через два часа. Но, у вас ЧП на работе, и вас вызвали на работу, так как необходимо ваше участие. Вещи еще до конца не собраны и муж/жена с детьми должен закончить сборы самостоятельно. Для того, чтобы он/она это правильно сделал, вы должны написать четкую пошаговую инструкцию, буквально по минутам, т.к. время ограничено реги-

страцией рейса и вылетом самолета. Как правило, для себя мы не пишем инструкций, в лучшем случае составляем список дел, чтобы что-то не забыть. Но, чтобы другой человек (пусть даже живущий с вами под одной крышей) сделал все правильно и ничего не забыл, нужна инструкция.

1. Утренняя гигиена: умывание, чистка зубов, душ	10 минут
2. Завтрак: приготовить	20 минут
3. Завтрак: накормить	20 минут
4. Вымыть посуду, убрать со стола и т.д.	10 минут
5. Упаковать оставшиеся вещи, собрать чемоданы	60 минут
6. Проверить документы, аптечку и т.д.	5 минут
7. Сборы: одеть детей и себя	30 минут
8. Вызвать такси, проверить безопасность дома перед отъездом	5 минут
9. Дорога в аэропорт (без пробок, приблизительно среднее время)	60 минут
Итого	220 минут 3 ч 40 минут

1. У вас есть только два часа, следовательно, вам надо сократить инструкцию. Что можно исключить?

2. Выделите самое важное и необходимое из перечня для того, чтобы поездка состоялась.

Задание 2. Кейс: «Важное, главное, не важное, не главное»

Вы, наверно, знаете притчу о том, как мудрец положил в банку вначале крупные камни. Крупные камни - это самые главные и важные составляющие нашей жизни. Подумайте, что для вас самое главное: здоровье, семья, работа и т.д.

Затем положил горох - это наши важные, но не главные дела. Например, чтобы поддерживать здоровье необходимо соблюдать рацион питания, баланс работы и отдыха, заниматься физкультурой, проходить профилактические осмотры и т.д.

Сверху мудрец всё засыпал песком - это житейские мелочи. Всё поместилось. Для всего нашлось место.

Но, если засыпать ингредиенты в обратном направлении, то кроме песка может вообще ничего в банку не поместиться.

Попробуйте повторить эксперимент. Возьмите банку. Главных и важных ценностей не должно быть много. В этом кейсе предлагается вместо абстрактных камней и горошин положить в банку реальное содержимое наших будней. Вы заметите, что песка слишком много, рутина заполняет нашу жизнь, в то время как главные дела остаются незавершенными или превращаются в несбыточные желания.

Задания:

1. Если горох - это рутина, повседневные дела, которые делая изо дня в день, можно делать практически автоматически, почему так много «гороха»?

2. Как вы распорядитесь «горохом»? У вас есть своя система? Какие техники тайм-менеджмента подходят для «управления горохом»?

3. Составьте список: важное дело или главная цель (камень) и важное, но не главные дела, которые необходимы, чтобы выполнить главное.

Пример:

Камень	Горох	Песок
Здоровье	1. Гигиена 2. Питание	1.1. Ежедневный душ 1.2. Чистая одежда 1.3. Уход за внешним видом и т.д. 2.1. Соблюдение режима питания

Задание 3. Кейс: «Как я прожил день»

Французский поэт 17-го века Пьер де Ронсар говорил: «Мудрое распределение времени есть основа для деятельности». У современного человека «деятельность кипит», ведь именно поэтому мы все жалуемся на нехватку времени. Но так ли это?

Возьмите чистый лист бумаги и вспомните свой прожитый вчерашний день, распишите все дела, которые вы успели сделать и время, потраченное на каждое дело. И помните, в сумме все потраченное вами время должно составлять ровно 24 часа!

Сделайте данное упражнение:

- а) после дня, проведенного в тихой семейной атмосфере, без особых эмоциональных событий;
- б) после дня ярко эмоционально окрашенного, например, Дня Рождения;
- в) после рутинного дня, банального рабочего дня;
- г) после дня, в который произошел форс - мажор.

Вопросы:

1. Сколько время у вас заняло данное задание?
2. Легко ли было вспоминать вчерашний тихий спокойный день?
3. Какие дела вы вспомнили в первую очередь?
4. Какие дела вы забыли или долго вспоминали, несмотря на то, что это было вчера?
5. Довольны ли вы прожитым днем?
6. На что вам не жалко потраченного времени?
7. Вы бы хотели что-то изменить во вчерашнем дне?
8. У вас получилось 24-е часа с первой попытки?
9. На какие дела можно было истратить времени меньше?
10. Что вы не успели сделать?
11. А теперь ответьте на все эти вопросы после прожитого эмоционально окрашенного дня.
12. Сравните результаты: какой день легче было вспоминать? После какого прожитого дня ощущения удовлетворенности полнее?
13. А теперь обратимся к памяти: вспомните яркое событие вашей жизни и расскажите о нем, а потом вспомните событие, которое вы делаете каждый день и тоже расскажите о нем. Сравните свое эмоциональное состояние во время рассказов.

Контрольный тест

1. В истории развития отечественного тайм-менеджмента можно выделить:
 - А. 3 этапа
 - В. 5 этапов
 - С. 6 этапов
2. К поглотителям времени относятся:
 - А. Любые задачи, дела, действия, ведущие к потерям времени
 - В. Любые дела, задачи, действия, на выполнение которых требуется более 5 минут
 - С. Задачи, дела и задачи, связанные исключительно с рабочей или учебной деятельностью
 - D. Всё, что связано с отдыхом
3. Шагами техники хронометража являются:
 - А. фиксация в течение дня всех целей
 - В. фиксация в течение дня всех дел длительностью от 10-15 минут
 - С. фиксация только непродуктивных расходов времени
 - D. выбор ключевых показателей
4. Какому «кругу» отдают приоритет проактивные люди согласно С. Кови?
 - А. круг интересов
 - В. круг ценностей
 - С. круг влияния
 - D. круг целей
5. Первые письменные упоминания о попытках контролировать время принадлежат:
 - А. Демосфену
 - В. Сенеке
 - С. Платону
 - D. Аристотелю
6. Концепцию тайм-менеджмента на новый современный уровень подняло:
 - А. все перечисленное
 - В. баланс между домашними и рабочими делами
 - С. многозадачность
 - D. гибкость рабочего графика
7. В чем заключается основное отличие «миссии» от «призвания» согласно Г.А. Архангельскому?
 - А. миссия приобретается постепенно, а призвание возникает мгновенно
 - В. миссию человек может менять по своему усмотрению, а призвание - нет
 - С. миссию невозможно реализовать в течение жизни, а призвание - возможно

D. миссия нацелена на краткосрочные перспективы, а призвание - на долгосрочные

8. Кто из советских ученых широко использовал представление о времени, как о ресурсе, который может непроизводительно расходоваться в народном хозяйстве?

- А. А.К. Гастев
- В. А.В. Суворов
- С. П.М. Керженцев
- D. А.А. Богданов

9. Представителем какой тенденции западной школы тайм-менеджмента 50-х - 90-х гг. XX века можно считать Стивена Кови?

- А. коммуникативная
- В. личностная
- С. индустриальная
- D. технологическая

10. Когда дисциплина тайм-менеджмент оформилась в самостоятельное направление менеджмента организации?

- А. к концу 60-х годов XX века
- В. к концу 80-х годов XX века
- С. к концу 50-х годов XX века
- D. в начале 40-х годов XX века

11. В основу современных подходов к тайм-менеджменту легли методы управления временем, разработанные:

- А. ни одно из перечисленных
- В. Г. Фордом
- С. Ф. Тейлором
- D. Эйнштейном

12. Какие подходы к жизни выделяет Стивен Кови?

- А. реактивный и проактивный
- В. активный и пассивный
- С. технологический и индивидуалистический
- D. ресурсный и затратный

13. В чем заключается подход к определению целей «управление собой как компанией»?

- А. расстановка приоритетов с использованием системы критериев для принятия решения в ситуации выбора при наличии большого количества вариантов
- В. оптимальный способ упорядочить огромное количество напоминаний и задач и их перемещение

- С. отношение к собственной жизни аналогично налаживанию менеджмента вашей личной корпорации
- D. планирование, учитывающее не только временные рамки, но и определенные условия и обстоятельства, благоприятные для решения конкретной задачи

14. Что из перечисленного не относится к разделам тайм-менеджмента согласно П. Друкеру?

- А. управление временем
- В. регистрация времени
- С. реструктуризация времени
- D. укрупнение времени

15. В чем заключается основная функция метода структурирования внимания, разработанного Г. Архангельским?

- А. постоянно держать в памяти все незавершенные задачи
- В. вспоминать о нужных делах в нужное время
- С. запоминать, ориентируясь на напоминания
- D. отслеживать большое количество задач

16. Что лежит в основе пирамиды управления временем?

- А. жизненные ценности человека
- В. жизненные потребности человека
- С. повседневные цели
- D. глобальная цель личности

17. Поглотители времени – это:

- А. неэффективно организованные процессы, ведущие к его потерям
- В. отсутствие дифференциации целей
- С. неэффективно используемые ресурсы
- D. нереализованные возможности

18. На какие категории можно разделить все дела, согласно матрице Эйзенхауэра?

- А. активные и пассивные
- В. прямые и косвенные
- С. основные и дополнительные
- D. важные и срочные

19. Что из перечисленного относится к обязательным элементам корпоративной программы обучения тайм-менеджменту?

- А. индивидуальные ТМ-консультации
- В. фокус-группа с избранными участниками тренинга
- С. экспресс-диагностика
- D. диагностика применения ТМ-инструментов

20. Начальным этапом внедрения тайм-менеджмента в компании является:

- А. изучение принципов организации рабочего процесса в компании, на который сотрудники тратят свое время
- В. развитие корпоративных стандартов
- С. оптимизация временных затрат
- D. обучение сотрудников

Задание для самостоятельной работы

Задание 1. Воспользуйтесь пирамидой Б. Франклина и, опираясь на свои жизненные ценности, поставьте цель и разработайте план достижения ее с планированием дел на день, год и т.д.

ТЕМА 8. СОЦИАЛЬНО - ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА

Основные понятия

Маркетинг - вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей путем обмена» (Ф. Котлер).

Функции маркетинга:

1. Аналитическая функция
2. Производственная функция
3. Сбытовая функция (функция продаж)
4. Функция управления и контроля.

Принципы маркетинга - основные черты маркетинга как системы торгово-производственной деятельностью, отражающие сущность маркетинга и предполагающие эффективное достижение целей маркетинговой деятельности

Концепция маркетинга - это система целей, принципов и методов управления, лежащих в основе работы предприятия, ориентированного на определенный способ деятельности на рынке и достижение целей

Виды маркетинга:

- массовый - вид маркетинга, который характеризуется массовым производством и маркетингом одного продукта, предназначенного сразу для всех покупателей

- продуктно-дифференцированный - вид маркетинга, который характеризуется производством и маркетингом нескольких продуктов с различными свойствами, предназначенных для всех покупателей, однако рассчитанных на разные их вкусы

- целевой - вид маркетинга, который характеризуется тем, что осуществляется производство и маркетинг продуктов, разработанных специально для определенных рыночных сегментов

- бихевиористский - основной упор делает на изучение психологии потребителя, мотиваций покупательского поведения и т.д.

- инновационный - преодолевает такой недостаток обычного маркетинга, как ограниченность разработки новых товаров, базирующихся на качественных скачках в развитии науки и техники

- интегрированный - уделяет особое значение координации и увязыванию всех составляющих маркетинговых мер воздействия на рынок

- менеджеристский - предполагает главенство маркетинговой концепции в управлении фирмой и выдвижение маркетинговой службы на уровень менеджеров высшего звена управления

- некоммерческий - маркетинг, осуществляемый организациями и отдельными лицами, которые действуют в общественных интересах, выступают за какую – либо идею и не стремятся к получению финансовых прибылей

- прямой - характеризуется прямым способом продажи товаров и услуг и предполагает организацию сбытовой деятельности в форме персональных продаж через сбытовых агентов - коммивояжеров, а также в форме продаж по ката-

логам и ТВ-маркетинг, когда производитель и продавец соответствующей продукции вступают в непосредственный контакт с конечным потребителем

- *социальный*, или *социально-этический*, маркетинг направлен не только на удовлетворение запросов конечных потребителей, но и на оптимальное решение экономических и социальных задач, стоящих перед всем обществом, соблюдение его долговременных интересов

- *экологический*, или «*зеленый*», маркетинг - призван решать рыночные и производственно-сбытовые задачи в соответствии с требованиями защиты окружающей среды

Маркетинговая среда – это совокупность внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность предприятий.

Микросреда - это факторы, тесно связанные с компанией и воздействующие на ее способность обслуживать клиентов

Макросреда - совокупность действующих за пределами компании субъектов и сил, которые влияют на развитие и поддержание службами маркетинга выгодных взаимоотношений с целевыми клиентами

Контрольные вопросы

1. Понятие маркетинга и его цели, категории маркетинга
2. Функции и принципы маркетинга
3. Концепции управления маркетингом
4. Виды маркетинга
5. Микросреда маркетинга
6. Макросреда функционирования предприятия

Творческие задания

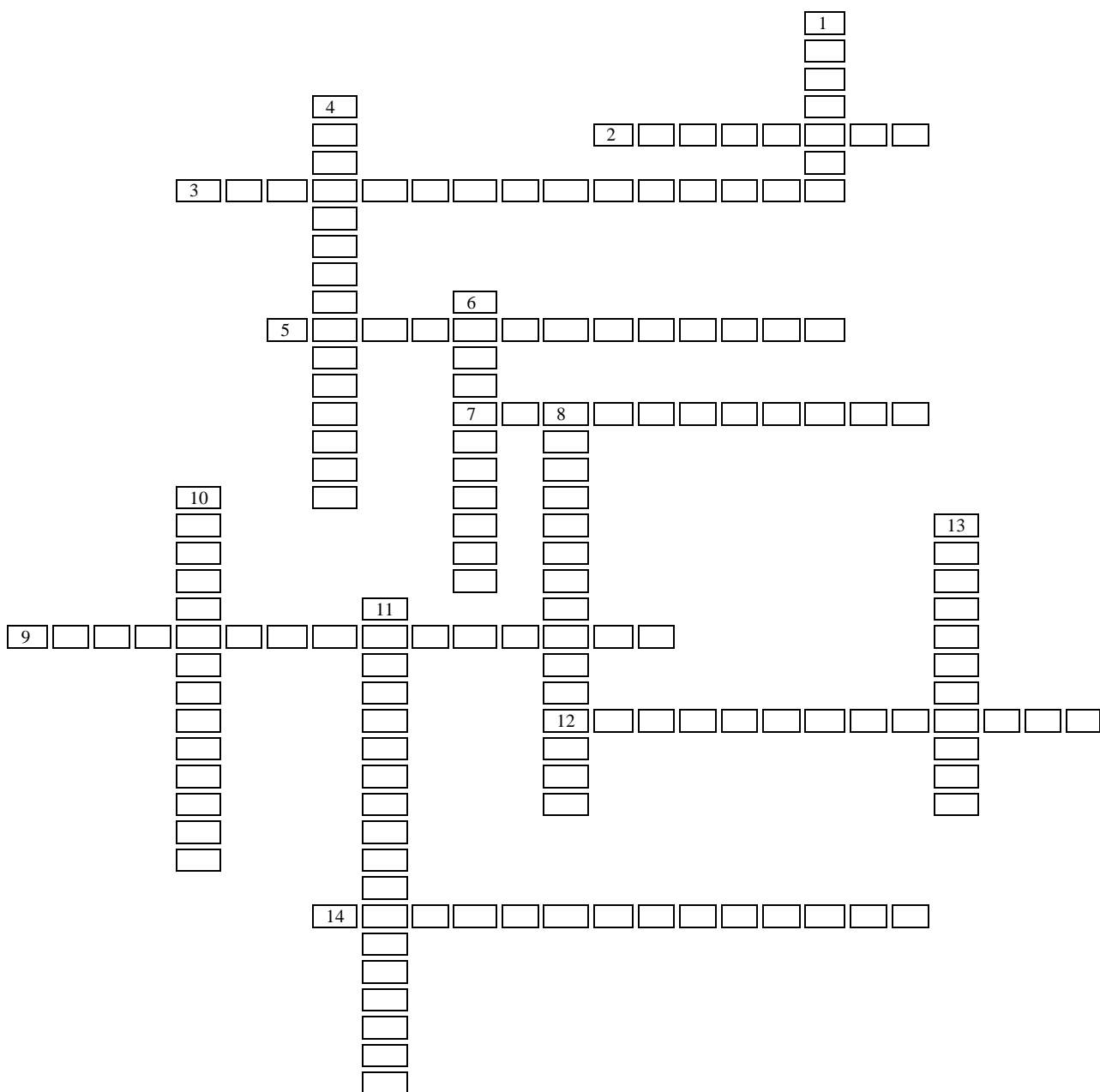
Задание 1. Кроссворд «Типы и виды маркетинга»

По горизонтали:

2. Вид маркетинга, характеризующийся массовым производством и маркетингом одного товара предназначенного для всех покупателей.

3. Вид маркетинга, где основной упор делается на изучение психологии потребителя, мотивации его покупательского поведения.

5. Тип маркетинга, которому соответствует отрицательное состояние спроса.



7. Тип маркетинга, которому соответствует снижающееся состояние спроса.

9. Тип маркетинга, которому соответствует нерегулярный (колеблющийся) спрос, характеризуемый сезонными, ежедневными и даже часовыми колебаниями.

12. Тип маркетинга, которому соответствует отсутствующее (нулевое) состояние спроса.

14. Тип маркетинга, где в качестве важной определяют функцию разработки глобальных стратегий и стратегического планирования.

По вертикали:

1. Вид маркетинга, характеризующийся производством и маркетингом продуктов, разработанных специально для определенных рыночных сегментов.

4. Вид маркетинга, где особое значение уделяется координации и увязыванию всех составляющих маркетинговых мер воздействия на рынок.

6. Тип маркетинга, которому соответствует чрезмерный спрос.

8. Вид маркетинга, который предполагает главенство маркетинговой концепции управления фирмой и выдвижение маркетинговой службы на уровень менеджеров высшего звена управления.

10. Тип маркетинга, которому соответствует полноценное состояние спроса.

11. Тип маркетинга, которому соответствует иррациональный спрос.

13. Тип маркетинга, которому соответствует скрытый спрос, при котором многие потребители не удовлетворены существующими продуктами.

Задание 2. Почему в последние годы маркетинг стали применять многие некоммерческие организации? Подробно разъясните на конкретном примере.

Контрольный тест

1. Сущность маркетинга

А. стремиться к получению максимальной прибыли за счет наилучшего удовлетворения спроса потребителей на товары

В. попытаться продать то, что предприятие смогло произвести

С. интенсифицировать усилия по сбыту и таким образом получить прибыль

D. постоянно совершенствовать производство

E. стремиться к получению максимальной прибыли за счет высоких цен на свои товары

F. производить только то, что будет безусловно продано

2. Цели маркетинга

А. достижение предприятием наиболее высокой прибыли без учета требований рынка

В. определение нужд и потребностей целевого рынка и наиболее эффективное их удовлетворение

С. реализация товара любым способом

D. ориентация на предвосхищение изменений ситуации и управление ими

E. сохранение или укрепление благополучия потребителя и общества в целом

3. Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии - это функция

А. аналитическая

В. производственная

С. сбытовая

D. управления и контроля

4. Анализ внутренней среды предприятия осуществляется в рамках функции

А. сбытовой

В. аналитической

С. управления и контроля

D. производственной

5. Развивающий маркетинг связан с

- А. наличием негативного спроса
- В. совпадением структуры спроса и предложения
- С. снижением спроса
- D. незаинтересованностью потребителей
- E. формированием спроса на товар

6. Комплекс маркетинга – это инструменты

- А. поиска сбытовых каналов
- В. ценового стимулирования потребителей
- С. передачи рекламной информации
- D. исследования рынка
- E. воздействия на рынок

7. Поддерживающий маркетинг предусматривает

- А. повышение цен
- В. уменьшение рекламной активности
- С. эффективную рекламу
- D. модернизацию товара
- E. гибкую политику цен

8. Спрос, соответствующий возможностям фирмы, предусматривает использование

- А. ремаркетинга
- В. синхромаркетинга
- С. демаркетинга
- D. противодействующего маркетинга
- E. поддерживающего маркетинга

9. Чрезмерный спрос требует использования

- А. синхромаркетинга
- В. демаркетинга
- С. ремаркетинга
- D. поддерживающего
- E. конверсионного

10. На рынке где спрос на товары превышает предложение, используется концепция

- А. стимулирования сбыта
- В. совершенствования производства
- С. совершенствования товара
- D. социально-этического маркетинга

11. Концентрированный маркетинг применяется, когда

- А. дальнейший захват рынка ограничен

- В. основные сегменты не насыщены
- С. на рынке не сложилась конкурентная ситуация
- D. необходимо дальнейшее проникновение на рынок с целью привлечения новых потребителей
- E. захват рынка не ограничен

12. Стратегия концентрированного маркетинга предполагает, что

- А. объем продаж будет постоянно увеличиваться
- В. неизбежна острая конкурентная борьба
- С. предприятие должно быть готово к работе на массовом рынке
- D. необходимо создать высокую репутацию при обслуживании своих потребителей
- E. предложение всегда оригинально и рассчитано под клиента

13. Недостатки стратегии концентрированного маркетинга – это

- А. необходимость поддержания постоянного контакта с потребителем
- В. ограниченная емкость сегмента
- С. четкое знание запросов потребителей
- D. стабильность доходов
- E. небольшие расходы на рекламу

14. Часть общей среды, которая находится внутри предприятия и контролируется им - это _____

15. Макросреда маркетинга – это

- А. силы, не влияющие на деятельность предприятия
- В. культуру предприятия
- С. общие условия среды нахождения предприятия
- D. внутреннюю среду предприятия
- E. демографические, экономические, научно-технические, природные, социально- культурные, политико-правовые факторы

16. Микросреда предприятия включает факторы

- А. влияния покупателей
- В. демографические
- С. экономические
- D. природные
- E. влияния поставщиков
- F. культурного окружения

17. Внутренняя микросреда предприятия включает

- А. законодательство
- В. клиентуру
- С. конкурентов
- D. НИОКР

18. Деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие компанию и ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкурентных товаров – это

- А. поставщики
- В. конкуренты
- С. посредники
- D. контактные аудитории
- E. Клиентура

Задания для самостоятельной работы

Задача 1. Какие потребительские нужды удовлетворяют товары/услуги, представленные в таблице?

Товар/услуга	Нужда/потребность
Пельмени «Сан Саныч»	Быстрое утоление голода (удовлетворение физиологических потребностей)
Ужин в кафе «Бистро»	
Заказ косметики по каталогу	
Диске классической музыкой	
Бронированные двери	
Проведение налогового аудита	
Контактные линзы	
Страхование жизни	
Пицца «Сицилия»	
Букеты живых цветов	
Изготовление печатных рекламных материалов	
Ноутбук	
Курсы иностранного языка	
Пластиковая черепица	
Массажный кабинет	
Цифровая видеокамера	

Задача 2. Какой вид маркетинга наиболее подходит к следующим ситуациям на рынке? Необходимо аргументировать свой ответ. Какие мероприятия в рамках выбранного вида маркетинга необходимо использовать, по вашему мнению?

Ситуация на рынке	Вид маркетинга, мероприятия
Значительная часть россиян не делает прививки от гриппа вследствие негативного отношения к ним	<i>Конверсионный маркетинг.</i> Основная задача - изменение отрицательного отношения потребителей к товару на положительное путем более эффективного его продвижения. Необходимо больше мероприятий, направленных на разъяснение пользы от прививок
В последние годы в России наблюдается снижение потребления молока	
Строительная компания выиграла несколько тендеров, но возможности компании не позволяют ей должным образом выполнить все заказы	
Экономический кризис практически не отразился на рынке кондитерских товаров. Уровень существующего спроса устраивает большинство игроков на рынке	
Спрос на кондиционеры имеет сильную зависимость от температуры воздуха	
В последние годы в России наблюдается снижение покупок компьютеров вследствие насыщения рынка	
Спрос на билеты в кино значительно увеличивается в выходные дни	
Часть россиян не покупает товары в интернет-магазинах вследствие недоверия к ним	
Есть тенденция увеличения неудовлетворенности покупателей высоким расходом топлива автомобилями. Растет интерес к моделям с экономичным расходом бензина, к альтернативным видам энергии	

ТЕМА 9. МАРКЕТИНГОВАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА И МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

Основные понятия

Маркетинговая информационная система - совокупность действий по сбору, обработке, анализу, оценке и распространению актуальных, точных и своевременных данных для информационного обеспечения маркетинговых решений, а также необходимые для этого процесса людские и материальные ресурсы.

Маркетинговые исследования – комплексный и системный сбор и анализ данных, требуемых для решения поставленной маркетинговой задачи.

Цель маркетинговых исследований – установление обратной связи между продавцами продукции и их покупателями.

Контрольные вопросы

1. Маркетинговая информационная система и её составляющие
2. Система внутрифирменной отчётности. Маркетинговые разведывательные данные
3. Методы сбора маркетинговой информации
4. Маркетинговые исследования
5. Процесс маркетинговых исследований
6. Количественные и качественные методы исследований

Творческие задания

Задание 1. Составьте план маркетингового исследования спроса на товар (по Вашему выбору). План должен предусматривать следующие требования:

- постановку задачи (оценку спроса или его прогноз, обоснованные гипотезы развития спроса, тип рынка);
- выбор метода сбора информации;
- выбор метода моделирования и прогнозирования.

Задание 2. Разработайте анкету опроса мнения потребителей о качестве вашего товара (или качестве обслуживания в магазине). Попросите друзей заполнить анкету.

Контрольный тест

1. Система внутренней маркетинговой информации предназначена для
 - А. предоставления текущей информации о деятельности предприятия
 - В. наблюдения за поведением человека с помощью приборов
 - С. быстрого получения результатов наблюдения
 - D. сбора и обработки информации из источников находящихся внутри исследуемого объекта
 - E. активного участия наблюдателя в изучаемом процессе

2. Изучение поведения посетителей в магазине предполагает метод маркетингового исследования

- А. наблюдение
- В. фокус-группа
- С. кабинетное исследование
- D. панель
- Е. лабораторный эксперимент

3. Полевое исследование – это

А. оценка финансового положения предприятия
 В. обработка данных, полученных на коммерческой основе у официальных источников

- С. модель, описывающая рыночную ситуацию
- D. сбор первичных данных у носителей информации

4. Наиболее достоверные данные предприятие получает с помощью

- А. средств массовой информации
- В. вторичных источников информации
- С. газет и журналов
- D. рекламы
- Е. первичных источников информации

5. Возможность контроля, соответствие целям исследования, конфиденциальность - это преимущества информации _____

6. Относительная дороговизна, затраты времени на проведение исследований, сложность получения - это недостатки информации _____

7. Информация, собираемая методом опроса специально для конкретных маркетинговых потребностей предприятия, называется _____

8. Доля рынка предприятия увеличилась, при прочих равных условиях

- А. увеличится общая емкость рынка
- В. уменьшится общая емкость рынка
- С. доля рынка конкурентов уменьшится
- D. доля рынка конкурентов не изменится
- Е. доля рынка конкурентов увеличится

9. Качество товара предприятия улучшилось, при прочих равных условиях

- А. увеличится емкость рынка предприятия
- В. увеличится общая емкость рынка
- С. уменьшится общая емкость рынка
- D. уменьшится емкость рынка данного предприятия

10. Основная задача исследования конкурентов – это

- А. изучение фирменной структуры рынка
- В. обеспечение конкурентного преимущества на рынке

- С. моделирование поведения потребителей на рынке
- D. прогноз ожидаемого спроса
- E. возможность сотрудничества и кооперации с возможными конкурентами

Задания для самостоятельной работы

Задача 1. По данным, приведённым в таблице, определите рыночную долю компаний, реализующих кондиционеры для дома на рынке Брянской области. Рассчитайте уровень концентрации компаний-производителей с помощью индекса Херфиндаля-Хиршмана.

Марка кондиционера	Объём сбыта, тыс. шт.
1. Elenberg	39,5
2. DeLonghi	30,5
3. Whirlpool	30,0
4. Веко	13,6
5. Cameron	11,4
6. Technic	5,0

Решение:

Индекс Херфиндаля-Хиршмана (НИИ) является наиболее популярным среди экономистов. Он определяется как сумма квадратов долей всех фирм, действующих на рынке по формуле (1),

$$НИИ = \sum_i^n g_i^2$$

где g_i - доля производства (продаж) данной фирмы в объеме выпуска (сбыта) отрасли.

Индекс Херфиндаля-Хиршмана изменяется в пределах $1/n < НИИ < 1$, где n - число фирм, действующих в отрасли. Из свойств индекса следует вывод о том, что чем меньше индекс, тем меньше концентрация компаний на рынке.

Задача 2. Фирма выходит на новый рынок. Эксперты оценили степень привлекательности двух сегментов рынка. По данным таблицы определить, какой сегмент рынка наиболее привлекателен для фирмы.

Критерий оценки сегмента рынка	Вес критерия	Экспертная оценка	
		Сегмент 1	Сегмент 2
Ёмкость сегмента рынка	0,3	6	4
Скорость роста	0,25	7	8
Легкость входа и выхода	0,15	4	5
Прибыльность	0,3	7	6
Итого	1,0	24	23

Задача 3. Определите остаточную емкость рынка, если предложение составляет 7895 тов. ед., среднее число потребителей – 700 человек, а среднее число покупок – 150.

ТЕМА 10. ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Основные понятия

Товарная политика предприятия – комплекс мер по реализации на практике первого элемента комплекса маркетинга - продукта (товара), предусматривающий решение задач, связанных с тем, что производить, для кого производить, в каком виде производить и т.д. Главный принцип товарной политики в маркетинге: «Производить то, что востребовано на рынке, а не продвигать то, что произведено».

Ассортиментная политика - подразумевает управление товарным ассортиментом в соответствии с особенностями спроса и конкуренции на рынке.

Товарный ассортимент - это группа товаров, тесно связанных между собой либо в силу схожести их функционирования, либо в силу того, что их продают одним и тем же группам клиентов, или через одни и те же типы торговых заведений, или в рамках одного и того же диапазона цен.

Товарная номенклатура - совокупность товарных единиц и ассортиментных групп, предлагаемых покупателям конкретным продавцом.

Номенклатура продукции характеризуется четырьмя признаками:

- широта - общее число предлагаемых товарных групп;
- насыщенность - количество отдельных товаров в номенклатуре;
- глубина - число модификаций товара в товарных группах;
- гармоничность - степень близости между различными товарными группами по каким-либо признакам.

Жизненный цикл товара – процесс развития продаж товара и получения прибыли

Контрольные вопросы

1. Товар и его характеристика
2. Классификация товаров
3. Жизненный цикл товара
4. Понятие нового товара и этапы разработки
5. Товарный ассортимент и номенклатура товаров
6. Упаковка товара и его маркировка

Творческие задания

Задание 1. Какой этап жизненного цикла на российском рынке переживают следующие товары: натуральная минеральная вода «Боржоми»; водка «Кристалл»; сливочное масло высшего сорта; автомобиль «Жигули»; памперсы; колготки «Голден Леди»; туалетная бумага; аспирин «Упса»?

Задание 2. Кондитерская фабрика «Красный Октябрь» хорошо известна на российском рынке. Вспомните товарный знак фабрики. Можно ли ее название считать брэндом?

Задание 3. Какие показатели качества наиболее важны для потребителя при покупке шоколада, цветного телевизора, видеомэгнитофона, каракулевой шубы, автомобиля, картофеля?

Задание 4. Предприятие «Рыжик» специализируется на выпуске плавильных сырков и представляет их на рынке как товары, необходимые для завтрака, удобные в дороге. Недавно предприятие предложило использовать сырки как основу для пюреобразного овощного супа. Можно ли говорить о появлении на рынке нового товара?

Задание 5. Поясните понятия «товар по замыслу», «товар в реальном исполнении» и «товар с подкреплением на конкретном примере» (телевизор, автомобиль, духи).

Задание 6. Продолжите перечень примеров российских брэндов, создаваемых на разной основе:

а) фамилия владельца предприятия в качестве словесного товарного знака, перешедшего в брэнд - водка «Смирнов», ювелирные изделия «Фаберже»...

б) наименование места происхождения товара - пиво «Жигулевское», минеральная вода «Ессентуки»...

Контрольный тест

1. Маркетинговая поддержка товара на этапе роста обеспечивается

- А. увеличением производства товара
- В. ориентацией на покупателей – консерваторов
- С. стратегией равновесных цен
- D. увеличением количества торговых точек
- E. стабильностью отраслевого сбыта

2. Средние рыночные цены устанавливаются на этапе жизненного цикла товара

- А. рост
- В. разработка
- С. зрелость
- D. внедрение
- E. спад

3. Уровень «товар с подкреплением» - это

- А. поставки и кредитование
- В. упаковка товара
- С. марочное название

- D. внешнее оформление
- E. послепродажное обслуживание

4. Понятие «уровни товара» - это

- A. наличие нескольких упаковок для товара
- B. сорт товара, его качество
- C. замысел, реальное исполнение и подкрепление товара
- D. внешнее оформление
- E. понятие товара как совокупность или набор атрибутов

5. Количество наименований товара в рамках каждой товарной группы - это _____

6. Стадия спада характеризуется

- A. усилением конкурентной борьбы
- B. снижением цен на товары
- C. информационной рекламой
- D. снижением объемов продаж
- E. снижением прибыли

7. Проверка соответствия концепции нового товара потребностям покупателей предполагает использование

- A. конъюнктурных обзоров рынка
- B. статистических данных
- C. панели
- D. тестирования рынка
- E. фокус - групп

8. Конкурентоспособность товара оценивает

- A. производитель
- B. оптовик
- C. потребитель
- D. общество защиты прав потребителей
- E. розничный торговец

9. Маркетинговые решения на этапе зрелости направлены на

- A. улучшение дизайна товара
- B. сохранение рыночной доли
- C. расширение сбыта
- D. ориентацию на обеспеченную группу потребителей
- E. сохранение позиций товара на рынке

10. Приоритетные задачи в области маркетинга на фазе зрелости

- A. увеличение затрат на рекламу
- B. поиск новых областей применения товара

- С. расширение сбытовых сетей
- D. уточнение сегментирования

11. Знак ® (ТМ) рядом с названием товара - это

- А. повышенное качество
- В. наличие лицензии на выпуск товара
- С. соответствие товара ГОСТу
- D. наличие юридически зарегистрированного товарного знака

12. Фирменный блок (логотип) - это

- А. оригинальное изображение, символ, обозначающий фирму
- В. графическая композиция, состоящая из товарного знака в сочетании с фирменным названием
- С. единый художественно-графический подход к оформлению всей совокупности рекламных материалов

13. Качество товара в маркетинге - это

- А. совокупность физических, химических, эргономических и других измеряемых (оцениваемых) характеристик товара
- В. характеристика конкурентоспособности товара, степень его отличия от товаров - конкурентов
- С. степень успешности решения проблем потребителей
- D. соответствие ГОСТам, техническим условиям
- E. оценка товара потребителем

14. Качество товара в маркетинге – это

- А. соответствие требованиям нормативно-технической документации
- В. уровень удовлетворения потребностей покупателей
- С. совокупность свойств и характеристик продукции, способных удовлетворять потребности
- D. конкретные характеристики одного или нескольких свойств
- E. возможности эксплуатации и потребления

15. Услугой называется

- А. любая деятельность или благо, которую одна сторона может предложить другой
- В. все, что может удовлетворять нужды и потребности потребителей
- С. товар, приобретаемый организацией и частным лицом для их дальнейшей переработки
- D. то, что оказывается только государственными организациями

16. Несохранимость - это характеристика, учитываемая при разработке программы маркетинга для

- А. мест отдыха
- В. сферы услуг

- С. сферы материального производства
- D. отдельных лиц

Задания для самостоятельной работы

Задача 1. Каков процент выполнения плана по объему продукции и ассортименту, если известны следующие плановые и фактические данные по выпуску продукции?

Продукция	Выпуск, млн. руб.	
	по плану	фактически
Изделие А	81,45	80,23
Изделие Б	92,73	93,5
Изделие В	44,8	44,8
Изделие Г	-	20,32
Изделие Д	31,6	-
Изделие Е	26,85	47,34

Задача 2. ООО «Брянскхолод» производит широкий ассортимент мороженого. Определите какой вид мороженого является наиболее прибыльным, используя расчет маржинальной прибыли.

Товар	Отпускная цена товара, руб.	Переменные издержки на единицу товара, руб.	Объем продаж за отчетный период, тыс. шт.	Маржинальная прибыль, руб.	Суммарная маржинальная прибыль, тыс. руб.
Пломбир	25	10	13		
Сливочное	20	8	10		
Лакомка	28	9	8		
Русалочка	15	7	12		
Эскимо	12	5	12		
Ванюша	12	5	14		

Решение:

Маржинальная прибыль определяется как разность между отпускной ценой товара и переменными издержками на его производство. Суммарная маржинальная прибыль рассматривается умножением маржинальной прибыли по каждой единице товарной номенклатуры на количество выпускаемых товаров данного типа.

Задача 3. ООО «Арматэк» выпускает на рынок оконные блоки. Производственные мощности предприятия позволяют составлять 800 тыс. шт. в год. Еще три предприятия в регионе выпускают такую же продукцию.

В отчетном году ООО «Арматэк», изготовив 800 тыс. шт. оконных блоков, не смогла реализовать 100 тыс. шт., которые находятся на складе готовой продукции. Определить:

- наиболее эффективную для данных условий рынка производственную программу изготовления оконных блоков с учетом спроса покупателей;

- потребность в материалах на изготовление оконного блока в следующем (плановом) году, если известно, что на изготовление данного изделия требуются материалы М1, М2, М3, а установленная технология ООО «Арматэк» предусматривает нормы расхода этих материалов на изделие в количестве, соответственно, 20 кг/шт., 25 кг/шт., 15 кг/шт.

Решение:

1. Определяем наиболее эффективную для данных условий рынка производственную программу изготовления оконных блоков.

При определении наиболее приемлемой для условий рынка производственной программы изготовления оконных блоков следует учитывать:

S - спрос покупателей на эти изделия;

Y - имеющуюся на складе продукцию, не реализованную в предшествующие периоды

$$W = S - Y,$$

где W – объем производимой продукции

2. Определяем потребность в материале на изготовление оконного блока.

Потребность в материалах определяется в натуральных единицах путем умножения норм расхода каждого материала на объем производимой продукции.

Задача 4. Найдите процент выполнения плана по объему и ассортименту услуг химчистки «Фрекен Бок», зная плановые и фактические показатели ее работы.

Продукция	Объем оказанных услуг, млн. руб.	
	по плану	фактически
Химчистка текстильных изделий	5,2	5,7
Химчистка изделий из кожи и меха	10,2	12,5
Глажение на пароманекенах	3,0	2,2
Индивидуальная стирка	12,7	11,1
Чистка ковров	-	0,4
Крашение изделий из кожи	2,1	-

Задача 5. Туристская фирма «Айлант» предлагает широкий ассортимент экскурсионных маршрутов. Проанализируйте данные о работе организации и укажите наименее привлекательный маршрут.

Товар	Отпускная цена товара, руб.	Переменные издержки на единицу товара, руб.	Маржинальная прибыль, руб.	Объем продаж за отчетный период, тыс. шт.	Суммарная маржинальная прибыль, тыс. руб.
Дворцы Крыма	250	25		1000	
Романовы и Крым	250	25		900	
Бахчисарай	200	18		700	
Балаклава	180	18		500	
Ай-Петри	180	20		1200	
Детский тур	150	18		700	

Задача 6. Кафе «Лазурный» испытывает финансовые затруднения, из-за чего планирует сократить ассортимент блюд. Рассмотрите ассортимент салатов кафе. Какие три блюда нужно исключить?

Блюдо	Отпускная цена, руб.	Переменные издержки, руб.	Маржинальная прибыль, руб.	Объем продаж за отчетный период, тыс. шт.	Суммарная маржинальная прибыль, тыс. руб.
Лунный блюз	120	15		155	
Цезарь	120	14		140	
Блейд	110	12		200	
Последний Самурай	110	12		220	
Форест Гамп	100	12		240	
На гребне волны	100	10		245	
Мимоза	95	10		250	
Астория	95	8		200	

ТЕМА 11. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В МАРКЕТИНГЕ

Основные понятия

Цена - денежная сумма, запрашиваемая за товар или услугу, или сумма тех ценностей, которые потребитель отдает в обмен на право обладать или использовать товар или услугу.

Выделяют 2 группы методов ценообразования.

I. Ценообразование на основе себестоимости

1. Метод «себестоимость плюс надбавка».
2. Ценообразование на основе принципа безубыточности и обеспечения целевой прибыли.
3. Ценообразование на основе ценности товара.

II. Ценообразование, основанное на учете поведения конкурентов

1. Ценообразование на основе уровня текущих цен
2. Установление цен на основе закрытых торгов

Выделяют следующие **стратегии ценообразования**:

1. Стратегия высоких цен
2. Стратегия низких цен
3. Стратегия средних цен
4. Стратегия «целевых» цен (целевой прибыли)
5. Стратегия неизменных цен
6. Стратегия гибких цен
7. Стратегия льготных цен (убыточного лидера продаж)
8. Стратегии цен, ориентированные на условия конкуренции
9. Стратегии цен, учитывающих географический принцип
10. Стратегии цен внутри жизненного цикла товара

Контрольные вопросы

1. Определение цены. Внутренние и внешние факторы ценообразования
2. Виды цен
3. Основные методы ценообразования
4. Система образования цен на новый товар
5. Стратегии ценообразования

Творческие задания

Задание 1. Для представленных терминов выберите правильное определение:

Термины	Определения
1. Цена	- высокая цена для покупателей, ориентированных на качество и уникальность товара, а не на цену
2. Стратегия высоких цен («снятие сливок»)	- цена, характерная для понижающейся конъюнктуры рынка
3. Стратегия ценового лидера	- низкая цена для товара или услуги, предназначенная для захвата рынка
4. Стратегия рыночных цен	- реакция изменения спроса (предложения) на изменение цены
5. Ценообразование	- цена для товара, находящегося в стадии зрелости, при стабилизации конкурентной борьбы и незначительном различии конкурирующих цен
6. Цена проникновения на рынок	- соотношение предприятием своих цен с ценами конкретного товара предприятия-лидера на данном рынке
7. Престижная цена	- продажа товаров по ценам, значительно превышающим цены производства
8. Падающая цена	- количество денег, запрашиваемых за продукцию или услугу, или денежное выражение стоимости
9. Ценовая эластичность	- процесс формирования цен на продукцию и услуги

Задание 2. Предприятие использует поэтапный подход к установлению цены на товар-новинку: максимизация прибыли → определение спроса → анализ издержек → анализ цен и товаров конкурентов → определение собственных преимуществ → установление цены.

Охарактеризуйте каждый этап, его сущность и значение в ценовой политике предприятия. Покажите взаимосвязь результатов работы на каждом этапе и их воздействие на конечный результат.

Контрольный тест

1. Количество денег, запрашиваемых за продукцию или услугу, или денежное выражение стоимости – это _____

2. Маркетинговый подход к ценообразованию предусматривает зависимость цены

- А. только от рыночных факторов
- В. от ожидаемой прибыли предприятия
- С. от внешних факторов
- D. от издержек производства
- E. от внутренних факторов

3. Целесообразность применения тактики приспособления к ценовой политике лидера

- А. предприятие имеет возможность модернизировать свой продукт и создать у потребителя предпочтения для него
- В. конкуренты достаточно сильны и готовы отстаивать свои позиции
- С. стабилизируется уровень конкурентной борьбы

- D. роль ценового лидера выполняет крупное и мощное предприятие, противостоящее множеству мелких
- E. существует высокое конкурентное преимущество
- F. у предприятия есть возможность снизить цену с помощью рационализации и экономии затрат

4. Целесообразность использования стратегии низких цен для проникновения на рынок

- A. издержки на производство продукции должны уменьшаться
- B. качество продукции должно возрасти
- C. объем производства остается небольшим
- D. потребители должны быть чувствительны к цене, необходимо присутствие эластичности спроса
- E. потребители не задумываются о цене
- F. конкурентная борьба на рынке не должна быть ожесточенной

5. Ошибки в ценообразовании

- A. чрезмерная ориентация на издержки
- B. оторванность от рыночной ситуации
- C. ориентация на рыночную ситуацию
- D. ориентация на цены конкурентов
- E. использование ценовых скидок

6. Цены на товары сформировавшегося рынка могут

- A. формироваться по стратегии «снятия сливок»
- B. быть эластичными (гибкими)
- C. формироваться по принципу возмещения издержек производства
- D. быть средними
- E. устанавливаться ниже, чем у большинства предприятий на рынке

7. Факторы внешнего характера, оказывающие воздействие на формирование цен

- A. политика поставщиков и посредников
- B. затраты на реализацию товара
- C. уровень технологической оснащенности предприятия
- D. состояние спроса
- E. меры государственного регулирования цен
- F. затраты на производство товара

8. Цена нового, престижного товара является максимальной на этапе

- A. роста
- B. разработки
- C. зрелости
- D. спада
- E. внедрения

9. Метод ценообразования, при котором цену устанавливают на $x\%$ выше издержек производства

- А. целевое ценообразование
- В. ценовая дискриминация
- С. ценообразование на базе спроса
- D. ценообразование (издержки + надбавка)

10. Основной конкурент снизил цену на товар, предприятие должно

- А. снизить цену на свой товар
- В. выяснить причины снижения цены конкурентом
- С. поднять цену на свой товар
- D. оставить цену на прежнем уровне
- E. увеличить расходы на рекламу

11. Выведение на рынок новых товаров предусматривает стратегии

- А. равновесных рыночных цен
- В. «снятия сливок»
- С. демпинговых цен
- D. «погони за лидером»

12. Основные условия применения стратегии «снятия сливок»

- А. короткий жизненный цикл товара
- В. неэластичный спрос
- С. чувствительность покупателей к цене
- D. большое количество товаров
- E. наличие конкурентных товаров
- F. сегментированный рынок

13. Главные достоинства стратегии «снятия сливок»

- А. завоевание большой доли рынка
- В. последующее изменение цен
- С. работа на нескольких сегментах
- D. получение быстрой прибыли
- E. учет эволюции рынка и конкурентов

Задания для самостоятельной работы

Задача 1. Руководство конструкторского бюро «Ковчег» приняло решение участвовать в подрядных торгах на разработку архитектурной части проекта учебно-воспитательного центра. Затраты бюро на разработку данного проекта составят ориентировочно 170 тыс. руб. Вероятность выиграть торг при разных уровнях цен установлена экспертами бюро и представлена в таблице. Каков наиболее приемлемый вариант цены?

№	Предлагаемая цена, руб.	Вероятность выиграть торг
1	195000	0,40
2	215000	0,30
3	225000	0,15
4	235000	0,10
5	250000	0,05

Решение:

1. Определим ожидаемую прибыль, руб., при каждом уровне цены.
2. Рассчитаем ожидаемую прибыль, руб., с учетом вероятности выиграть торг.
3. Сравним возможную прибыль с учетом доли вероятности достижения этой прибыли при различных уровнях цены.

Задача 2. Определите цену товара, если известно, что коэффициент сезонности спроса равен 0,5, добавочная прибыль – 120 руб., себестоимость товара – 250 руб., минимальная величина прибыли – 500 руб., стоимость потребительской корзины за первый год – 900 руб., за второй год – 1000 руб., средний уровень дохода потребителей за первый год – 1311,1 руб., за второй год – 1588 руб.

Решение:

1. Рассчитаем уровень покупательской способности потенциальный потребителей:

$D = (\text{стоимость потребительской корзины} / \text{средний уровень дохода потребителей}) / (\text{стоимость потребительской корзины} / \text{средний уровень дохода потребителей})$

2. Определим цену товара.

$$Z = (N P + (S + m)) * D,$$

где N - коэффициент сезонности спроса

P - добавочная прибыль

S - себестоимость товара

m - минимальная величина прибыли

Задача 3. Предприятие, занимающееся производством томатной пасты «Синьор Помидор», составляет план продаж в стоимостном выражении на следующий год. Для этого необходимо вычислить среднегодовую цену товара за прошедший год. В начале года цена была 50 руб. за единицу, с 1 марта она повысилась на 15%, а с 1 июня - еще на 17%.оборот по реализации за год составил 100 тыс. ед., в том числе за I квартал - 20 тыс. шт., из них в марте - 8000; за II квартал - 35 тыс. шт., из них в июне - 16 тыс. Планируемый уровень инфляции на следующий год составляет 17%. Какую цену необходимо включить в план продаж?

Задача 4. Компания «Промвент» заинтересована выиграть тендер на поставку и монтаж вентиляции на новом заводе. Затраты компании на реализацию

данного проекта составят ориентировочно 260 тыс. руб. Вероятность выиграть торг при разных уровнях цен установлена экспертами компании и представлена в таблице. Выберите наиболее приемлемый вариант цены.

№	Предлагаемая цена, руб.	Вероятность выиграть торг
1	305000	0,40
2	325000	0,30
3	350000	0,15
4	370000	0,10
5	390000	0,05

Задача 5. Бумажная фабрика производит 10000 пачек бумаги для письма в месяц. Себестоимость одной пачки состоит из следующих затрат: материалы - 20 руб. на 1 пачку, заработная плата - 15 руб. на 1 пачку, прочие производственные расходы - 12 руб. на 1 пачку, постоянные издержки - 50000 руб. на весь объем производства, затраты на сбыт - 10 руб. на 1 пачку. Какова будет отпускная цена одной пачки бумаги, если целевая прибыль на 1 пачку составляет 20% полных затрат, НДС - 18%.

Задача 6. Компания специализируется на производстве кухонной мебели. Постоянные затраты на весь объем производства за месяц составили 6000 тыс. руб., а переменные – 11,4 тыс. руб. на единицу продукции. Планируемый объем продаж в месяц – 2000 гарнитуров. Какую отпускную цену на кухонный гарнитур должно установить предприятие, чтобы бизнес был безубыточным?

Насколько нужно увеличить отпускную цену, если постоянные затраты увеличатся на 1720 тыс. руб.?

Задача 7. Вычислите среднегодовую цену товара «Соленые орешки», если известно, что цена в начале года была равна 10 руб. за единицу, с 1 февраля цена повысилась на 12%, а с 1 мая еще на 15%.оборот по реализации за год составил 200 тыс. ед. продукции, в том числе за I квартал - 50 тыс. шт., из них в январе - 18 тыс. шт.; за II квартал - 75 тыс. шт., из них в апреле - 27 тыс. шт.

Задача 8. Вычислите среднегодовую цену лампочки, если известно, что цена в начале года была равна 30 руб. за единицу, с 1 июня повысилась на 10%, а с 1 сентября - еще на 12%.оборот по реализации за год составил 160 тыс. ед., в том числе за I квартал - 30 тыс. шт.; за II квартал - 35 тыс. шт., из них в июне - 16 тыс. шт.; за III квартал - 50 тыс. шт., из них в сентябре - 18 тыс. шт.

Задача 9. В процессе контроля за выполнением планов служба маркетинга установила, что планировалось продать в год 2500 штук изделий по цене 150 руб./шт. Фактически было продано 2820 штук изделий по цене 145 руб./шт.

Определить объем реализации продукции и выручку, связанную с дополнительной продажей продукции по сниженной цене.

ТЕМА 12. СИСТЕМА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ И ТОВАРОДВИЖЕНИЯ

Основные понятия

Канал распределения – это путь, по которому товары движутся от производителей к потребителям, благодаря чему устраняются длительные разрывы во времени, месте и праве собственности, отделяющие товары и услуги от тех, кто хотел бы ими воспользоваться.

Уровень канала распределения - совокупность посредников, которые выполняют определенные функции по перемещению товара и передаче права собственности на него очередному звену цепочки посредников в направлении конечного потребителя.

Вертикальная маркетинговая система - структура канала распределения, при которой производители, оптовые и розничные торговые фирмы функционируют как единая система

Горизонтальные маркетинговые системы – это схема построения канала распределения, при которой две и более компании одного уровня объединяют свои усилия, чтобы осваивать новые маркетинговые возможности.

Комбинированные маркетинговые системы – это многоканальные системы распределения, при которых какая – либо фирма формирует 2 и более канала распределения, чтобы охватить два и более сегмента рынка. При этом, чтобы доставить товары фирмы потребителю используют множество прямых и непрямых подходов.

Разработка структуры канала распределения включает следующие этапы:

1. Анализ необходимых потребительских видов обслуживания.
2. Определение целей и ограниченности каналов распределения.
3. Выявление основных вариантов построения канала распределения.
4. Оценка основных вариантов построения каналов.

Контрольные вопросы

1. Понятие каналов распределения и их уровни
2. Вертикальные, горизонтальные и комбинированные маркетинговые системы
3. Принятие решения о структуре канала распределения

Творческие задания

Задание 1. Для представленных терминов выберите правильное определение:

Термины	Определения
1. Брокеры	- осуществляет множество функций распределения, включая продажу, хранение, финансирование и поставку полного ассортимента
2. Оптовые предприятия «кэш-энд-керри»	- производители и потребители непосредственно взаимодействуют друг с другом

3. Организатор канала распределения	- частные лица и предприятия, включенные в процесс реализации товара или услуги индивидуальному или промышленному потребителю
4. Прямой канал распределения	- тип канала, в который включены посредники
5. Прямой маркетинг	- мелкооптовые поставщики, обычно реализующие ограниченный ассортимент быстро портящихся или легко реализуемых товаров, которые продаются непосредственно с автомобиля за наличный расчет
6. Оптовые предприятия прямой поставки	- представляет производителя и отвечает за все его маркетинговые функции
7. Дублирование распределения	- оптовые поставщики с полным набором сервисных функций, предоставляющие широкий ассортимент товаров и полный набор функций распределения
8. Эксклюзивное распределение	- контракт между ведущим (родительским) предприятием и физическим или юридическим лицом, который позволяет этим лицам заниматься определенным типом бизнеса с использованием фирменного наименования в соответствии с определенными правилами
9. Франчайзинг	- оптовые поставщики с полным набором сервисных функций, поставляющие узкую номенклатуру товаров, но в широком ассортименте
10. Оптовый поставщик с полным набором функций и широким ассортиментом товаров	- субъект канала распределения, координирующий, направляющий и поддерживающий деятельность других субъектов
11. Косвенный канал	- способ распределения, при котором предприятие использует два или более каналов распределения одного и того же базового товара
12. Промышленный дистрибьютор	- стратегия распределения, при которой производитель продает свой товар или услугу только в одном торговом пункте в определенном географическом регионе
13. Интенсивное распределение	- лицо или предприятие, работающие на нескольких производителях и реализующие неконкурентные взаимодополняющие товары на выделенной территории
14. Агенты производителя	- стратегия распределения, при которой производитель выбирает небольшое количество розничных торговых точек в определенном регионе для реализации своего товара
15. Канал маркетинга (распределения)	- независимые физические и юридические лица, основная функция которых сводится к сведению продавцов и покупателей
16. Оптовый поставщик товаров повседневного спроса и сопутствующих товаров	- стратегия распределения, при которой производитель реализует свой товар в максимально возможном количестве торговых точек
17. Селективное распределение	- оптовый поставщик, владеющий продаваемым товаром, но физически не перерабатывающий, не хранящий и не поставляющий его
18. Торговые агенты	- поставщик, владеющий товаром, но реализующий его только покупателям, связывающимся с ним по телефону, платящим наличными и использующим для вывоза собственный транспорт

19. Оптовый поставщик с полным набором функций и узкой номенклатурой товаров	- каналы распределения с профессиональным управлением и центральной координацией, предназначенные для эффективного выполнения функций распределения и максимального маркетингового воздействия
20. Мелкооптовый поставщик с ограниченным ассортиментом скоропортящихся или легко реализуемых товаров	- оптовые поставщики, поставляющие в розничные торговые точки стенды или стеллажи на условиях консигнации
21. Вертикальная маркетинговая система	- метод, при котором потребитель покупает товар, пользуясь рекламой без непосредственного контакта с торговым персоналом
22. Логистика	- узкий подход к процессу распределения, который ограничивается потоком готовой продукции, без учета поставки или перемещения сырья
23. Сервис	- сумма всех издержек на логистическую деятельность
24. Время поставки	- компьютерные технологии, предусматривающие замену людей машинами на складах, снижение трудозатрат, потерь и повреждений, повышение надежности, улучшение складского учета
25. Длительность цикла заказа	- свойство логистической системы удовлетворять потребности клиентов в отношении времени, надежности, связи и удобства
26. Управление физическим распределением	- время, необходимое продавцу для передачи, обработки, подготовки и поставки заказанного товара
27. Период пополнения запаса	- время, необходимое клиенту для получения, обработки, подготовки и транспортировки заказанного товара
28. Совокупные издержки	- промежуток времени между моментом заказа товара и моментом его получения на складе

Задание 2. Поставьте в соответствие факторы выбора канала распределения (факторы окружающей среды, потребительские, товарные, внутренней среды предприятия) и следующие утверждения:

1) предприятие на основе анализа информации приняло решение изменить свой канал распределения, перейдя от оптового посредника к агенту изготовителя. В результате объем продаж за 18 месяцев вырос в три раза;

2) когда предприятие «ТОХМЕХ» впервые выпустило электроинструменты нового поколения, то для их внедрения понадобились значительные усилия по обучению потребителей сервисному обслуживанию. При переходе товара в стадию зрелости предприятие приняло решение о смене прямого канала распространения на промышленных дистрибьюторов;

3) предприятие «Хьюлет-Паккард» продает картриджи для струйных принтеров через собственную торговую сеть. Предприятие «Лик-вид Пейпер» использует косвенные каналы распределения, что обусловлено ограниченностью ресурсов и более узким ассортиментом продукции;

4) изменение экономической ситуации, материального положения семей заставило текстильные предприятия провести анализ используемой стратегии прямых маркетинговых каналов.

Контрольный тест

1. Каналы прямого маркетинга

- А. торговля через магазины, принадлежащие производителю
- В. торговля со склада дистрибьютора
- С. торговля через розничные магазины
- D. торговля с помощью мелкооптовых предприятий
- E. посылочная торговля

2. Посредники, имеющие право действовать от имени производителя – это

- А. мелкооптовые поставщики
- В. оптовые торговцы
- С. торговые агенты
- D. предприятия типа «кэш-энд-кэрри»
- E. розничные торговцы
- F. агенты поставщика

3. Логистические функции включают

- А. закупку товаров для последующей поставки другим предприятиям
- В. транспортировку и складирование товаров
- С. кредитование клиента
- D. маркетинговые исследования и сбор информации
- E. комплектование товарных партий в соответствии с потребностями

клиента

4. Выборочное распределение товаров предполагает

- А. использование максимального числа посредников
- В. предоставление ограниченному числу посредников исключительно-го права на использование одного посредника
- С. обеспечение наличия товарных запасов в возможно большем числе торговых предприятий
- D. продажу товаров через магазины, принадлежащие предприятию
- E. распределение товаров в рамках своих сбытовых зон

5. Выборочный метод распределения применяется для

- А. книг по маркетингу
- В. ежедневных газет
- С. детективных романов
- D. любовных романов
- E. энциклопедий

6. Отрицательная роль посредника на рынке

- А. принятие риска, связанного с хранением и продажей товара
- В. доставка товара потребителю
- С. анализ и оценка качества товара

- D. увеличение цены товара
- E. ослабление контроля производителя над рынком

7. Функции оптовой торговли

- A. комплектование мелких оптовых партий для розничной торговли
- B. стимулирование эффективности производства
- C. продажа товаров конечному потребителю
- D. создание товарных запасов
- E. транспортировка и складирование товаров

8. Скидки с цены товара используют при

- A. снижении объема реализации товара
- B. возникновении у покупателей недоверия к качеству товара
- C. уменьшении количества покупателей
- D. увеличении прибыли от продажи единицы товара
- E. возможности подрыва престижа торговой марки

9. Конечное звено канала распределения

- A. производитель
- B. дистрибьютор
- C. потребитель
- D. агент
- E. дилер

10. Предприятие реализует свои товары через ограниченное число дилеров, которых контролирует и поддерживает. Используется стратегия распределения

- A. интенсивная
- B. эксклюзивная
- C. выборочная
- D. горизонтальная

Задания для самостоятельной работы

Задача 1. Выбрать один из сегментов рынка по критерию максимального размера сбыта, исходя из следующих показателей таблицы:

Характеристика сегмента	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3
Емкость, тыс. ед.	3000	1800	1300
Предполагаемая доля рынка компании	1/30	1/20	1/10

Решение:

Чтобы выбрать один из сегментов рынка, определим размер сбыта для каждого сегмента.

Объем потенциального сбыта рассчитывается по формуле:

$$Q = N * d,$$

где N – емкость рынка или рыночного сегмента, тыс. ед.

d – предполагаемая доля рынка компании

Задача 2. Какое решение принять по выбору канала распределения по критерию эффективности? Выбор из трёх альтернатив:

– канал нулевого уровня: расходы, связанные с содержанием собственной розничной торговой сети, составляют 150 млн. руб., издержки обращения – 100 млн. руб., прибыль от реализации товара – 500 млн. руб.;

– одноуровневый канал (использование посредника – розничной торговли): издержки обращения – 60 млн. руб., прибыль – 30 млн. руб.;

– двухуровневый канал (производитель продает товар оптовому посреднику): издержки обращения – 40 млн. руб., прибыль – 120 млн. руб.

Решение:

Для выбора канала распределения по критерию эффективности используют формулу отдачи от вложенного капитала (средняя норма прибыли):

$$O = \Pi / B_k * 100\%$$

где O – отдача от вложения капитала, или средняя норма прибыли, %;

Π – прибыль, полученная от вложения капитала, руб.;

B_k – величина вложенного капитала, руб.

Используя формулу, рассчитаем отдачу от вложенного капитала, (среднюю норму прибыли) по каждому каналу:

– канал нулевого уровня

– одноуровневый канал

– двухуровневый канал

Задача 3. Руководителю отдела сбыта компании «ОблКерамзит», производящей керамзит и керамзитобетонные блоки, необходимо выяснить, кто более предпочтителен предприятию - торговый агент или торговый представитель. Для торговых агентов предусмотрен оклад в 14 тыс. руб. в месяц и 2% комиссионных; для торгового представителя гарантийный оклад 6000 руб. и 5% комиссионных. Они работают в одной географической области, ожидаемый месячный оборот - 320 тыс. руб.

Решение:

1. Рассчитаем расходы фирмы на торгового представителя, руб.

2. Определим расходы на торгового агента, руб.

Задача 4. Для оценки поставщиков А, Б, В, Г использованы критерии: цена (0,5), качество (0,2), надежность поставки (0,3). В скобках указан вес критерия. Оценка поставщиков по результатам работы в разрезе перечисленных критериев (десятибалльная шкала) приведена в таблице.

Оценка поставщика по цене, качеству и надежности

Критерий	Оценка поставщика по данному критерию			
	А	Б	В	Г
Цена	8	4	9	2
Качество	5	8	2	4
Надежность	3	4	5	10

Кому из поставщиков следует отдать предпочтение при продлении договорных отношений?

Задача 5. Фирма-производитель реализует свой продукт через оптовых посредников предприятиям розничной торговли. Маржа оптовика составляет 10% от реализации. Фирма-производитель считает целесообразным нанять 20 торговых представителей, чтобы поставлять продукцию предприятиям розничной торговли напрямую.

Прогнозируется, что затраты на 20 представителей составят 640000 руб. плюс 2% от объема реализации продукта. При каком объеме продаж наличие своих представителей окажется для фирмы предпочтительнее, чем работа с оптовыми посредниками?

Задача 6. Организация «Универсал», производящая поддоны, формирует отдел продаж. Для торговых агентов на предприятии предусмотрен оклад 15 тыс. руб. и 2% комиссионных. Торговому представителю гарантирован оклад в 10 тыс. руб. и 4% комиссионных. Они работают в одной географической области, ожидаемый месячный оборот составит 260 тыс. руб. Определите, кто более предпочтителен предприятию - торговый агент или торговый представитель.

ТЕМА 13. МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Основные понятия

Маркетинговые коммуникации - составная часть комплекса маркетинга, представляющего собой набор переменных управляемых факторов маркетинга, используя которые предприятие старается в максимальной степени удовлетворить потребности конкретных потребителей на целом рынке и получать желаемую прибыль.

Комплекс маркетинговых коммуникаций состоит из четырех основных средств воздействия:

Реклама - распространяемая в любой форме, с помощью любых средств информация о физическом или юридическом лице, товарах, идеях и начинаниях, которая предназначена для неопределенного круга лиц и призвана формировать или поддерживать интерес к этим физическому, юридическому лицу, товарам, идеям и начинаниям и способствовать реализации товаров, идей, начинаний.

Паблик рилейшнз - это планируемые продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений, и взаимопонимание между организациями и общественностью.

Стимулирование сбыта - единовременные побудительные меры, поощряющие приобретение тех или иных товаров и услуг.

Личная продажа - вид продвижения, который предполагает личный контакт продавца с покупателем, в процессе которого устно представляются потребительские характеристики товара, и принимается совместное решение о возможности (или невозможности) сделки (купле-продаже) товара.

Контрольные вопросы

1. Комплекс маркетинговых коммуникаций
2. Реклама
3. Паблик рилейшнз
4. Стимулирование сбыта и продаж
5. Личные продажи

Творческие задания

Задание 1. Для продажи товаров сезонного спроса предприятия часто используют напоминающую рекламу. Найдите соответствующие примеры рекламы в прессе.

Задание 2. Вы отвечаете за рекламу небольшого предприятия, занимающегося уборкой помещений (квартир, офисов), и заключаете договоры на работу один раз в неделю, один раз в две недели или один раз в месяц. Общий бюджет маркетинга предприятия составляет 2000 дол. США; 10% этой суммы вы-

деляется на рекламу. Используя реальную информацию (из прессы), ответьте на следующие вопросы:

1. кто является целевой аудиторией;
2. каковы цель рекламы, количество денег, которое может быть выделено на рекламную кампанию, вид используемого рекламного материала;
3. когда должна начаться рекламная кампания;
4. какой момент следует избрать для начала рекламной кампании?

Пользуясь данными о стоимости рекламы в прессе и на радио, тираже газеты и охвате аудитории радиостанции, рассчитайте стоимость на 1000 (данные можно найти в рекламных изданиях и рейтингах).

Задание 3. Выберите товар, предлагаемый известными конкурентами, и напишите рекламное обращение, содержащее данные об основных свойствах товара, важных для потенциального потребителя при принятии решения.

Задание 4. В специальной и общедоступной прессе отражаются разные мнения по поводу взаимодействия рекламы и детей. Посмотрите в течение двух часов в субботу или воскресенье детские передачи и выявите элементы, которые направлены на то, чтобы заинтересовать детей покупкой товаров.

Задание 5. Вы - владелец малого бизнеса, изготавливаете деревянные игрушки, матрешки, пасхальные яйца. Выберите журнал, который, по вашему мнению, наиболее точно обращается к целевому сегменту рынка. Выясните, сколько будет стоить рекламное сообщение при различных размерах рекламного «кубика», частоте и продолжительности публикаций.

Задание 6. Найдите в газетах или журналах рекламные объявления, касающиеся продуктов питания, которые предлагаются различными предприятиями (например, куриные окорочка, кондитерские изделия, соки, напитки, суповые кубики, масло и пр.). Проанализируйте рекламные объявления на соответствие основным требованиям к рекламе, отметьте их сильные и слабые стороны. Выявите особенности позиционирования товаров различными предприятиями.

Задание 7. На основании Закона РФ «О рекламе» прокомментируйте следующую ситуацию.

Рекламный ролик отбеливающего средства «АСЕ» («Тетя Ася приехала!») фирмы «Проктер энд Гэмбл» признан незаконным. Тетя Ася в рекламе утверждает, что обычные отбеливатели со временем портят белье, демонстрируя при этом порванную простыню и восклицая: «То, что нужно - это новый АСЕ». У потребителя может создаться впечатление, что АСЕ совсем не портит белье. Представители фирмы «Проктер энд Гэмбл» в антимонопольных органах признали, что все отбеливающие средства по характеру действия вызывают в той или иной степени повреждения ткани, однако в рекламе об этом ничего не сообщается. Более того, тетя Ася утверждает, что рекламируемое ею средство отбеливает без разрывов.

Антимонопольные органы установили, что в рекламе не используются конкретные сравнения, однако рекламный ролик АСЕ вводит российских потребителей в заблуждение, поскольку утверждается, что это средство отбеливает без разрывов ткани, и таким образом нарушается Закон о рекламе. Фирме «Проктер энд Гэмбл» было предписано прекратить распространение ролика с использованием незаконной фразы и утверждением, что «обычные отбеливатели со временем портят белье», без упоминания о том, что рекламируемое средство грешит тем же самым.

Кроме того, антимонопольные органы установили, что реклама жидкого отбеливателя «Слогах» одноименной американской фирмы ведется с нарушением Закона о рекламе. В рекламе утверждалось, что Слогах сделает белье еще чище и белее, не повреждая ткань, однако представители фирмы не смогли доказать, что отбеливатель действительно не разрушает ткань. Кроме того, листовки и этикетка этого отбеливателя сообщают, что данный продукт одобрен Минздравом России, хотя он только зарегистрирован там, что вовсе не означает его одобрения. В связи с этим американская фирма «Clorox International» признана нарушителем Закона о рекламе.

Определите, к какому виду относится реклама отбеливающих средств. Какие именно положения Закона о рекламе нарушены в рекламе?

Задание 8. Назовите направления деятельности предприятия (на Ваш выбор), которые нуждаются в развитии.

Предложите систему маркетинговых коммуникаций данного предприятия. Составьте план коммуникативных мероприятий на ближайшее полугодие.

Обоснуйте затраты на запланированные мероприятия, ориентируясь на уровень известных вам текущих цен.

Контрольный тест

1. Рекламный слоган – это

- А. главный аргумент рекламного послания
- В. рекламный девиз
- С. любой броский элемент рекламы, привлекающий к ней внимание
- D. адресная информация рекламного характера
- E. целевой сегмент

2. Основными недостатками рекламы по телевидению являются

- А. широта охвата аудитории
- В. сочетание изображения, звука и движения
- С. наглядность демонстрации изделий
- D. высокая стоимость
- E. мимолетность рекламного воздействия

3. Юридическое или физическое лицо, размещающее рекламное сообщение в СМИ – это _____

4. Личные (персональные) продажи – это

- А. создание взаимопонимания и доброжелательных отношений между организацией и ее общественностью
- В. устное представление товара в беседе с одним или несколькими покупателями
- С. реклама в местах скопления большого количества людей
- D. мероприятия по увеличению объемов продаж
- E. распространение информации о предприятии

5. Инструменты маркетинговой коммуникации

- А. персональные продажи
- В. представители муниципальной власти
- С. общественные организации
- D. лидеры общественного мнения
- E. конечные потребители
- F. поставщики
- G. реклама

6. Основные цели стимулирования потребителей - это

- А. установление долгосрочных двусторонних коммуникаций
- В. повышение объемов продаж на непродолжительный срок
- С. адресная рассылка
- D. достижение заданной осведомленности о предприятии, товаре
- E. удержать и вознаградить лояльных потребителей

7. Любая оплаченная форма неличного представления, идей, услуг определенным заказчиком – это _____

8. Виды стимулирования потребителей

- А. бесплатные образцы продукты
- В. выдача «премий-толкачей»
- С. конференции
- D. зачетные талоны, скидки с цены
- E. проведение совместной рекламы
- F. сувениры с напоминанием о товаре

9. Основная цель мероприятий по стимулированию сбыта

- А. проведение благотворительных акций
- В. публикация статей, репортажей, новостей
- С. достижение заданной осведомленности о предприятии, событии
- D. создание условий для совершения покупки в заданный период времени

Задания для самостоятельной работы

Задача 1. Прокатная компания «Армада-Фильм» с февраля по май 2014 года проводила серию рекламных акций. Всего на эту рекламную кампанию было потрачено 37020 руб. За аналогичный период 2013 года прибыль компании составила 945000 руб. Определить эффект от проведенной рекламной кампании, если каждая отдельная рекламная акция принесла «Армада-Фильм» следующие дополнительные средства:

- акция «День влюблённых» – 11800 руб.;
- акция «Корпоратив» – 29200 руб.;
- акция «23 февраля» – 5500 руб.;
- акция «Джуно» – 15700 руб.;
- акция «8 марта» – 6300 руб.;
- акция «Весь апрель – бесплатное кино!» – 118700 руб.

Решение:

Общий эффект от этих рекламных мероприятий (Эф) определяется по формуле:

$$\text{Эф} = \frac{P + \sum_{i=1}^n D_n - Z}{P} \times 100\%$$

где D_n - объём дополнительной прибыли;

Z - затраты на рекламные мероприятия;

P - прибыль организации до проведения рекламных мероприятий

1. Для компании «Армада-Фильм» найдём общую сумму дополнительной прибыли.
2. Из суммы дополнительной прибыли вычтем затраты на все рекламные акции.
3. Рассчитаем эффект от рекламной кампании.

Задача 2. Известно, что среднедневной товарооборот до размещения рекламы составил 157000 руб., прирост среднедневного товарооборота за рекламный (4 дня) и послерекламный периоды (1 неделя) равняется 8%. Необходимо рассчитать дополнительный товарооборот после воздействия рекламы.

Решение:

Дополнительный товарооборот после воздействия рекламы определяется по формуле:

$$T_d = \frac{T_c \times P \times D}{100},$$

где T_d - дополнительный товарооборот под воздействием рекламы, руб.

T_c - среднедневной товарооборот до рекламного периода, руб.;

Π - прирост среднедневного товарооборота за период рекламной кампании или после проведения отдельных рекламных мероприятий, %;

D - количество дней учета товарооборота за период рекламной кампании или после проведения отдельных рекламных мероприятий.

Задача 3. Торговый дом «Кремлевский» в рамках стимулирования продаж разместил купоны в газете, тираж которой 1000000 экземпляров. Предъявителю купона бесплатно предоставляется продукция на 250 руб. Затраты на размещение каждого купона - 10 руб. Ожидаемый коэффициент выкупа - 10%. Средняя прибыль на каждого покупателя - 50 руб. Число покупателей увеличилось на 100000 чел./неделю. Сколько недель потребуется на то, чтобы акция окупилась?

Задача 4. Рассчитать величину бюджета рекламной кампании туристической фирмы по Методу Дорфмана-Стэймана, зная следующие параметры:

- стоимость одной путевки = 50000 рублей;
- прогноз продаж = 200 путевок;
- эластичность спроса по рекламе = 0,1
- эластичность спроса по цене = 2

Задача 5. Компания «Добрый дом» производит и реализует мебель, которая пользуется спросом на региональном рынке. В период проведения акции «Уютный дом» с марта по апрель компания планирует выдать 15 000 подарочных купонов номиналом 1000 руб. Ожидаемый коэффициент выкупа составит 8%. Затраты на раздачу каждого купона - 20 руб. Прибыль на единицу продукта - 500 руб. В результате акции продажи увеличились на 600 шт./неделю. Сколько недель потребуется на то, чтобы акция окупилась?

Задача 6. Магазин женской обуви «Земфира» для закрепления на рынке провел рекламную акцию. В ее рамках было потрачено:

- на аренду билборда - 5500 руб.;
- рекламные плакаты - 1500 руб.;
- рекламный ролик по телевидению - 2000 руб.

После рекламных мероприятий среднемесячная прибыль компании стала 297500 руб., что на 20% больше среднемесячной прибыли до акции. Оцените эффективность рекламной кампании.

Задача 7. Торговое предприятие проводит выставку. Фактический товарооборот за месяц до выставки составил 550 тыс. руб., через месяц после выставки – 630 тыс. руб. На проведение мероприятий, связанных с выставкой, было израсходовано 2500 руб. Торговая надбавка равна 22%. Торговое предприятие имеет один выходной день в неделю.

Определить эффективность выставки продаж.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

к теме «**Менеджмент как вид деятельности**»

1. Роль менеджмента в развитии общества
2. Особенности современного российского менеджмента
3. Вклад виднейших представителей классической школы в управление и его становление и развитие
4. Вклад виднейших представителей школы человеческих отношений в ее становление и развитие
5. Эксперименты, проводимые Ф Тейлором
6. Генри Форд - лучший менеджер XX века

к теме «**Функции менеджмента**»

1. Взаимосвязь планирования и прогнозирования
2. Делегирование как средство распределения организационных полномочий
3. Парадоксы и пути повышения эффективности мотивации труда
5. Сущность процесса и виды традиционных и нетрадиционных мер стимулирования труда

к теме «**Методы управления**»

1. Позитивные и негативные воздействия административных методов управления
2. Взаимодействие экономических методов управления с функциями менеджмента
3. Роль социально-психологических методов управления в современной организации

к теме «**Управление группами**»

1. Типы и виды взаимоотношений в группе
2. Личность в группе
3. Стадии развития коллектива
4. Мотивации группы и индивида

к теме «**Лидерство в организации**»

1. Авторитет руководителя
2. Проблема руководства и лидерства. Формы распределения власти
3. Учет национально-культурных особенностей менеджмента в практике целевого общения с иностранцами
4. Стилль руководства и его влияние на эффективность деятельности организации

к теме «**Самоменеджмент**»

1. Культура деловой одежды
2. Личностные качества менеджера как фактор его деловой карьеры
3. Организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации менеджеров в зарубежных странах и в России
4. Планирование служебной карьеры (опыт японских фирм)

к теме **«Инструменты повышения эффективности использования времени»**

1. Планирование рабочего времени менеджера
2. Необходимость и значение тайм-менеджмента в управлении организацией
3. Применение современных технологий повышения эффективности использования времени

к теме **«Социально-экономические основы маркетинга»**

1. Эволюция маркетинговой концепции
2. Маркетинг и общество
3. Внутренняя среда предприятия; его устойчивость в условиях конкурентного рынка
4. Внешняя среда и ее влияние на деятельность предприятия

к теме **«Маркетинговая информация и маркетинговые исследования»**

1. Информационное обеспечение маркетинговой деятельности предприятия
2. Значение и использование интернета в маркетинге
3. Комплексное исследование рынков (на примере конкретного рынка)

к теме **«Товарная политика предприятия»**

1. Конкурентоспособность товара, ее оценка
2. Новый товар. Подходы к его разработке
3. Качество товара в системе маркетинга
4. Товарный ассортимент: подходы к разработке
5. Жизненный цикл товара, политика маркетинга на разных этапах

к теме **«Ценообразование в маркетинге»**

1. Стратегии ценообразования в маркетинге
2. Подходы к установлению цены продажи
3. Ценовая и неценовая конкуренция

к теме **«Система распределения и товародвижения»**

1. Формирование оптимальной системы товародвижения
2. Системы сбыта и реализации товаров
3. Виды и роль посредников в процессе продвижения товара
4. Каналы распределения в маркетинге

к теме **«Маркетинговые коммуникации»**

1. Товарная реклама, как элемент маркетинговых коммуникаций
2. Международные ярмарки и специализированные выставки
3. Рынок рекламы России
4. Современные методы стимулирования сбыта, используемые различными предприятиями на российском рынке
5. Современные методы продвижения товаров

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ

1. Сущность управления и менеджмента
2. Основные этапы развития менеджмента
3. Школы менеджмента
4. Труд менеджера и его особенности
5. Сущность функций управления, их классификация
6. Основные функции управления
7. Конкретные функции управления
8. Понятие, сущность и классификация методов управления
9. Экономические методы управления
10. Организационно-распорядительные методы управления
11. Социально-психологические методы управления
12. Группы в организации и их типы
13. Неформальные группы и причины их возникновения
14. Управление неформальной группой
15. Характеристика групп и их эффективность
16. Групповые процессы. Создание команд и управление ими
17. Преимущества и недостатки работы в командах
18. Природа лидерства и его основа
19. Баланс власти и ее формы
20. Эффективный стиль лидерства: подход с позиций личных качеств; поведенческий и ситуационный подходы
21. Стили руководства
22. Необходимость, природа и преимущества самоменеджмента
23. Симптомы и причины нерациональной организации труда руководителей
24. Инструменты самоменеджмента
25. Системы тайм-менеджмента
26. Пирамида Франклина
27. Матрица управления временем С. Кови, GTD Дэвида Аллена
28. Тайм-драйв Г. Архангельского
29. Тайм-менеджмент П. Друкера
30. Понятие маркетинга и его цели. Категории маркетинга
31. Функции и принципы маркетинга
32. Концепции управления маркетингом
33. Виды маркетинга
34. Микросреда маркетинга
35. Макросреда функционирования предприятия
36. Маркетинговая информационная система (МИС) и ее составляющие
37. Методы сбора маркетинговой информации
38. Система внутрифирменной отчетности. Маркетинговые разведывательные данные
39. Процесс маркетинговых исследований
40. Маркетинговые исследования. Количественные и качественные методы исследований

41. Товар и его характеристика
42. Понятие нового товара и этапы разработки
43. Товарный ассортимент и номенклатура товаров
44. Упаковка товара и его маркировка
45. Классификация товаров
46. Жизненный цикл товара
47. Определение цены. Внутренние и внешние факторы ценообразования
48. Виды цен
49. Основные методы ценообразования.
50. Система образования цен на новый товар
51. Стратегии ценообразования
52. Понятие каналов распределения и их уровни
53. Вертикальные, горизонтальные и комбинированные маркетинговые системы
54. Принятие решения о структуре канала распределения
55. Комплекс маркетинговых коммуникаций
56. Реклама
57. Паблик рилейшнз
58. Стимулирование сбыта и продаж
59. Личные продажи

ЛИТЕРАТУРА

1. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики: учебник. М: КноРус, 2021. 676 с. – Режим доступа: URL: <https://book.ru/book/938878>
2. Блинов А.О., Романова Ю.А. Менеджмент: учебник. М: КноРус, 2019. 285 с. – Режим доступа: URL: <https://book.ru/book/931162>
3. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Менеджмент. Задания, тесты, кейсы: учебное пособие. М: КноРус, 2020. 208 с. – Режим доступа: URL: <https://book.ru/book/932799>
4. Годин А.М. Маркетинг: учебник. 12-е изд. М.: Дашков и К, 2017. 656 с. Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – Режим доступа: - URL: <https://e.lanbook.com/book/105549>
5. Захарова И.В., Евстигнеева Т.В. Маркетинг в вопросах и решениях: учебное пособие. М.: КноРус, 2021. 300 с. – Режим доступа: URL: <https://book.ru/book/940042>
6. Зарецкий А.Д., Иванова Т.Е. Менеджмент: учебник. М: КноРус, 2021. 267 с. – Режим доступа: URL: <https://book.ru/book/938346>
7. Еремин В.Н. Маркетинг: основы и маркетинг информации: учебник. М.: КноРус, 2021. 647 с. – Режим доступа: URL: <https://book.ru/book/936931>
8. Маркетинг: учебник / С.А. Калугина, В.М. Комаров, И.Н. Красюк и др. М.: КноРус, 2021. 358 с. – Режим доступа: URL: <https://book.ru/book/938039>
9. Кеворков В.В., Кеворков Д.В. Практикум по маркетингу: учебное пособие. М.: КноРус, 2021. 567 с. – Режим доступа: URL: <https://book.ru/book/939149>
10. Ким С.А. Маркетинг: учебник [Электронный ресурс]. М.: Дашков и К, 2017. 260 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/93392>
11. Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента: учебное пособие. М: Дашков и К, 2021. 238 с. - Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – Режим доступа: URL: <https://e.lanbook.com/book/173984>
12. Михалкина Е.Г. Менеджмент: учебное пособие. М: Русайнс, 2020. 170 с. – Режим доступа: URL: <https://book.ru/book/934686>
13. Мумладзе Р.Г. Менеджмент в агропромышленном комплексе: учебник. М: КноРус, 2020. 375 с. – Режим доступа: URL: <https://book.ru/book/934263>
14. Парамонова Т.Н., Красюк И.Н. Маркетинг: учебное пособие. М.: КноРус, 2021. 189 с. – Режим доступа: URL: <https://book.ru/book/939281>
15. Сергиенко Л.В. Менеджмент: задания и тесты: учебное пособие. М: Русайнс, 2020. 182 с. – Режим доступа: URL: <https://book.ru/book/934794>
16. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: учебник и практикум / И.И. Скоробогатых, Д.М. Ефимова, Н.И. Ивашкова и др.; под общ. ред. И.И. Скоробогатых, Д.М. Ефимовой. М.: КноРус, 2019. 568 с. - Режим доступа: URL: <https://book.ru/book/938883>

Учебное издание

Подольникова Елена Михайловна
Хохрина Оксана Михайловна

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

Учебно-методическое пособие
для практических занятий и самостоятельной работы для студентов
направления подготовки 35.03.04 Агрономия,
35.03.07 Технология производства и переработки сельскохозяйственной продукции
35.03.03 Агрохимия очной и заочной форм обучения

Редактор Лебедева Е.М.

Подписано к печати 1.04.2024 г. Формат 60x84¹/₁₆.
Бумага офсетная. Усл. п. л. 5,34. Тираж 100 экз. Изд. 7656.

Издательство Брянского государственного аграрного университета
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ