

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Факультет среднего профессионального образования**

**ТЕЗИСЫ ЛЕКЦИЙ**

**ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

**ОП. 04 ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА**

**Специальность**      21.02.05 «Земельно-имущественные отношения»

**Форма обучения**      очная

Оренбург, 2022 г.

## **Лекция №1(4 часа)**

Тема: « Сущность и характерные черты современного менеджмента, история его развития, стили руководства»

### **1.Вопросы лекции:**

- 1.1 Ведение в менеджмент
- 1.2 Этапы становления менеджмента.
- 1.3 Уровни управления, стили руководства
- 1.4 Зарубежный опыт менеджеров в ведущих зарубежных странах.

### **2.Краткое содержание вопросов.**

#### **2.1 Введение в менеджмент**

**Менеджмент** - это самостоятельный вид профессионально осуществляющей деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях, намеченный целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Менеджмент – это умение добиваться поставленных целей используя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации.

#### **Задачи менеджмента:**

1. Сделать людей способными к совместному действию, придать их усилиям эффективность;
2. Постановка простых, четких и видимых задач;
3. Предприятие и каждый работник могут развить как свои потребности, так и возможности их удовлетворения;
4. Персонал.

#### **Сфера деятельности менеджмента:**

1. Производственная;
2. административная;
3. социально-политическая;
4. финансово-экономическая;
5. маркетинговая;
6. персонал.

Менеджмент - управление в условиях рынка, рыночной экономики означает:

- ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, на запрос конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме намечаемую прибыль;
- постоянное стремление к повышению эффективности производства, к получению оптимальных результатов с меньшими затратами;
- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности фирмы или ее подразделений;
- постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;
- выявление конечного результата деятельности фирмы или ее хозяйственно самостоятельных подразделений на рынке в процессе обмена;
- необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений.

Если речь идет о хозяйствующих субъектах, целью которых является получение финансовых Решающая задача менеджмента – вначале сделать желаемое возможным, а потом реальным.

## 2.2 Этапы становления менеджмента.

В истории менеджмента выделяют 5 этапов:

1. Промышленный переворот (с 20-х по 90-е годы 19 века):

- новые промышленные технологии;
- система железных дорог, телеграфов, формирование рынка, возникновение предприятий, конкуренция как форма разорения соперника.

2. Эпоха массового производства (первые три десятилетия 20 века):

- внедрение конвейерной системы;
- четкая дифференциация отраслей;
- слабое вмешательство государства в бизнесе.

2. Эпоха массового сбыта (30 - 50 годы, 20 века):

- переход от стандартной продукции к дифференцированной;
- государственное управление экономики.

4. Постиндустриальное общество (60 – 90 годы, 20 века):

- новое качество жизни;
- высококачественные товары, индустрия досуга;
- новые условия производства, вложение капитала в научноисследовательские работы.

5. Постэкономическая эпоха (с начало 21 века):

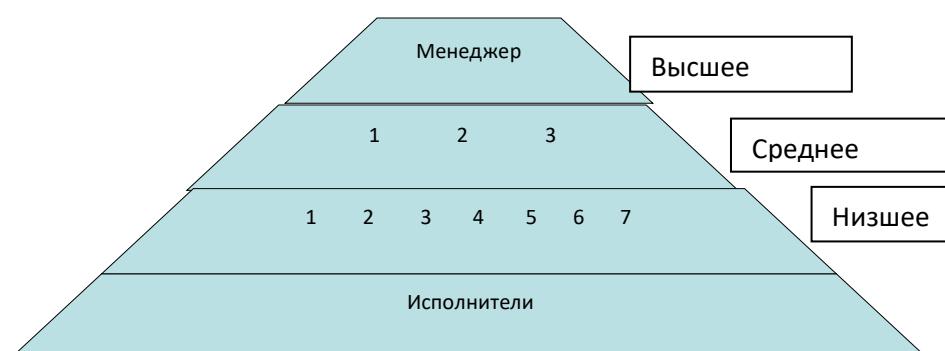
- новая экономика;
- ресурсосбережение;
- процесс в информационных технологиях.

## 2.3 Уровни управления

**Управление** - это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен.

**Управление** - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации. В международной практике управление называют менеджментом, а лиц, занимающихся управленческой деятельностью, - менеджерами.

Уровень управления состоит в выделении руководителей первого (низового) звена, руководителей (управляющих) среднего звена, руководителей (управляющих) высшего звена.



Условно менеджеров подразделяют на три основные группы:

- Высшие звено – генеральный директор, директор (члены правление предприятия).
- Средние звено – руководители управлений, отделов, цехов. (Они отвечают за практическую реализацию решений).
- Низшие звено – руководители под отделов, секторов, бригад, групп. (Руководят деятельностью непосредственных исполнителей)

Форма пирамиды используется для того, чтобы показать, что на каждом последующем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем.

Вертикальное разделение труда приводит к формированию уровней управления по вертикали (например, военной организации, а также в организациях бизнеса). В военной организации существует много уровней власти. В бизнесе - уровней управления меньше. Президент или главный исполнительный руководитель - первое лицо - ответственен только перед Председателем и членами совета директоров фирмы и, в соответствии с приведенным примером, не может быть руководителем ниже заведующего отделом труда и заработной платы.

Слово «стиль» греческого происхождения (*stylos*) - значение «почерк». Поэтому можно считать, что **стиль руководства** — это своего рода почерк в действиях менеджера. Иными словами, **стиль управления** — это то, как руководитель выполняет свои функции, т.е. не то, **что он делает, а как он это делает**.

Обычно различают **три основных стиля управления**: авторитарный, демократический, либеральный.

**Авторитарный стиль** (директивный, волевой) характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоличия.

Руководитель требует, чтобы ему докладывали обо всех делах, единолично принимает решения или отменяет их, большинство вопросов решает сам.

Такой стиль основывается на представлениях о подчиненных как о лицах, не любящих трудиться, без чувства ответственности, нуждающихся в опеке.

Авторитарному стилю присущи ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными. Такой менеджер:

- не дает возможности проявить инициативу сотрудникам,
- категоричен,
- часто резок с людьми.

Постоянно приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Иными словами, основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд.

Данный стиль не стимулирует инициативу подчиненных, она, наоборот, часто наказуема менеджером-автократом, что делает невозможным повышение эффективности работы организации. В таких условиях, естественно, отсутствует удовлетворенность трудом, так как подчиненные подобному руководителю сотрудники вполне справедливо считают, что их творческие силы не находят должного применения.

**Демократический (коллективистский, партнерский) стиль** управления представляет собой определенное распределение полномочий между руководителем и коллективом.

Руководитель старается решать дела, советуясь с подчиненными, особенно в сложном положении. Демократичный руководитель стремится к тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно.

**Менеджер**, использующий преимущественно демократический стиль:

- стремится как можно больше вопросов решать коллегиально,
- систематически информировать сотрудников о положении дел в коллективе,
- правильно реагирует на критику в свой адрес.

В общении с подчиненными он предельно вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте с коллективом, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Такой менеджер требователен, но справедлив. В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие все сотрудники.

**Либеральный (невмешательский) стиль** управления характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой **менеджер** в управленческой работе недостаточно заинтересован и подходит к делу скорее формально.

Подобный руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности.

Менеджеров-либералов отличает безынициативность, неосмысленное исполнение директив вышестоящих органов управления.

Руководитель либерального стиля не проявляет сколь-нибудь выраженных организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных, и, как следствие, его управленческая деятельность нерезультивата.

!!!Однако на практике каждый руководитель имеет свой индивидуальный стиль управления, так или иначе сочетающий элементы этих трех основных стилей.

Каковы характеристики этих типов менеджеров?

*Менеджер-демократ* (код 1:9) в основу ставит принцип «быть всегда самим собой». Дела у такого менеджера идут как бы сами собой. Обычно здесь превалируют действия с демократическим перекосом. Польза от этого не очень большая.

*Менеджер-организатор* (код 9:9) — самый продуктивный тип менеджера, учитывающий нужды производства, а также потребности и интересы людей. Важнейшей характеристикой данного типа является устремленность к инновациям и нацеленность на постоянное развитие организации. Предприятия, где действуют менеджеры-организаторы, обычно процветают. Ведущие фирмы развитых стран прилагают большие усилия, чтобы найти таких менеджеров. Можно сказать, что менеджер данного типа, в сущности, представляет собой эталон современного управляющего.

*Менеджера-манипулятора* (код 5 :5 — центр решетки) удовлетворяют средние достижения. Его девиз: «Не хватать звезд с неба». Главная тактическая линия — компромисс. У такого менеджера проявляется склонность к манипулированию людьми.

*Менеджер-пессимист* (код 1:1) руководствуется девизом: «Не вмешивайся в естественный ход событий». Польза от таких людей невелика. *Менеджер-диктатор* (код 9: 1) в основном ориентируется на производство и уделяет минимум внимания конкретным людям. Это жесткий курс администратора, для которого результат — все, а человек — только исполнитель. Работа в таких условиях никому не приносит удовлетворения. Диктатор — плохой управляющий.

Вполне понятно, что более предпочтительным является тип менеджера-организатора. Без бюрократических отношений сотрудники работают с удовлетворением и эффективно. При таком руководителе складывается благоприятная атмосфера в коллективе, которая, в свою очередь, стимулирует творческий подход и инициативу сотрудников, и каждый из них видит значение своей деятельности, как части конечного результата. Задача менеджера в этом случае заключается в том, чтобы поддерживать такую атмосферу в коллективе, культивировать мышление с ориентацией на результат. Это достигается путем четкой информированности коллектива, беседами о направлениях и целях деятельности предприятия.

Хороший руководитель-организатор также использует в качестве метода обратную связь между руководителем и персоналом. Такой менеджер вместе с персоналом выбирает эффективный способ выполнения каждой работы.

Менеджер-организатор ценит себя и персонал. Он и его подчиненные гордятся успехами и не скрывают это. С другой стороны, неудачи также не замалчиваются, а служат уроком на будущее.

Таким образом, предпочтительным является тот стиль управления, который осуществляется преимущественно на неформальной основе, нацелен на создание творческой атмосферы в коллективе и ориентирован на достижение успешных результатов.

## **2.4.Зарубежный опыт менеджеров в ведущих зарубежных странах.**

### ***Особенности американского менеджмента.***

Основа	Принцип индивидуализма, личной ответственности, т.е. каждый менеджер несет ответственность
Особенности структуры управления	Жесткие структуры управления с четким разделением функций и полномочий
Главные мотиваторы поведения сотрудников	Экономические факторы (деньги)
Стиль поведения руководителя	Строгая подчиненность сотрудников и выполнение ими должностных функций. Внимание к сотруднику как к исполнителю

Отношение людей к организации и работе	Краткосрочный найм, частая смена работы в зависимости от материальных благ
Принятие решений	Индивидуальность принятия решения менеджером. Решения принимаются быстро, реализуются медленно
Должностные перемещения	Перемещение в должности происходит быстро
Форма контроля	Жесткий, формальный контроль
Требования к повышению квалификации сотрудников	Традиционные формы обучения и повышения квалификации сотрудников
Отношение к качеству работы	Управление качеством – управление качеством продукции. Главное внимание направлено к снижению брака выпускаемой продукции

### ***Система японского менеджмента***

**Особенности:**

1. Максимальная ориентация на технологические и технические нововведения;
2. Менеджмент основан на учете социальных, культурных, исторических и национальных особенностей страны.

Основа	Общественное сознание, отказ от выпячивания собственного «Я», ориентация на коллектив. Коллективная ответственность
Особенности структуры управления	Гибкие структуры управления, переход от централизации и децентрализации в зависимости от условий бизнеса
Главные мотиваторы поведения сотрудников	Социально-психологические (чувство принадлежности к коллективу, гордость за фирму)
Стиль поведения руководителя	Представление условий и возможностей сотрудникам проявлять инициативу, делать максимально полезного для организации, не ограничиваясь своими служебными функциями. Установка на подчинение своего «Я» интересам коллектива
Отношение людей к организации и работе	Пожизненный найм, переход в другую фирму считается не этичным поступком (дань традиции)
Принятие решений	Принятие решения по традиционному принципу консенсуса. Решения принимаются долго, реализуются быстро
Должностные перемещения	Медленное должностное передвижение
Форма контроля	Мягкий, неформальный контроль
Требования к повышению квалификации сотрудников	Специальные требования и форма повышения квалификации, обязательная переподготовка
Отношение к качеству работы	Философия управления качеством опирается на отношение к труду всех сотрудников на установление высоких стандартов деятельности. Производить качественную продукцию – производить бездефектную продукцию, оптимально удовлетворяющую потребностям покупателей

### **Лекция №2 (4 часа)**

Тема: «Понятие организаций, ее внутренняя и внешняя среда»

## **1. Вопросы лекции:**

- 1.1 Понятие организации
- 1.2 Внутренняя среда организации
- 1.3 Внешняя среда организации

## **2. Краткое содержание вопросов.**

### **2.1 Понятие организации**

Организация – это систематизируемое, сознательное объединение людей для достижения поставленных целей.

Любая организация может быть представлена как открытая система, встроенная во внешний мир. Мир менеджмента основан на организациях. Структура организации отражает сложившиеся движения деятельности в поступательном виде.

Процесс создания ОСУ включает 3 этапа:

- определение типа организации;
- выделение структурных подразделений;
- делегирование и передача на нижестоящие уровни полномочий и ответственности.

#### **2) Иерархический тип структур управления.**

Линейный тип ОСУ (тип прямого подчинения). В основу положен принцип единоличия, который предполагает предоставление руководителю широких прав и полномочий для выполнения его функций.

Достоинства структуры: Чёткая система взаимных связей, ясная ответственность, быстрая реакция и обратная связь в ответ на указание вышестоящего руководства.

Недостатки: отсутствие подразделения по планированию производства и подготовки решений, тенденции к волоките при решении смежных проблем подразделений, перегрузка менеджеров верхнего уровня.

### **2.2 Внутренняя среда организации**

Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри организации.

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, - это цели, структура, задачи, технология и люди.

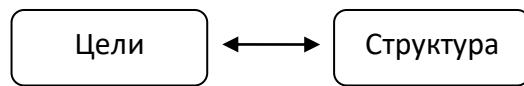


Цели - конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. В разных организациях ставятся разные цели. Например, для того чтобы получить прибыль, "бизнес" должен сформулировать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей и

социальная ответственность. Некоммерческие организации, имея разнообразные цели, больше внимания уделяют социальной ответственности.

Цели подразделений должны составить конкретный вклад в цели организации как целого, а не вступать в противоречие с целями других её подразделений.

Структура - внутренняя переменная.

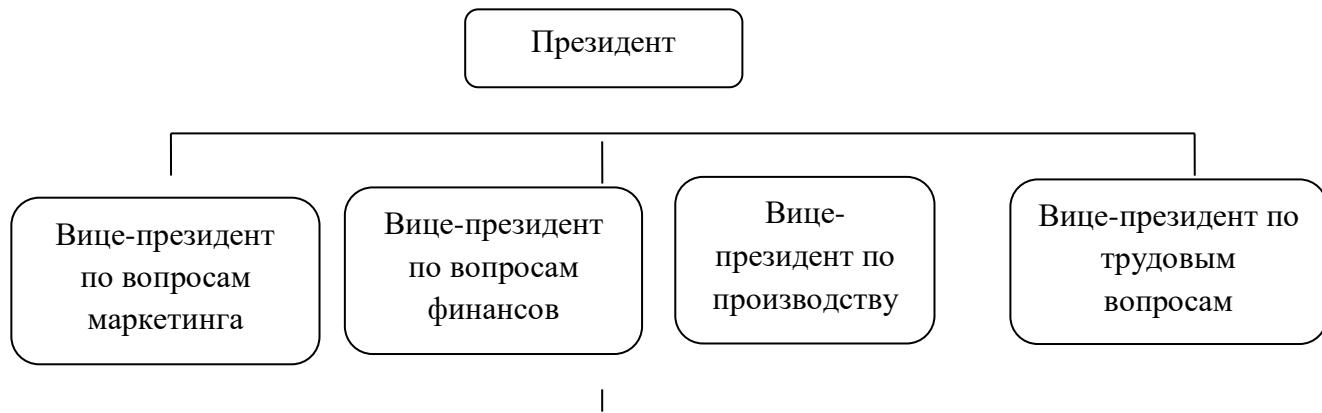


**Структура организации** - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Существуют две основные концепции структуры:

1. Специализированное разделение труда
2. Сфера контроля

Специализированное разделение труда



В большинстве современных организаций разделение труда не означает случайного распределения между имеющимися людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда — закрепление данной работы за специалистами, т.е. за теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

Во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области.

Выбор функциональных областей определяет основную структуру организации и в значительной степени - возможности ее успешной деятельности. Эффективность и целесообразность способов разделения работы между людьми - сверху Вниз, до самого первого уровня организации - во многих случаях определяет, насколько производительна может быть организация по сравнению с ее конкурентами. Не менее важно и то, как осуществляется вертикальное разделение труда.

Вертикальное разделение труда, т.е. определение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной трудовой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда дает в результате иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала.

## 2.3 Внешняя среда организации

Внешняя среда организации включает такие элементы, как:

- потребители,
- конкуренты,
- правительственные учреждения,
- поставщики и их технологии,
- финансовые организации
- источники трудовых ресурсов,
- социально-культурная среда,

### Характеристики внешней среды

1. Взаимосвязанность факторов: сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы
2. Сложность: число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию
2. Подвижность: относительная скорость изменения среды
4. Неопределенность: относительное количество информации о среде и уверенность в ее релевантности

Взаимосвязанность факторов внешней среды - это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие. Так же как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других.

Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого фактора.

Подвижность среды - это скорость, с которой происходят изменения в окружении организаций. Многие исследователи указывают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью.

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания

## Лекция №3 (2 часа)

Тема: «Сущность планирования и контроля производственной деятельности»

### 1. Вопросы лекции:

- 1.1 Функции менеджмента
- 1.2 Принципы и методы управления
- 1.3 Содержание, цели, задачи планирования.
- 1.4 Стратегическое планирование. Сущность и содержание
- 1.5 Понятие контроля в менеджменте

### 2. Краткое содержание вопросов.

#### 2.1. Функции менеджмента

**Цель** – те конечные рубежи, достижению которых через выполнения конкретных задач, функций направлена деятельность коллектива, подразделения. Выполнение целей в процессе управления

производством, достигая воздействия на коллективы подразделений отдельных работников по средствам реализации функции управления.

Основными функциями управления производства является:

1. Планирование
2. Организация
3. Мотивация
4. Контроль
5. Нормирование
6. Координация
7. Регулирование.

Организация, как функция управления находит свои проявления через организационные структуры, организационные процессы (функционирования, развития), организационные законы, организационную культуру.

## **2.2.Принципы и методы управления**

**Принцип управления** правила, нормы, которыми следует руководить в своей деятельности в ходе решения задач, стоящих перед фирмой, предприятием:

1. Определение целей и задач управления;
2. Разработка конкретных мероприятий по их достижению;
3. Разделение задач на отдельные виды работ;
4. Координации взаимодействий различных подразделений внутри организации;
5. Формирование иерархической структуры;
6. Оптимизация принятия решений;
7. Мотивация, стимулирование эффективной работы.

### **Методы управления**

**Методы управления** – способы, формы воздействия руководителя на подчиненных:

1. организационно-распорядительные (инструкции, контроль исполнения)
2. экономические (хозяйственный расчет)
3. социально-психологические (учет психологии личности, коллектива)

## **2.2.Содержание, цели, задачи планирования.**

Содержание планирование, как функция управления, состоит в обоснованным определение основных направление и пропорций развития производств с учетом материальных ресурсов.

Сущность планирования проявляется:

1. В конкретизации целей развития всех фирм и каждого подразделения в отдельности на установленный период.
2. Определение хозяйственной задачи, средств и их достижение, сроков и последовательности реализации.
3. Выявление материальных, трудовых и финансовых ресурсов необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, цель планирования, как функция управления состоит в стремление заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития фирмы. Поэтому

планирование призвано обеспечить взаимосвязь между определенными подразделениями фирмы, включающими всю технологическую цепочку фирмы:

1. НИР
2. Производство и сбыт
3. Взаимосвязь маркетинга с контролем.

Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирования потребительского спроса, анализ слабых и сильных сторон организации, оценку имеющихся ресурсов и перспективы развития рыночной конъюнктуры.

Принципы:

1. Ранжирование объектов по степени важности.
2. Сбалансированность плана.
3. Согласованность плана с параметрами внешней среды.
4. Преемственность стратегического и тактического планов.
5. Социальная ориентация плана (обеспечение экономической и эргономической безопасности).
6. Автоматизация системы планирования.
7. Обеспечение обратной связи.
8. Экономическая обоснованность плановых показателей.
9. Применение к планированию научных подходов, методов.
10. Адаптивность к ситуации.

Виды планирования:

1. По степени охвата
  - общие
  - частные.
2. По содержанию :
  - стратегические,
  - тактические,
  - оперативные.
3. По форме исполнения
  - текстовые
  - графические.
4. По форме функционирования :
  - глобальные,
  - контурное,
  - детальное.
5. По срокам:
  - краткосрочные,
  - среднесрочные,
  - долгосрочные.

Кроме выше перечисленных видов плана существует следующие:

1. Структурно-организационные – планирование место размещение предприятия, планирование производства, планирование сфер деятельности отделов, участков.
2. Финансовые планы – издержки, подготовки производства, план расходов и доходов, кассовый план, балансовый план.

Особенностью планирования в зависимости от цели в американских компаниях считают объединение отраслей всех подразделений и распределение ресурсов. В английских компаниях главным является ориентация на распределение ресурсов. В японских компаниях ориентация на внедрение новшеств и повышение качества решений.

## **2.4.Стратегическое планирование. Сущность и содержание**

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководителем, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей, т.е.

***стратегическое планирование*** –процесс формирования миссии и целей организации, выборы специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределение с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем.

Согласно Питеру Лоренцу процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача: обеспечить нововведение и изменения в организации, в достаточной степени. Точнее говоря, он видит четыре вида управленческой деятельности в рамках стратегического планирования. К ним относятся:

1. распределение ресурсов;
2. адаптация к внешней среде;
3. внутренняя координация;
4. организационное стратегическое предвидение.

*Процесс стратегического планирования*

1. Миссия и цели
2. Анализ внешней среды
3. Анализ сильных и слабых сторон
4. Анализ альтернатив и выбор стратегий
5. Управление реализации стратегии
6. Оценка стратегии

## **2.5.Понятие контроля в менеджменте**

Управленческий контроль процесс непрерывный, включающий наблюдения и регулирование разных видов деятельности организации.

**Контроль** – это процесс соизмерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов с запланированными.

### **Этапы контроля.**

Процесс контроля состоит из 3-х этапах:

1. Установление стандартов и критериев.
2. Сопоставление достигнутых результатов с установленными результатами.
3. Принятие необходимых корректирующих действий. Контроль осуществляется в 3-х сферах:
  - а) В сфере человеческих ресурсов.
  - б) В сфере материальных ресурсов.
  - в) В сфере финансовых ресурсов.

## **Виды контроля.**

Контроль как функция осуществляется в 3-х видах, виды выделяются в зависимости от времени его проведения:

1. Предварительный – осуществляется до фактического начала работы в период создания структуры управления. С помощью этого вида контроля реализуются запланированные правила, процедуры и линии поведения.
2. Текущий – осуществляется непосредственно в процессе деятельности подчинённых, этот контроль сводится к повторению и проверке выполняемых работниками своих обязанностей.
3. Заключительный контроль проводится, когда работа выполнена и носит 2 важные функции:
  - а) даёт руководству информацию для планирования аналогичных работ в будущем;
  - б) способствует мотивации подчинённых

## **Лекция №4 (2 часа)**

Тема: «Процесс принятия и реализации управленческих решений»

### **Вопросы лекции:**

- 1.1 Понятие и классификация решений.
- 1.2 Этапы принятия решений.
- 1.3 Методы принятия решений.

## **2.Краткое содержание вопросов.**

### **2.1 Понятие и классификация решений.**

На протяжении всего развития общества человеку приходится постоянно принимать те или иные решения, которые могут быть значительными или незначительными, объемными или не объемными, долгосрочными или не долгосрочными.

**Решения** – выбор альтернатив (Мескон).

**Решения** – директивный документ, организационный, направляющий и стимулирующий совместную деятельность коллектива (Людин А.А. , Белоусов Р.А.).

Управленческое решение – это выбор наилучшей альтернативы из числа возможных, предполагающий набор эффективных действий по совершенствованию органов управления предприятиям.

Управление, принятия решения одна из наиболее ответственных функций. От правильности и своевременных управленческих решений зависит эффективность управления, а значит эффективность производства.

**Классификация решений:**

1. По степени влияния на будущее организации – стратегические, тактические, оперативные.
2. В соответствие со временем реализации – долгосрочный, среднесрочный, краткосрочный.
3. По степени обязанности – директивная рекомендательная и ориентирующая.
4. По функциональному назначению – организационная, координирующая, регулирующая, активизирующая, контролирующая.
5. По сфере реализации – производственные, сбытовые, исследовательские и т.д.

Также решение классифицируется по способу принятия, по преднамеренности, по широте охвата и по содержанию.

## 2.2. Этапы принятия управленческих решений

**1. Диагностика проблемы.** Первый шаг - определение и диагноз, полный и правильный. Проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующую внутреннюю и внешнюю информацию.

Первая фаза в диагностировании сложной проблемы — осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. Понятие «симптом» употребляется здесь во вполне медицинском смысле. Некоторые общие симптомы болезни организации — низкие прибыль, сбыт, производительность и качество, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты в организации и большая текучесть кадров.

**2. Формулировка ограничений и критериев принятия решений.** Многие возможные решения проблем организации не будут реалистичными, поскольку: либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решений. Существенным ограничением всех управленческих решений определяется высшим звеном (руководители), суждение полномочий всех членов организации. Критериями принятия решений выступают стандарты, по которым предстоит определить альтернативные варианты выбора, т.е. рекомендации по оценки решений.

**2. Определение альтернатив.** Желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы, и тем самым дать возможность организации достичь своей цели.

Следует, однако, позаботиться о том, чтобы был учтен достаточно широкий спектр возможных решений. Углубленный анализ трудных проблем необходим для разработки нескольких действительно различающихся альтернатив, включая возможность бездействия.

**4. Оценка альтернатив.** При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них. Любая альтернатива сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами. Важным моментом в оценке является определение вероятности осуждения каждого возможного решения в соответствии с намерениями.

Для сопоставления решений необходимо располагать стандартом, относительно которого можно измерить вероятные результаты реализации каждой возможной альтернативы. Подобные стандарты называют критериями принятия решений, устанавливаемыми на этапе 2.

**6. Выбор альтернативы.** Если проблема была правильно определена, альтернативное решение тщательно взвешены и оценены, сделать выбор сравнительно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями.

## 2.2. Методы принятия решения

**Метод** – способ, прием выполнения тех или иных действий.

1. Неформальный (эвристический).
2. Коллективный.
3. Количественный.

**1. Неформальный** – основанный на аналитических способностях и опыте руководителя. Это совокупность логических приемов и методов выбора оптимальных решений руководителям путем теоретического (мыслительного) сравнения альтернатив с учетом накопительного опыта,

базирующихся на интуиции. Преимущество заключается в том, что решений, как правило, принимаются оперативно. Недостаток заключается в том, что данный метод базируются, как правило, на интуиции, которая не гарантирована от ошибок, т.е. довольно высока вероятность ошибок.

## 2. Коллективный:

1. **Метод «мозговой атаки»**, «мозговой штурм» применяется, как правило, при необходимости принятия экстренного, сложного, многопланового решения
2. **Метод «Дельфы»** (г. Дельфа – древний греческий город с проживающими там мудрецами) – многоуровневое анкетирование.

2. **Метод «Кингисе» (Кубышкин)** – японская кольцевая система принятия решения

## 2. Качественный:

Линейное моделирование.

1. Динамическое программирование.
2. Вероятные и статические модели (метод теории массового обслуживания).
3. Теория игр (моделирование таких ситуаций, принятия решений которых должны учитывать не совпадения интересов подразделений).
4. Имитационные модели, метод экспериментального подтверждения или не подтверждения правильности решения.

## Лекция №5 (4 часа)

Тема: «Основные элементы управления персоналом»

### 1. Вопросы лекции:

- 1.1. Сущность понятия персонал.
- 1.2. Обучение и развитие персонала.
- 1.3. Управление развитием персонала
- 1.4. Методы оценки персонала

### 2. Краткое содержание вопросов.

#### 2.1. Сущность понятия персонал.

Под **персоналом** мы будем понимать совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации, а также партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т.д.

Именно организация эффективной деятельности персонала и является основной заботой управления персоналом организации и соответственно менеджера по персоналу. Для достижения этой цели необходимо хорошо представлять себе такие **особенности персонала организации:**

- особенности индивидуального поведения;
- особенности группового поведения;
- особенности поведения руководителей, членов управленческой команды.

#### 3.2 . Обучение и развитие персонала.

##### 1. Программа обучения

Обучение включает в себя получение новыми и действующими сотрудниками навыков, необходимых для успешного выполнения работы. В настоящее время все больше и больше фирм используют обучение для достижения двух целей:

во-первых, предоставлять сотрудникам более широкий спектр навыков: в частности навыков решения проблем, общения, взаимодействия в коллективе.

Во-вторых, посредством обучения способствовать формированию чувства ответственности сотрудника.

Изменения могут быть вызваны внедрением новых систем или процедур, например новой системы оценки деятельности, или брифинговых групп. Изменения навыков, необходимых сотруднику для выполнения работы, могут быть связаны с расширение сферы его деятельности по мере роста квалификации. А также с перемещением на новую должность. Иногда изменения могут произойти из-за смены приоритетов деятельности компании. Но в любом случае, чтобы новая система действовала эффективно, необходимо провести обучение сотрудников.

#### **Любая программа обучения в идеале включает четыре этапа:**

1. Предварительная оценка. Целью этого этапа является определение потребностей обучения.
2. Постановка целей обучения. Целью этого этапа является уточнение в наглядных, измеримых величинах тех прогнозируемых результатов, которых достигнут работники по окончании обучения.
3. Обучение. Целью этого этапа является выбор методов и проведение собственно обучения.
4. Оценка. Целью этого этапа является сравнение результатов до и после обучения и оценка эффективности программы.

## **2.2. Управление развитием персонала**

Хорошее первоначальное обучение позволит Вашей команде достичь приемлемого уровня выполнения работы. Однако, как уже подчеркивалось в разделе по обучению, производственные показатели начнут ухудшаться довольно скоро после завершения первоначального обучения. Вам как менеджеру принадлежит определенная роль в обеспечении подчиненных ресурсами, необходимыми для выполнения работы. Во время аттестационного интервью или при других обстоятельствах, когда Вы осуществляете обратную связь по результатам выполнения работы, Вы сами ощущаете воздействие обратной связи на эффективность Вашей собственной деятельности в обеспечении своих подчиненных всем необходимым для хорошего выполнения задания.

Рассмотрим два других условия, необходимых для эффективного развития человеческих ресурсов. Эти условия очень простые: *мотивация* и поручение сотрудникам заданий, которые позволяют использовать их способности. Согласитесь, что не имеет смысла постоянно развивать своих сотрудников, если они не имеют возможности реализовать свои возросшие способности, и кроме того, способности, по всей вероятности, будут применяться на практике, если сотрудники имеют стимулы делать это.

Однако, для многих людей возможности повышения, вероятнее всего, будут ограничены. Несмотря на то, что в данном случае рассматривается вопрос роста карьеры, здесь будут показаны также и различные пути развития самой работы параллельно с сотрудниками, занятыми на ней. Насколько широкие возможности использования зарплаты в качестве стимула предоставляет Ваша организация в целом, в той же мере и Ваши возможности использовать деньги как стимул будут варьироваться. Хотя деньги и мощный стимул, но не единственный. В данном разделе рассматривается ряд возможных способов поощрения хорошего труда, так что даже если Ваша собственная система оплаты труда не дает стимулов, Вы все же сможете найти пути заинтересовать свой коллектив. Однако Вам следует всегда помнить о значении финансового стимула. Реорганизацию работы всегда надо рассматривать как дополнение к надлежащей оплате труда сотрудников, а не как ее замену.

## **2.4. Методы оценки персонала**

**1. КАЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ** - методы описательного характера, определяющие качества работников без их количественного выражения.

- Матричный - один из самых простых и распространенных описательных методов. Его суть заключается в сравнении фактических качеств работников с набором качеств, требуемых занимаемой должностью.
- Метод эталона напоминает предыдущий, но сравнивает фактические данные не с положенными по должности навыками и поведением, а с характеристиками наиболее успешных работников данного направления.

## **2. КОМБИНИРОВАННЫЕ МЕТОДЫ.**

В их основу положены как описательный принцип, так и количественные характеристики.

К ним относятся:

- тестирование - оценка работников по степени решения ими заранее подготовленных производственных задач (тестов);
- определение коэффициента интеллектуальности сотрудника (количественных показателей качественного уровня решения заранее подготовленных производственных задач).

**2. КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ,** в результате применения которых можно определить уровень деловых качеств работников с достаточной степенью объективности.

- Система квалификации по порядку, или метод рангового порядка: группа руководителей, исходя из определенных критериев оценки, располагает оцениваемых сотрудников по порядку - от самого лучшего до самого худшего. Итоговая оценка определяется суммой порядковых номеров, полученных работником за выполнение поставленных задач.
- Метод заданной балльной оценки заключается в присвоении заранее установленных баллов за каждое достижение работника с последующим определением его общего делового уровня в виде набранных очков.
- Метод свободной балльной оценки состоит в присвоении руководителем или экспертом определенного количества баллов каждому качеству работника. Общая оценка складывается как сумма баллов или как средний балл.

Метод оценочных центров выделяет 25 критериев оценок:

### **Лекция №6 (2 часа)**

Тема: «Элементы эффективного управления»

#### **1. Вопросы лекции:**

- 1.1. Понятие эффективности менеджмента.
- 1.2. Критерии и показатели эффективности управления
- 1.2. Показатели экономической эффективности
- 1.4. Повышение эффективности управления

#### **2. Краткое содержание вопросов.**

##### **2.1. Понятие эффективности менеджмента.**

Под эффективностью менеджмента мы будем понимать, сложную многогранную категорию, которая отражает характерные особенности экономических, социальных, организационных и иных явлений.

**Эффективность управления**, как социально-экономическая категория, - это результативность данной деятельности, степень рационального использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Функциональная роль эффективности управления – отражать уровень и динамику его развития, качественную и количественную стороны данного процесса.

Эффективность можно различать как *потенциальную и реальную*. Потенциальная эффективность оценивается предварительно, реальная определяется полученными на практике результатами.

Эффективность управления бывает *тактической и стратегической*. Тактическая эффективность отражает получение эффекта в ближайшем времени, стратегическая в будущем.

В достижении высокой эффективности менеджмента большую роль играют характеристики системы, механизма и процесса (технологии) менеджмента. Однако, эффективность менеджмента всегда изменчива и определяется не только внутренними факторами, но и внешними – состоянием экономики, конкуренцией, социально политической обстановки и др. При этом внешняя и внутренняя эффективность менеджмента должны быть сбалансированы.

Современная наука выделяет три группы *основных принципов, определяющих эффективность менеджмента*.

Принципы приоритетов в менеджменте. Главными из них являются:

- приоритеты человеческого фактора – мотивированная деятельность, профessionализм;
- принципы критических факторов – учет фактора времени, развитие информационных технологий, корпоративность, как форма эффективного сотрудничества и партнерства;
- основные принципы ориентирования – управленческая деятельность включает в себя разработку цели, миссии и стратегии менеджмента, обеспечение качества, создание условий творчества (система «думай сам») и др.

В чем же состоит проблематика оценки эффективности менеджмента?

В первую очередь это связано с тем, что результат может быть как прямым (непосредственным), так и косвенным (отдаленным). Во-вторых, результат может принести социально-экономический, социально-психологический и социально-организационный эффект. В-третьих, мы можем получить исключительно экономический, производственный эффект. Социальный и экономический эффект находятся в постоянном противоречии. Рост социального эффекта может вызывать снижение экономического эффекта и наоборот.

#### **Факторы оценки эффективности менеджмента**

Для обеспечения эффективности менеджмента необходимо учитывать все влияния на ее же факторы. Но это можно сделать только тогда, когда эти факторы систематизированы и выделены основные и определяющие.

Что же такое фактор, по каким признакам их можно классифицировать?

**Фактор** - момент, существенное обстоятельство в каком-то процессе, явлении. Эффективность управления формируется под воздействием ряда факторов, которые можно классифицировать по следующим признакам:

- 1) по продолжительности влияния;
- 2) по характеру влияния;
- 3) по степени формализации;
- 4) в зависимости от масштаба влияния;
- 5) по содержанию;
- 6) по форме влияния

## **2.2.Критерии и показатели эффективности управления**

**Критерий эффективности** - признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего либо; мерило суждения, оценки.

Критерий эффективности управления определяется не только оптимальностью функционирования объекта управления, но и качеством труда персонала, социальной эффективностью (которые мы рассмотрим при изучении последующих вопросов).

Рассмотрим вначале критерии эффективности, относящиеся к объекту управления. Современная наука выделяет критерии эффективности управления:

- общие,
- локальные
- качественные

**Общий критерий** – экономические результаты деятельности управляемой подсистемы в целом, т.е. осуществление предприятием (или организацией) своей миссии при наименьших затратах.

Группа более частных **локальных критериев**:

- затраты живого труда на производство продукции или оказание услуг;
- затраты материальных ресурсов;
- затраты финансовых ресурсов;
- показатели использования основных производственных фондов;
- ускорение оборачиваемости оборотных средств;
- сокращение срока окупаемости капиталовложений.

Группа качественных критериев:

- увеличение доли продукции высшей категории качества;
- обеспечение экологической чистоты;
- выпуск продукции, необходимой обществу;
- улучшение условий труда и быта работников;
- ресурсоэнергосбережение и др.

**Показатель эффективности** – количественная характеристика работы предприятия, косвенно характеризует эффективность управления.

Такие показатели эффективности как производительность труда, материалоемкость, фондоотдача основных производственных фондов, оборачиваемость оборотных средств, окупаемость капиталовложений условно можно объединить в группу частных или локальных показателей.

Кроме того, выделяют обобщающие показатели: рентабельность и ликвидность. Они отражают результат хозяйственной деятельности и управления в целом но не в полной мере характеризуют эффективность и качество управления трудовыми процессами, производственными фондами, материальными ресурсами.

Показателями, характеризующими работу аппарата управления являются стратегическая эффективность управления и своевременность принятия и осуществления управленческих решений.

## 2.2. Показатели экономической эффективности

**1. Показатель эффективности использования материальных ресурсов.** Снижение материалоемкости продукции – одно из главных направлений повышения эффективности в промышленности и строительстве, так как затраты на материалы составляют более половины затрат на производство продукции этих отраслей. Как правило, это достигается внедрением новых ресурсосберегающих технологий, заменой дорогостоящих материалов более дешевыми.

**2. Показатель эффективности использования основных производственных фондов.** К основным производственным фондам относятся: средства труда (производственные здания и сооружения, машины, станки, оборудование, транспортные средства и тому подобные) которые участвуют в производстве. Важнейшими направлениями повышения эффективности

использования основных фондов являются: повышение коэффициента сменности работы предприятия, сокращение потерь рабочего времени оборудования и др.

**2. Показателем эффективности капитальных вложений.** Как известно, оптимальный срок окупаемости капитальных вложений не должен превышать двух лет.

**4. Показателем, характеризующим эффективность деятельности персонала.**

Повышение производительности труда зависит от ряда факторов: технического уровня производства, квалификации работников, качества и наличия в необходимом количестве материалов и т.д.

Материоемкость, фондотдача, окупаемость капиталовложений – это показатели характеризующие экономическую эффективность использования отдельных ресурсов. Между тем, на каждом предприятии необходимо определить обобщающий показатель, позволяющий оценить эффективность работы предприятия в целом. В условиях рынка таким показателем служит рентабельность, как отношение полученной прибыли к издержкам.

**5. Динамический показатель эффективности менеджмента.** Динамику экономической эффективности менеджмента характеризует также сравнение этих показателей за два или более периода, дающее показатель относительного изменения эффективности менеджмента.

## **2.4. Повышение эффективности управления**

Каковы основные мероприятия повышения экономической эффективности управления?

Улучшение показателей эффективности деятельности организации возможно в результате разработки и реализации организационно-технических мероприятий комплексно отражающих пути роста экономической эффективности управления.

Предлагается следующая классификация мероприятий, связанных с ростом результата и снижением затрат ресурсов: технические, организационные, социально-экономические.

- Технические мероприятия направлены на совершенствование технологий, оборудования, режимов переработки сырья, качества применяемых ресурсов.
- Организационные мероприятия направлены на совершенствование организации учета, производства и труда, сокращения цикла производства, ремонта и экономии ресурсов.
- Социально-экономические мероприятия направлены на улучшение условий труда и отдыха, применение мер стимулирования и ответственности, мотивации роста качества и производительности труда, развития корпоративного духа во имя целей организации.

**Каким показателем можно оценить вклад менеджера в деятельность организации?**

В зависимости от постановки цели при определении результата деятельности менеджера выбираются соответствующие формы ее оценки (к.46). В настоящее время наиболее широкое применение получили следующие формы оценки деятельности менеджера: анкетирование, психологический аудит, собеседование, графологический анализ, изучение кадровых документов, оценочные испытания.

Формы оценки менеджера:

- анкетирование,
- психологический аудит,
- собеседование,
- графологический анализ,
- изучение кадровых документов,
- оценочные испытания.

Исходя из форм, оценку деятельности менеджера, можно разделить на два главных направления. Это оценка эффективности труда менеджера и оценка качеств менеджера.

Оценка эффективности труда менеджера, в свою очередь, является комплексным процессом и состоит из следующих этапов:

- оценка личного вклада менеджера в деятельность организации;
- оценка эффективности использования рабочего времени менеджера;
- оценка результатов работы менеджера;
- оценка содержания труда менеджера.

Личностные и профессиональные качества менеджера являются теми средствами, которые применяются им каждодневно в процессе анализа и принятия управленческих решений, контроля, за их выполнением. При проведении аттестации работников, как правило, оценка проводится по трем группам качеств:

- профессионализм и компетентность;
- деловые качества;
- личные характеристики.

## **Лекция №7 (4 часа)**

Тема: «Основные понятия маркетинга и маркетинговых исследований»

### **1. Вопросы лекции:**

- 1.1 Основные понятия
- 1.2 Концепции маркетинга
- 1.3 Цели маркетинговой деятельности
- 1.4 Распространение маркетинга

### **2. Краткое содержание вопросов.**

#### **2.1 ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ**

Понятие «маркетинг» многие ошибочно отождествляют с рекламой и сбытом. Это объяснимо. С переходом к рыночным отношениям нам постоянно досаждают телевизионная и почтовая реклама, газетные объявления, нам все время пытаются что-то продать. Кажется, что коммерция – главное в жизни общества.

**Нужды (первичные потребности).** В основе маркетинга лежит идея человеческих нужд.

**Нужда** – чувство ощущаемое человеком нехватки чего-либо.

**Потребности.** Второй исходной идеей маркетинга является идея человеческих потребностей.

**Потребность** – это нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным укладом и личностью индивида.

**Запросы.** Потребности людей практически безграничны, но ресурсы для их удовлетворения ограничены. Человек будет выбирать товары, которые доставят ему наибольшее удовлетворение в рамках его финансовых возможностей.

**Запрос** – это потребность, подкрепленная покупательной способностью.

Нетрудно оценить запросы конкретного общества в определенный период. Общество могло бы планировать объемы производства на следующий год, исходя из совокупности запросов предыдущего. Именно так и планировалось производство в период командно-административного управления экономикой. Однако по мере развития современного общества потребности неизбежно меняются. Людям надоедают вещи, которые ныне в ходу, они ищут разнообразия. На выбор товаров влияет также изменение цен или уровня дохода. К.Ланкастер отмечает, что товары – это, по сути дела, набор свойств, и люди останавливают выбор на тех продуктах, которые обеспечивают им получение лучшего набора выгод за свои деньги.

**Товары.** Человеческие нужды, потребности и запросы предполагают существование товаров для их удовлетворения.

**Товар** – все, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку в целях привлечения внимания, приобретения, использования или потребления.

**Обмен.** Проблемы маркетинга возникают и решаются при удовлетворении нужд и запросов с помощью обмена. *Обмен* – это акт получения от, кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен.

Для совершения добровольного обмена необходимо соблюдение пяти условий.

1. Сторон должно быть как минимум две.
2. Каждая сторона должна располагать чем-то, что представляет ценность для другой стороны.
2. Каждая сторона должна быть способна осуществлять коммуникацию и доставку своего товара.
4. Каждая сторона должна быть совершенно свободной в принятии или отклонении предложения другой стороны.

5. Каждая сторона должна быть уверена в целесообразности или нежелательности иметь дело с другой стороной.

Эти пять условий создают всего лишь потенциальную возможность обмена. А состоится ли он, зависит от соглашения между сторонами о его условиях.

**Сделка.** Если обмен – основное понятие маркетинга как научной дисциплины, то основная единица измерения в сфере маркетинга – сделка. *Сделка* – это коммерческий обмен ценностями между двумя сторонами. Она предполагает наличие, по меньшей мере, двух ценностно-значимых объектов и согласование условий, времени и места ее совершения.

**Рынок.** Понятие «сделка» связано с понятием «рынок». *Рынок* – это совокупность существующих и потенциальных покупателей товара.

**Маркетинг.** Понятие «рынок» приводит, наконец, к завершающему понятию цикла – «маркетингу». Маркетинг – это человеческая деятельность, так или иначе имеющая отношение к рынку. Маркетинг – это работа с рынком ради осуществления обменов, цель которых – удовлетворение человеческих нужд и потребностей. Таким образом, мы возвращаемся к определению Ф.Котлера: *маркетинг* – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

Процесс обмена требует работы. Тому, кто хочет продавать, необходимо искать покупателей, выявлять их нужды, создавать соответствующие товары, продвигать их на рынок, складировать, перевозить, договариваться о ценах. Основу маркетинговой деятельности составляют исследование и разработка товара, налаживание коммуникации, организация распределения, установление цен, развертывание службы сервиса.

Маркетологи выделяют два вида рынков: рынок продавца и рынок покупателя. *Рынок продавца* – это такой рынок, на котором продавцы имеют больше власти и где наиболее активными «деятелями рынка» приходится быть покупателям. Это рынок дефицита товаров и услуг, который наиболее типичен для командно-административного управления экономикой. *Рынок покупателя* – это такой рынок, на котором больше власти имеют покупатели и где наиболее активными «деятелями рынка» приходится быть продавцам.

## 2.2 КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА

С течением времени все, кто занят в процессе обмена, учатся, маркетинг совершенствуется, формируются концепции, на основе которых осуществляется управление в этой сфере.

*Управление маркетингом* – это анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с покупателями ради достижения определенных задач организации, таких, как увеличение доли рынка, рост объема сбыта, получение прибыли.

**Концепция совершенствования производства.** Это один из самых старых подходов, которым руководствуются предприятия. Данная концепция основана на утверждении, что потребители будут покупать товары, которые широко распространены и доступны по цене, следовательно, руководство должно сосредоточить свои усилия на совершенствовании производства и системы распределения.

**Концепция совершенствования товара.** Это еще один старый основополагающий подход, которым руководствуются предприятия. Концепция совершенствования товара состоит в том, что потребители будут покупать товары наивысшего качества, с наилучшими эксплуатационными свойствами и

характеристиками, следовательно, организация должна сосредоточить свои усилия на постоянном совершенствовании товара.

Концепция совершенствования товара приводит к «маркетинговой близорукости», так как упускает из виду нужды клиентов. Использование этой концепции предприятиями российского военно-промышленного комплекса – одна из причин их трудностей и бед.

**Концепция интенсификации коммерческих усилий.** Этого подхода придерживаются многие производители. Концепция интенсификации коммерческих усилий состоит в том, что потребители не будут покупать товары организации в достаточном количестве, если она не предпримет значительных усилий в сфере сбыта и стимулирования.

Долгосрочные результаты деятельности предприятия, руководствующегося этой концепцией, часто могут быть неблагоприятны.

**Концепция маркетинга.** Это современный подход в предпринимательской деятельности, характерный для постиндустриального периода экономического развития. Согласно данной концепции залогом достижения целей организации служат определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами.

Концепция маркетинга – это ориентация на нужды и потребности клиентов, подкрепленная комплексными усилиями маркетинга, нацеленными на создание потребительской удовлетворенности. Потребительская удовлетворенность – основа для достижения целей организации.

Концепция маркетинга отражает приверженность теории *сouverenитета потребителя*. Организация производит то, что необходимо потребителю, и получает прибыль за счет максимального удовлетворения его нужд. Концепцию маркетинга взяли на вооружение многие фирмы, такие, как «Проктер энд Гэмбл», ИБМ, «Макдональдс».

**Концепция социально-этичного маркетинга.** Социально-этичный маркетинг – явление настоящего времени. Задача организации, согласно данной концепции, – установить нужды, потребности, интересы целевых рынков и обеспечить желаемую удовлетворенность более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами. При том одновременно обеспечивается сохранение или укрепление благополучия потребителя и общества в целом. Концепция социально-этичного маркетинга порождена сомнениями в соответствии концепции чистого маркетинга нашему времени с его ухудшением качества окружающей среды и дефицитом природных ресурсов.

## 2.3 ЦЕЛИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Маркетинг, так или иначе, затрагивает интересы каждого, будь то покупатель, производитель, продавец или рядовой гражданин. Но у этих людей могут быть цели, противоречащие друг другу. Что следует ожидать обществу от системы маркетинга? Вопрос актуален, так как органы власти разных уровней регулируют маркетинговую деятельность. Известны четыре альтернативные цели системы маркетинга.

**Достижение максимально возможного потребления.** Многие руководители делового мира считают, что цель маркетинга – облегчать и стимулировать максимально высокое потребление, которое в свою очередь создает условия для максимального роста производства, занятости и богатства. За всем этим кроется утверждение, что чем больше люди покупают и потребляют, тем счастливее они становятся. Однако вызывает сомнения, что при достижении некоторого сравнительно высокого уровня потребления возрастание массы материальных благ несет с собой больше счастья.

**Достижение максимальной потребительской удовлетворенности.** Согласно достаточно распространенной точке зрения, цель системы маркетинга – достижение максимальной потребительской удовлетворенности, а не максимально возможного уровня потребления. К сожалению, степень потребительской удовлетворенности трудно измерить. Еще, ни один экономист не придумал, как замерить полное удовлетворение конкретным товаром. Кроме того, удовлетворение, получаемое отдельными потребителями от конкретных «благ», имеет и оборотную сторону. Например, вред здоровью, связанный с ожирением или пьянством, ущерб, наносимый загрязнением окружающей среды.

**Предоставление максимально широкого выбора.** Существует мнение, что основная цель маркетинга – обеспечить максимально возможное разнообразие товаров и предоставить потребителю максимально широкий выбор. Необходимо дать потребителю возможность найти товары, которые наиболее полно отвечают его вкусу и позволяют получить наибольшее удовлетворение.

К сожалению, максимальное расширение потребительского выбора требует затрат. Увеличение разнообразия товаров вовсе не означает для потребителя расширения возможности реального выбора. Существуют различные марки пива, но большинство из них имеет одинаковый вкус. В рамках товарной категории насчитывается множество марок товаров с незначительными отличиями друг от друга. Это

«изобилие» предоставляет мнимый выбор. Потребители не всегда приветствуют большое разнообразие товаров. Некоторые, видя в определенных товарных категориях избыток выбора, испытывают чувство растерянности и беспокойства.

**Максимальное повышение качества жизни.** Многие считают, что основная цель системы маркетинга должна заключаться в улучшении «качества жизни». Это понятие включает: качество, количество, ассортимент, доступность стоимости товаров, рост разнообразия и объемов услуг; качество окружающей среды и качество культурной среды. Почти все соглашаются с тем, что для системы маркетинга повышение качества жизни – цель предпочтительная и благородная, но признают, что эта миссия весьма трудна, а ее толкования порой противоречат друг другу.

## 2.4 РАСПРОСТРАНЕНИЕ МАРКЕТИНГА

Многие думают, что к маркетингу прибегают только крупные компании в развитых странах. На самом же деле его используют во всех странах, как в рамках, так и за рамками сферы предпринимательства.

**В сфере предпринимательства.** В сфере коммерческой деятельности разные компании восприняли маркетинг в разное время. Японские и американские компании, такие, как «Дженерал электрик», «Дженерал моторс», «Проктер энд Гэмбл» и «Кока-кола», осознали его потенциальные возможности почти сразу. Примером быстрого восприятия концепции маркетинга в нашей стране может служить деятельность АО «Пивоваренный завод «Балтика», который благодаря использованию эффективной маркетинговой стратегии уже в 1996 году добился рекордного, на 203,1%, прироста объемов производства.

Маркетинг используют группы представителей свободных профессий, таких, как артисты, адвокаты, аудиторы, врачи.

**На международной арене.** Маркетинг практикуется во всех частях света. Европейские, японские, американские многонациональные компании, скажем, «Фольксваген», «Нестле», «Тоета», «Сони», во многих случаях действуют успешнее своих конкурентов благодаря использованию концепции маркетинга. Многонациональные компании ввели и распространили практику современного маркетинга по всему миру. В социалистических странах маркетинг пользовался дурной славой. И, тем не менее, отдельные его функции, такие, как маркетинговые исследования, присвоение марочных названий товарам, реклама, пропаганда предприятий и стимулирование сбыта, широко использовались во внешнеэкономической деятельности.

**В сфере некоммерческой деятельности.** Маркетинг применяют некоммерческие организации типа университетов, колледжей, больниц, музеев. Например, использование маркетинговой концепции позволило Тульскому государственному педагогическому университету в условиях острого дефицита бюджетного финансирования в 1992-1997 годах развиваться по всем направлениям деятельности более высокими темпами, чем в относительно благополучные 70-80-е годы.

Повышенный интерес к маркетингу наблюдается и со стороны правительственные органов. Маркетинговая программа привлечения новобранцев есть у армии США, причем Пентагон является одним из лидеров по затратам на рекламу в стране. Пропаганда рационального использования энергетических ресурсов, борьбы со СПИДом, наркоманией, курением – примеры применения маркетинга для решения общественных проблем.

## Лекция №8 (2 часа)

Тема: «Маркетинговая среда фирмы»

### 1. Вопросы лекции:

- 1.1 Основные факторы микросреды
- 1.2 Основные факторы макросреды

### 2. Краткое содержание вопросов.

#### 2.1 ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ МИКРОСРЕДЫ

Основная цель любой фирмы – получить прибыль. Основная задача системы управления маркетингом – обеспечить производство товаров, привлекательных с точки зрения рынков. Но успех

руководства маркетингом зависит и от деятельности остальных подразделений фирмы, от действий посредников, конкурентов и различных контактных аудиторий.

**Фирма.** Разрабатывая маркетинговые планы, руководители службы маркетинга должны учитывать интересы прочих групп внутри самой фирмы, таких, как высшее руководство, финансовая служба, службы НИОКР и материально-технического снабжения, производственная служба, бухгалтерия. Все эти группы входят в состав *микросреды* фирмы.

Служба маркетинга должна работать в тесном сотрудничестве с подразделениями фирмы. Финансовая служба решает проблемы наличия и использования средств. Служба НИОКР занимается конструированием новых изделий и разработкой эффективных методов производства. Служба материально-технического снабжения заботится о поставках деталей и узлов для производства.

**Поставщики.** Поставщики – это фирмы и отдельные лица, которые обеспечивают компанию, ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров или услуг.

**Маркетинговые посредники.** Существуют фирмы, которые помогают компании в продвижении, сбыте и распространении ее товаров среди клиентуры. К ним относятся торговые посредники, фирмы-организаторы товародвижения, агентства по оказанию маркетинговых услуг и кредитно-финансовые учреждения.

**Торговые посредники.** Торговые посредники – это фирмы, помогающие компаниям подыскивать клиентов или непосредственно продавать им ее товары. Торговые посредники могут обеспечить заказчикам более удобные место, время и процедуры приобретения товара с меньшими издержками, чем смогла бы это сделать фирма. Удобство места торговли посредники создают путем накопления запасов в местах нахождения самих клиентов, удобство времени – за счет экспонирования и обеспечения наличия товаров в периоды, когда потребители захотят купить их. Удобство процедуры приобретения заключается в продаже товара с одновременной передачей права владения им.

**Фирмы-организаторы товародвижения.** Эти фирмы помогают компании создавать запасы своих изделий и продвигать их от места производства до места назначения.

**Агентства по оказанию маркетинговых услуг.** Маркетинговые услуги оказываются фирмами маркетинговых исследований, рекламные агентства и консультационные фирмы по маркетингу. Они помогают компании точнее нацеливать и продвигать товары на рынки. Компания должна решить, будет ли она пользоваться услугами этих организаций или выполнит все необходимые работы самостоятельно.

**Кредитно-финансовые учреждения.** К их числу относятся банки, кредитные и страховые компании, прочие организации, помогающие фирме финансировать сделки и страховаться от риска в связи с покупкой или продажей товаров.

**Клиентура.** Фирме необходимо тщательно изучать своих клиентов. Она может выступать на клиентурных рынках пяти типов:

**Конкуренты.** Любая фирма сталкивается с множеством разнообразных конкурентов. Потребитель обычно обдумывает несколько вариантов действий, например покупку транспортного средства, покупку видеосистемы или поездку в Европу. Это *желания-конкуренты*, которые потребитель, возможно, захочет удовлетворить. Предположим, он решит, что больше всего нуждается в улучшении транспортных возможностей.

**Контактные аудитории.** В состав маркетинговой среды входят и различные контактные аудитории фирмы. *Контактная аудитория* – это любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к организации или оказывает влияние на ее способность достигать поставленных целей.

## 2.2 ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ МАКРОСРЕДЫ

Фирма и ее поставщики, маркетинговые посредники, клиентура, конкуренты и контактные аудитории действуют в окружении более обширной *макросреды* сил, которые либо открывают новые возможности, либо грозят фирме новыми неприятностями. Эти силы не поддаются контролю фирмы, но компания может и должна внимательно следить за ними и реагировать на их действия. Макросреда слагается из шести основных сил.

**Демографическая среда.** Демография – наука, изучающая население с точки зрения численности и плотности размещения. Для маркетологов демографическая среда представляет интерес, поскольку рынки состоят из людей.

**Экономическая среда.** Помимо самих людей, для рынков важна еще и их покупательная способность. Общий уровень покупательной способности зависит от уровня текущих доходов, цен, сбережений, от доступности кредита. На покупательной способности сказываются экономический кризис в стране, высокий уровень безработицы, высокая стоимость кредитов.

**Природная среда.** В 60-х годах проявилось растущее беспокойство общественности по поводу разрушения окружающей природной среды. Законодатели стали выдвигать различные меры по охране

окружающей среды. Изменения экологической обстановки сказываются и на товарах, которые фирмы производят и предлагают рынку.

**Научно-техническая среда.** Наиболее драматичной силой, определяющей людские судьбы, оказалась техническая и прикладная наука. Научно-технический комплекс одарил мир такими чудесами, как пенициллин, операции на открытом сердце, противозачаточные таблетки, компьютеры. Он же породил и такие ужасы, как водородная бомба и нервно-паралитический газ. Тем не менее, развитие науки и техники является главным фактором экономического роста уже четвертое столетие.

**Политическая среда.** На маркетинговых решениях, сильно сказываются события в политической среде. Эта среда слагается из законов, нормативных документов государственных учреждений, требований групп общественности, которые оказывают влияние на различные организации, на отдельных лиц и ограничивают свободу их действий.

**Законодательство по регулированию предпринимательской деятельности.** В стране быстро растет число законодательных актов, регулирующих предпринимательскую деятельность. Руководитель маркетинга должен хорошо знать не только федеральные законы, охраняющие добросовестность конкуренции, интересы потребителей и высшие интересы общества, но также и местные законы, под действие которых подпадает его маркетинговая деятельность в том или ином регионе.

**Культурная среда.** Люди живут в конкретном обществе, которое формирует их основные взгляды, ценности и нормы поведения. Почти не осознавая этого, человек воспринимает мировоззрение, которое определяет его отношение к самому себе и взаимоотношения с другими. На принятии маркетинговых решений могут оказаться следующие особенности культурного уклада.

## Лекция №9 (4 часа)

Тема: «Изучение поведения потребителей и сегментация рынка»

### 1. Вопросы лекции:

- 1.1 Модель поведения покупателей
- 1.2 Характеристики покупателей
- 1.3 Процесс принятия решения о покупке
- 1.4 Особенности принятия решения о покупке товара-новинки

### 2. Краткое содержание вопросов.

#### 2.1. МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Основной вопрос для распорядителей маркетинга: как именно реагируют потребители на разные приемы маркетинга, которые фирма может применить? Фирма, по-настоящему разобравшаяся, как реагируют потребители на различные характеристики товара, цены, рекламные аргументы, имеет огромное преимущество перед конкурентами.

Побудительные факторы маркетинга и прочие раздражители проникают в сознание покупателя и вызывают определенные отклики. Побудительные факторы маркетинга включают в себя четыре элемента: товар, цену, методы распространения и стимулирования. Прочие раздражители – это основные силы и события экономической, научно-технической, политической и культурной среды, окружающей покупателя. В сознании покупателя эти раздражители вызывают покупательские реакции: выбор товара, фирмы, дилера, времени и объема покупки.

Сознание каждого покупателя обладает определенными особенностями. Эти особенности – характеристики покупателя – оказывают основное влияние на то, как человек воспринимает раздражители и как реагирует на них

#### 2.2 ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОКУПАТЕЛЕЙ

На совершаемые потребителями покупки большое влияние оказывают культурные, социальные, личные и психологические факторы.

**Факторы культуры.** Самое большое и глубокое влияние на поведение потребителя оказывают факторы культуры. Культура – первопричина, определяющая потребности и поведение человека. Ребенок с момента рождения усваивает базовый набор ценностей, предпочтения, манеры и поступки, характерные для его семьи и основных институтов общества.

**Субкультура.** Любая культура включает в себя более мелкие составляющие, или субкультуры, которые предоставляют своим членам возможность более конкретного отождествления и общения с себе подобными. В крупных сообществах встречаются группы лиц одной национальности, скажем, украинцев,

татар, немцев или азербайджанцев, проявляющих четкие этнические вкусовые пристрастия и интересы. Отдельные субкультуры со своими специфическими предпочтениями и запретами представляют собой религиозные группы, такие, как группы православных, католиков, мусульман. Различают также субкультуры географических районов.

**Социальное положение.** Почти в каждом обществе существуют различные общественные классы, которые можно определить следующим образом.

**Общественные классы** – это сравнительно стабильные группы в рамках общества, которые располагаются в иерархическом порядке и характеризуются сходством ценностных представлений, интересов и поведения их членов.

**Социальные факторы.** Поведение потребителя определяется также и факторами социального порядка, такими, как референтные группы, семья, социальные роли и статусы.

**Референтные группы.** Особенno сильно на поведение человека влияют многочисленные референтные группы. *Референтные группы* – это группы, которые оказывают как прямое, так и косвенное влияние на отношения или поведение человека. Это группы, к которым индивид принадлежит и с которыми он взаимодействует – семья, друзья, соседи и коллеги по работе. Первичные группы обычно бывают неформальными. Кроме того, человек принадлежит к ряду вторичных групп, которые, как правило, более формальны и взаимодействие с которыми не носит постоянного характера. Это различные общественные организации типа религиозных объединений, профсоюзов.

**Личные факторы.** На решениях покупателя сказываются и его личные внешние характеристики, особенно такие, как возраст, этап жизненного цикла семьи, род занятий, экономическое положение, образ жизни, тип личности и представление о самом себе.

**Психологические факторы.** На покупательском выборе индивида сказываются также четыре основных фактора психологического порядка: мотивация, восприятие, усвоение, убеждение и отношение.

**Мотивация.** В любой момент времени человек испытывает разнообразные нужды. Одни являются следствием таких состояний внутренней физиологической напряженности, как голод, жажда, дискомфорт, другие – таких состояний внутренней психологической напряженности, как нужда в признании, духовной близости. Нужда, достигшая достаточно высокого уровня интенсивности, становится мотивом.

## 2.3 ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О ПОКУПКЕ

На пути к решению о покупке потребитель проходит пять этапов: осознание проблемы, поиск информации, оценка вариантов, решение о покупке, реакция на покупку. Процесс покупки начинается задолго до совершения акта купли-продажи, а ее последствия проявляются в течение долгого времени после его совершения. Потребитель преодолевает все пять этапов при любой покупке. Однако при совершении обыденных покупок он как бы пропускает некоторые этапы, опираясь на стереотипы, или меняет их последовательность.

**Осознание проблемы.** Будущий покупатель чувствует разницу между своим реальным и желаемым состоянием. Нужда может быть возбуждена *внешними* раздражителями. Обычные человеческие нужды – голод, жажда – возрастают до порогового уровня и превращаются в побуждения. По прошлому опыту человек знает, как справиться с этим побуждением, и его мотивация ориентируется в сторону класса объектов, которые способны удовлетворить возникшее побуждение.

Нужда может быть возбуждена и *внешними* раздражителями. Например, вид свежеиспеченного хлеба возбуждает чувство голода.

**Поиск информации.** Возбужденный потребитель может заняться, а может и не заняться поисками дополнительной информации. Если побуждение оказывается сильным, а товар, способный его удовлетворить, легкодоступен, потребитель, скорее всего, совершил покупку. Если нет, то нужда может просто отложитьсь в его памяти.

В поисках информации потребитель может обратиться к личным источникам (семья, друзья, соседи, знакомые), использовать коммерческие источники (реклама, продавцы, дилеры, упаковка, выставки). Информацию предлагают общедоступные источники (средства массовой информации, организации, занимающиеся изучением и классификацией потребителей). Важны источники эмпирического опыта (осознание, изучение, использование товара).

Фирма должна разработать такой комплекс маркетинга, который вводил бы ее товар и в комплект осведомленности, и в комплект выбора потребителя. Если не удастся проникнуть в эти комплексы, то товар не будет продан. Необходимо, кроме того, выяснить, какие еще марки товара входят в состав комплекта выбора, чтобы знать конкурентов и аргументировать преимущества своего товара.

**Оценка вариантов.** Потребитель использует информацию для того, чтобы составить для себя комплект марок товаров, из которого производится окончательный выбор. Важно понимать, как именно совершается выбор среди нескольких марок, как потребитель оценивает информацию.

Каждый потребитель рассматривает любой данный товар как определенный *набор свойств*. Например, для губной помады это цвет, вид упаковки, престижность, жирность, вкус и аромат, а для шины – безопасность, долговечность протектора, плавность хода. Эти свойства обычно интересуют всех, но разные потребители считают актуальными для себя разные свойства. Человек обращает больше всего внимания на свойства, которые имеют отношение к его нужде.

Потребитель склонен придавать разную значимость свойствам, которые он считает актуальными для себя. Любой товар имеет *характерные свойства* – это те, что в первую очередь приходят на ум потребителю, когда его просят подумать о качествах товара. Не следует считать, что они обязательно являются самыми важными.

**Решение о покупке.** Оценка вариантов ведет к ранжированию объектов в комплекте выбора. У потребителя формируется намерение совершил покупку, причем наиболее предпочтительного объекта. Однако от намерения до принятия решения в дело может вмешаться, во-первых, отношение других людей. Степень воздействия зависит от интенсивности отношения другого лица к предпочтительному варианту потребителя и от готовности потребителя принять пожелания другого лица. Чем острее негативный настрой другого лица и чем ближе это лицо к потребителю, тем вероятнее он пересмотрит свое намерение совершить покупку. Во-вторых, намерение совершить покупку оказывается также под воздействием непредвиденных факторов. Намерение формируется на основе ожидаемого семейного дохода, ожидаемой цены товара и ожидаемых выгод от его приобретения. Потребитель может потерять работу, у него может появиться настоятельная необходимость в какой-то другой покупке, кто-то из друзей может поделиться своим разочарованием выбранным товаром.

**Реакция на покупку.** Купив товар, потребитель будет либо удовлетворен, либо неудовлетворен им. У него проявится ряд реакций на покупку, которые представляют интерес.

*Удовлетворение покупкой.* Степень удовлетворенности совершенной покупкой определяется соотношением между ожиданиями потребителя и воспринимаемыми эксплуатационными свойствами товара. Если товар соответствует ожиданиям, потребитель удовлетворен; если превышает их, то потребитель весьма удовлетворен; если не соответствует им, то неудовлетворен. Ожидания потребителя формируются на основе информации, получаемой им от продавцов, друзей и прочих источников. Если продавец преувеличивает характеристики товара, у потребителя сложатся слишком высокие ожидания, которые обернутся разочарованием.

*Действия после покупки.* Удовлетворенность товаром отразится на последующем поведении потребителя. В случае удовлетворения он, вероятно, купит товар и в следующий раз. Удовлетворенный потребитель склонен делиться благоприятными отзывами о товаре с другими людьми.

Неудовлетворенный потребитель может отказаться от пользования товаром, возвратить его продавцу или попытаться найти какую-то благоприятную информацию о предмете покупки. Недовольные потребители могут направить фирме жалобу, обратиться к юристу или к кому-то, кто, возможно, в состоянии помочь покупателям добиться удовлетворения. Кроме того, они могут просто перестать приобретать данный товар или высказать свое неблагоприятное впечатление о нем друзьям и прочим лицам.

*Конечная судьба купленного товара.* Если потребитель приспособит товар для использования в каких-то новых целях, продавец должен заинтересоваться, поскольку это можно обыграть в рекламе. Если потребители откладывают товар про запас, почти не пользуются им или избавляются от него, это означает, что товар не очень удовлетворяет их. В равной мере интересно и то, как потребитель избавится от товара. Если он продаст его или обменяет, то это снизит объем продаж товара.

## 2.4 ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О ПОКУПКЕ ТОВАРА-НОВИНКИ

Под «новинкой» понимается товар, услуга или идея, которые часть потенциальных клиентов воспринимает как нечто новое. Товар-новинка, возможно, уже находится на рынке некоторое время. Как потребители впервые узнают о нем, как его воспринимают? Под восприятием будем понимать не только мыслительный процесс, через который проходит индивид от момента, когда он впервые слышит о новинке, до момента ее окончательного принятия, но и само решение индивида стать регулярным пользователем товара.

**Этапы процесса восприятия.** Процесс восприятия товара-новинки состоит из пяти этапов.

1. *Осведомленность.* О новинке известно, но достаточной информации нет.
2. *Интерес.* Потребитель стимулирован на поиски информации о новинке.
3. *Оценка.* Потребитель решает, имеет ли смысл опробовать новинку.
4. *Проба.* Потребитель опробует новинку и оценивает ее.
5. *Полное восприятие (восприятие).* Потребитель решает пользоваться только новинкой.

**Индивидуальные различия людей в готовности восприятия новшеств.** Люди заметно отличаются друг от друга своей готовностью опробовать новый товар. В каждой товарной сфере будут и свои первопроходцы, и их ранние последователи. Остальные люди воспринимают новинки гораздо позже. Это позволило классифицировать покупателей по степени их восприимчивости. После замедленного начала новинку начинает воспринимать все больше людей. Со временем их число достигает пикового значения, а затем процент уменьшается по мере уменьшения числа еще не воспринявших товар.

Новаторами считают первые 2,5% покупателей, к ранним последователям относят следующие 13,5%. Раннее большинство – «поздние последователи» составляют 34%, позднее большинство, которое настроено скептически, – тоже 34%. Некоторые с большой осторожностью относятся к переменам и используют новинку, когда она, по сути, стала традиционным товаром. Это 16% «отстающих».

**Роль личного влияния.** Большую роль в процессе восприятия новинок играет личное влияние. Под личным влиянием имеют в виду эффект, который производят заявления о товаре, сделанные одним человеком, на отношения другого человека, на вероятность совершения им покупки.

Что касается новинки, личное влияние оказывается наиболее значимым на этапе оценки. На «поздних последователей» оно производит большее впечатление, чем на «ранних». В ситуациях, связанных с риском, оно оказывается более действенным, чем в ситуациях безопасных.

**Влияние характеристик товара.** Характер новшества оказывается на темпах его восприятия. Некоторые товары завоевывают популярность буквально в один день, другим требуется для этого долгое время. На темпах восприятия новинки особенно сказываются пять ее характеристик. Рассмотрим их на примере персональных компьютеров для использования в быту.

## Лекция №9 (2 часа)

Тема: «Стратегическое планирование и контроль в маркетинге»

### Вопросы лекции:

- 1.1 Стратегическое планирование
- 1.2 Управление хозяйственным портфелем на основе концепции жизненного цикла
- 1.3 Стратегическое управление маркетингом

## 2.Краткое содержание вопросов.

### 2.1 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Принятие гибких решений, характерных для стратегического управления, не заменяет планирования, которое служит основой роста сбыта и прибылей.

Многие фирмы работают, не имея планов. В фирмах-новичках руководители настолько заняты, что у них нет времени заниматься планированием, кроме того, они не умеют это делать. В зрелых российских организациях многие руководители страдают теми же недостатками. По их словам, ситуация на рынке, в обществе меняется слишком стремительно, чтобы от плана была какая-то польза.

*Стратегическое планирование* – это управлеченческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Оно опирается на программное заявление о миссии фирмы, изложение целей и задач, хозяйственный портфель и стратегию роста.

**Миссия фирмы.** Конкретная миссия фирмы в рыночной среде должна быть ясна с самого начала. По мере роста организации и появления у нее новых товаров и рынков миссия может меняться. Возможно, она перестанет интересовать часть руководства. А может, она перестанет соответствовать новым условиям среды. Руководство должно гибко реагировать на изменение среды, постоянно заниматься поисками цели, ставя вопросы: «Что представляет собой наше предприятие? Кто наши клиенты? Что ценно для этих клиентов? Каким будет наше предприятие? Каким оно должно быть?» Это простые, но самые трудные вопросы, на которые когда-либо придется отвечать фирме. Преуспевающие фирмы постоянно ставят их перед собой и дают обстоятельные ответы. Это главное в стратегическом управлении.

Миссия предприятия может расширяться по мере роста. Например, фирма, производящая чернослив, может рассматривать себя как производителя сухофруктов, как фруктовую компанию и, наконец, как пищевую компанию. Или эта фирма может с самого начала избрать миссию в сфере здравоохранения и представлять себя производителем слабительных средств и, в конечном счете, фармацевтической

компанией. Каждый этап расширительного представления предполагает открытие новых возможностей, но может также толкнуть на оторванные от реальности рискованные, шаги, не подкрепленные возможностями.

**Цели и задачи фирмы.** Миссию фирмы необходимо развернуть в подробный *перечень вспомогательных целей и задач* для каждого руководителя и подразделения. Перед каждым должны быть поставлены задачи, за решение которых он несет ответственность.

Например, фирма, выпускающая удобрения, провозглашает своей миссией «борьбу с голодом в мире». Это означает, что задача фирмы – обеспечить рост продуктивности сельского хозяйства. Продуктивность сельского хозяйства можно повысить путем создания новых удобрений, обеспечивающих рост урожайности. Исследования стоят дорого и требуют роста прибылей, отчисления от которых пошли бы на дополнительное финансирование научных работ. Таким образом, основной задачей становится обеспечение роста прибылей. Прибыль можно поднять с помощью увеличения сбыта существующих товаров, снижения текущих издержек или того и другого вместе. Сбыт можно увеличить благодаря завоеванию большей доли отечественного рынка или выходу на новые зарубежные рынки. Таковы текущие задачи фирмы в сфере маркетинга.

**Хозяйственный портфель.** Основой для стратегического планирования служит анализ хозяйственного портфеля фирмы. Оценке подлежат все входящих в состав фирмы производства, весь ассортимент товаров и услуг. Анализ должен выявить рост и рентабельность производства во всех отделениях, по всему ассортименту и помочь принять решения о том, что делать с каждым из них. Фирме наверняка захочется вложить основные ресурсы в наиболее рентабельные производства. Она может управлять хозяйственным портфелем, поддерживая набирающие силу производства и избавляясь от других.

**Стратегия роста.** Ее можно реализовать в нескольких формах, а именно: интенсивный рост, интеграционный и диверсификационный рост.

**Интенсивный рост** целесообразен, когда фирма не до конца использовала возможности своих нынешних товаров и рынков. Известны три основные разновидности интенсивного роста.

1. *Глубокое внедрение на рынок* заключается в изыскании путей увеличения сбыта своих существующих товаров на существующих рынках с помощью более эффективного маркетинга. Например, издательство может стимулировать нынешних подписчиков на увеличение числа выписываемых экземпляров своего издания, оформляя подписку в виде подарков друзьям, или попытаться привлечь к себе подписчиков конкурирующих изданий, предложив более низкие подписные цены или усиленно продвигая свой журнал как лучший среди изданий, посвященных определенной тематике.

2. *Расширение границ рынка* заключается в попытках увеличить сбыт благодаря внедрению ныне существующих товаров на новые рынки.

Для этого, например, издательство может либо начать распространение своего журнала на новых географических рынках – региональных, общенациональных или международных, где он раньше не распространялся, либо сделать журнал привлекательным для новых сегментов рынка подписчиков, придав ему соответствующие черты.

2. *Совершенствование товара* заключается в увеличении сбыта за счет создания новых или усовершенствованных товаров для ныне существующих рынков. Например, издатель может создать новые журналы, которые понравились бы его прежним читателям, начать выпуск разных региональных изданий своего журнала, создать аудиокассетный вариант своего журнала.

**Интеграционный рост** оправдан в тех случаях, когда прочны позиции в избранной сфере деятельности и когда фирма может получить дополнительные выгоды за счет перемещения в рамках отрасли назад, вперед или по горизонтали.

*Регрессивная интеграция* заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль своих поставщиков. *Прогрессивная интеграция* заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль систему распределения и сбыта. *Горизонтальная интеграция* заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль ряд предприятий-конкурентов.

**Диверсификационный рост** оправдан в тех случаях, когда отрасль не дает фирме возможностей для дальнейшего роста или когда возможности роста за пределами этой отрасли значительно привлекательнее. Диверсификация не означает, что фирме следует хвататься за любую возможность. Компания должна найти применение своему опыту. Существует три разновидности диверсификации.

Используя *стратегию преимущества по издержкам*, фирма ориентируется на широкий рынок. С помощью массового производства она может минимизировать удельные издержки и предложить низкие

цены. Это обеспечивает более высокую рентабельность, чем у конкурентов, и привлекает потребителей, которые ориентируются на низкий уровень цен.

Используя *стратегию дифференциации*, фирма на большом рынке предлагает привлекательный для многих уникальный товар. Цена не играет важной роли, и значительная часть потребителей покупает его по очень высоким ценам, что обеспечивает высокую рентабельность.

В рамках *стратегии концентрации* компания выделяет узкий сегмент рынка и позиционирует товары по низким ценам или уникальности. Она может ограничивать свои издержки путем специализации и концентрации усилий на ограниченном числе ключевых товаров, предназначенных для специфических потребителей, а также путем создания особой репутации при обслуживании сегмента, который не удовлетворен конкурентами. Эта стратегия обеспечивает высокую рентабельность, но небольшую долю рынка.

## **2.2 УПРАВЛЕНИЕ ХОЗЯЙСТВЕННЫМ ПОРТФЕЛЕМ НА ОСНОВЕ КОНЦЕПЦИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА**

Существует несколько подходов, позволяющих оценить стратегию развития фирмы. Для анализа работы СХП организации наиболее эффективен подход, основанный на использовании матрицы «рост сбыта – доля рынка», которая разработана Бостонской консультационной группой. В ней для определения перспектив развития СХП используется такой показатель, как рост объема спроса, а для оценки масштабов СХП – его доля на рынке. Матрица предлагает следующую классификацию товаров, заказов и, соответственно, типов СХП – «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки» и «собаки», и предполагает соответствующие стратегии для каждого из них.

«*Звезды*» занимают лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли. Они приносят значительные прибыли, но одновременно требуют значительных ресурсов для финансирования продолжающегося роста. Стратегия «*звезды*» – это рост или, при недостатке средств, – ограниченный рост.

По мере развития отрасли «*звезда*» может превратиться в «*дойную корову*».

«*Дойная корова*» находится на этапе зрелости жизненного цикла, занимает лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Поскольку сбыт относительно стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то это СХП приносит прибыли больше, чем требуется для поддержания его доли на рынке. Стратегия «*дойной коровы*» – ограниченный рост.

«*Дикая кошка*», или «*вопросительный знак*», находится на этапе выведения на рынок, имеет малую долю рынка в развивающейся отрасли. Как правило, для нее характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты. Стратегия «*дикой кошки*» предполагает альтернативу – рост или уход с рынка, т.е. сокращение.

К «*собакам*» относят СХП на этапе упадка, с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. За длительное время пребывания на рынке этим СХП не удалось завоевать симпатии потребителей, и они существенно уступают конкурентам по всем показателям. Стратегия «*собак*» – сокращение.

Фирма выбирает стратегию, анализируя сочетания стратегий СХП. Критерий выбора – наиболее рентабельные условия роста всей компании. Этот выбор определяет конкретные стратегии отдельных СХП

## **2.3 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ**

**Планирование маркетинга.** В стратегическом плане СХП или фирмы должно быть определено, какими именно производствами они будут заниматься. Кроме того, в плане следует указать задачи этих производств. Для каждого из них необходимо разработать собственные детализированные планы. Если производство включает несколько ассортиментных групп, несколько товаров, марок, рынков, на каждую из этих позиций должен быть разработан отдельный план. Это планы производства, планы выпуска товара, планы выпуска марочных изделий и планы рыночной деятельности. Все эти планы будем обозначать одним термином – «план маркетинга».

**Разделы плана маркетинга.** План выпуска товара должен включать такие разделы: сводка контрольных показателей, изложение текущей маркетинговой ситуации, перечень опасностей и возможностей. Кроме того, он должен содержать перечень задач и проблем, стратегии маркетинга, программы действий, бюджеты и порядок контроля.

**Сводка контрольных показателей.** В начале плана следует дать краткую сводку основных целей, показателей и рекомендаций, о которых пойдет речь в плане.

**Текущая маркетинговая ситуация.** В первом основном разделе плана даётся описание характера целевого рынка и положения фирмы на этом рынке. Рынок описывается с точки зрения его величины, основных сегментов, нужд клиентов и специфических факторов среды. Даётся обзор основных товаров, перечисляются конкуренты и указывается канал распределения.

*Опасности и возможности.* Раздел, посвященный опасностям и возможностям, дает взгляд на перспективу и представление об опасностях и возможностях, которые могут возникнуть перед товаром. Должно быть перечислено максимально возможное число опасностей и возможностей, которые можно себе представить.

*Опасность* – это осложнение, возникающее в связи с неблагоприятной тенденцией или конкретным событием, которое при отсутствии целенаправленных маркетинговых усилий может привести к подрыву живучести товара или к его гибели.

*Маркетинговая возможность* – это привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором конкретная фирма может добиться конкурентного преимущества.

Необходимо оценить вероятность возникновения каждой опасности и каждой возможности и их последствия для фирмы.

б) *по комплексу маркетинга.* Необходимо изложить конкретные стратегии в отношении таких элементов комплекса маркетинга, как новые товары, организация продажи на местах, реклама, стимулирование сбыта, цены и распределение товаров. Каждую стратегию необходимо обосновать, учитывая опасности и возможности, изложенные в предыдущих разделах плана;

в) *по уровню затрат на маркетинг.* Нужно точно указать размеры бюджета, необходимого для претворения в жизнь всех ранее изложенных стратегий маркетинга. Большой бюджет, вероятно, обеспечит и более высокий сбыт, однако нужно разработать бюджет, который обеспечил бы наивысшую рентабельность.

*Программа действий.* Стратегии маркетинга необходимо превратить в конкретные программы действий, дающие ответы на вопросы: 1) что будет сделано? 2) когда это будет сделано? 3) кто это будет делать? 4) сколько это будет стоить? Например, для стимулирования сбыта необходимо разработать план мероприятий по стимулированию с перечислением льготных предложений и сроков их действий, план участия в специализированных выставках, устройства новых экспозиций в местах продажи. По мере возникновения новых проблем и новых возможностей в планы мероприятий вносят корректизы.

*Бюджеты.* План мероприятий позволяет разработать соответствующий бюджет – прогноз прибылей и убытков. В графе «Доходы» дается прогноз количества и средней цены реализуемых товарных единиц. В графе «Расходы» указываются издержки производства, товародвижения и маркетинга. Их разность дает сумму ожидаемой прибыли. Руководство рассматривает предлагаемый бюджет и утверждает или изменяет его. Утвержденный бюджет служит основой для работы отделов, которые занимаются снабжением, производством, наймом рабочей силы и проведением маркетинговых мероприятий.

*Порядок контроля.* Обычно цели и ассигнования расписываются по месяцам и кварталам. Это означает, что высшее руководство может оценивать результаты, достигнутые в рамках каждого отдельного отрезка времени, и выявлять подразделения, не сумевшие добиться установленных показателей. Управляющим этих подразделений необходимо будет представить объяснения и указать, какие меры они собираются принимать для исправления положения. Наиболее важные показатели можно планировать непрерывно и контролировать ежедневно.

**Разработка бюджета маркетинга.** Рассмотрим простейший пример разработки бюджета маркетинга.

*Планирование на основе показателей целевой прибыли.*

**Маркетинговый контроль.** Можно выделить следующие типы маркетингового контроля: контроль годовых планов, контроль прибыльности.

*Контроль годовых планов.* Цель контроля – убедиться, вышла ли фирма на запланированные на год показатели продаж, прибылей и т.д. Контроль включает в себя четыре этапа. Во-первых, нужно заложить в годовой план контрольные показатели с разбивкой по месяцам и кварталам. Во-вторых, необходимо измерять показатели деятельности фирмы. В-третьих, следует выявлять причины любых серьезных сбоев в деятельности фирмы. В-четвертых, следует принимать меры, способствующие исправлению положения и ликвидации несоответствий между поставленными целями и достигнутыми результатами. Может потребоваться изменить план и даже сменить цели.

*Контроль прибыльности.* Необходимо проводить контроль рентабельности своей деятельности по различным товарам, территориям, сегментам рынка, торговым каналам и заказам разного объема. Эти сведения помогут решить, следует ли расширять, сокращать или совсем сворачивать производство конкретных товаров. Рентабельность во многом определяет целесообразность проведения конкретных мероприятий и маркетинговой деятельности различного вида.

**Стратегический контроль.** Периодически необходимо проводить критические оценки маркетинговой деятельности в целом. Они выполняются в процессе ревизии.

*Ревизия маркетинга* представляет собой комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды предприятия или фирмы, ее задач, стратегий и оперативной деятельности с целью выявления возникающих проблем и открывающихся возможностей и выдачи рекомендаций относительно плана действий по улучшению комплекса маркетинга.

Ревизору маркетинга должна быть предоставлена полная свобода в проведении интервью с управляющими, клиентами, дилерами и прочими лицами, которые могут информировать о состоянии маркетинговой деятельности фирмы. Перечень вопросов, на которые должен найти ответы профессиональный ревизор, затрагивает все стороны комплекса маркетинга. На основе собранной информации ревизор делает выводы и дает рекомендации. Иногда его выводы могут вызвать удивление, а то и шок в среде руководства. Ознакомившись с выводами, руководство решает, какие рекомендации наиболее рациональны, а также каким образом претворить их в жизнь.

## **Лекция №10 (2 часа)**

Тема: «Ценообразование в маркетинге»

### **1. Вопросы лекции:**

- 1.1 Проблемы и условия ценообразования
- 1.2 Факторы ценообразования
- 1.3 Стратегия и тактика ценообразования

### **2. Краткое содержание вопросов.**

#### **2.1. ПРОБЛЕМЫ И УСЛОВИЯ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ**

**Тип рынка.** Ценовая политика продавца зависит от типа рынка. Для предприятия имеет большое значение, как относится покупатель к нему и его товарам. В этой связи различают однородные и неоднородные рынки.

*Однородный рынок* – это рынок, на котором покупателю безразлично, у кого из продавцов он купит нужный ему товар

*Неоднородный рынок* – это рынок, на котором отдельный покупатель отдает предпочтение кому-либо из продавцов или его товарам. Причин, по которым покупатель отдает предпочтение, много.

Товар, предлагаемый на однородном рынке, может быть стандартизованным, и поэтому покупателю может

На практике почти нет рынков, которые отвечали бы всем требованиям, предъявляемым к однородному рынку. Однако отдельные рынки, в частности биржевой, по своему характеру близки к однородному. Кроме того, предпочтения могут быть выражены слабо. Тогда неоднородные рынки приближаются к однородным.

**Тип конкуренции.** Рынки подразделяются по типам конкуренции.

*Чистая конкуренция* – редко наблюдаемое явление, характерное для однородного рынка с множеством продавцов и покупателей. Ни один отдельный покупатель или продавец не оказывает влияния на уровень текущих рыночных цен товара. Продавец не в состоянии запросить цену выше рыночной, поскольку покупатели могут приобрести товар по рыночной цене. Продавцы не запрашивают обычно и цену ниже рыночной.

*Монополистическая конкуренция* чаще всего наблюдается на неоднородном рынке с множеством покупателей и продавцов. Они совершают сделки не по единой рыночной цене, а в широком диапазоне цен, что обусловлено способностью продавцов предложить покупателям разные варианты товаров, в разных местах и на разных условиях. Реальные изделия могут отличаться друг от друга качеством, свойствами, внешним оформлением. Покупатели видят разницу в предложениях и готовы платить за товары по-разному. Или они не располагают возможностью сравнения из-за необозримости рынка, и продавец может назначать обусловленную этим повышенную цену.

*Олигополистическая конкуренция* характерна для небольшого числа продавцов на рынке. Эти продавцы – крупные фирмы – весьма чувствительны к политике ценообразования и маркетинговым стратегиям друг друга. Товары могут быть схожими и несхожими. Каждый продавец чутко реагирует на стратегию и действия конкурентов. Например, если какая-то автомобилестроительная фирма снижает свои цены, покупатели быстро переключаются на ее автомобили. Другим производителям придется реагировать либо тоже снижением цен, либо предложением новых моделей или увеличением объема услуг. Ценовая конкуренция при олигополии недопустима. При олигополии фирма не может добиться положительного

результата за счет снижения или повышения цен. Если она повысит цены, конкуренты могут не последовать ее примеру. И тогда придется снижать цены либо рисковать потерей клиентуры.

**Чистая монополия** – это ситуация, когда на рынке всего один продавец. Это может быть государственная организация, например почтовое ведомство, частная регулируемая или нерегулируемая монополия, например «Интел» в период выхода на рынок с процессором «Пентиум».

За исключением случаев работы на рынках чистой конкуренции, фирмам необходимо иметь упорядоченную методику ценообразования.

## 2.2 ФАКТОРЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

**Постановка задач ценообразования.** Фирме предстоит решить, каких именно целей она стремится достичь с помощью конкретного товара.

**Обеспечение выживаемости.** В тех случаях, когда на рынке царит острая конкуренция или резко меняются потребности клиентов, основной целью фирмы становится обеспечение выживаемости. Примером такой ситуации может служить кризис российской экономики. Чтобы обеспечить работу предприятий и сбыт товаров, фирмы вынуждены устанавливать низкие цены. Выживание важнее прибыли. Его можно обеспечить, пока цены покрывают издержки, хотя бы переменные.

**Максимизация текущей прибыли.** Некоторые фирмы стремятся максимизировать текущую прибыль, считая текущие финансовые показатели важнее долговременных. В таких случаях фирмы определяют спрос при разных ценах и выбирают цену, которая обеспечит максимальные текущие прибыли.

**Завоевание лидерства по доле рынка.** Многие фирмы хотят быть лидерами по показателям доли рынка. Они верят, что компания, которой принадлежит самая большая доля рынка, будет иметь самые низкие издержки и самые высокие долговременные прибыли. Добиваясь лидерства по показателям доли рынка, они идут на максимально возможное снижение цен. Вариантом этой цели является стремление добиться конкретного приращения доли рынка.

**Завоевание лидерства по качеству товара.** Фирма может поставить такую цель — добиться, чтобы ее товары были уникальными или самыми высококачественными на рынке. Это требует установления высоких цен, чтобы покрыть издержки на достижение высокого качества и проведение НИОКР.

**Определение спроса.** Любая цена, назначенная фирмой, скажется на уровне спроса. Зависимость между ценой и сложившимся в результате уровнем спроса обычно представляют кривой спроса. Она показывает, какое количество товара будет продано на рынке в течение конкретного отрезка времени в зависимости от цены. Обычно, чем выше цена, тем ниже спрос. Соответственно, чем ниже цена, тем выше спрос. Подняв цену, фирма продаст меньше товара. Вероятно, потребители с ограниченным бюджетом, столкнувшись с выбором альтернативных товаров, станут покупать меньше товаров, цены на которые для них слишком высоки.

**Методы оценки кривых спроса.** Фирмы стремятся проводить замеры спроса. Различия в подходах к замерам диктуются типом рынка. В условиях чистой монополии спрос на товар полностью определяется ценой, которую фирма за него запрашивает. Однако с появлением конкурентов спрос будет меняться в зависимости от того, остаются ли цены конкурентов постоянными или меняются.

**Эластичность спроса по ценам.** Необходимо знать, насколько чувствителен спрос к изменению цены. Если под влиянием небольшого изменения цены спрос почти не меняется, считают, что он **неэластичен**. Если же спрос претерпевает значительные изменения, то он **эластичен**. Спрос, вероятнее всего, будет менее эластичным в тех случаях, когда: 1) у товара нет или почти нет замены либо нет конкурентов, 2) покупатели не сразу замечают повышение цен, 3) покупатели медленно меняют свой покупательские привычки, 4) повышение цен покупатели объясняют повышением качества товара или инфляцией. Если спрос эластичен, можно до определенных пределов снижать цены. Это приводит к росту сбыта и прибыли.

**Оценка издержек.** Спрос, как правило, определяет максимальную цену, которую можно запросить. Минимальная цена определяется издержками фирмы. Предприятия стремятся назначать на товар цену, которая полностью покрывает издержки по его производству, распределению и сбыту, а также позволяет получить прибыль.

**Анализ цен и товаров конкурентов.** Хотя максимальная цена может определяться спросом, а минимальная – издержками, на установление фирмой диапазона цен влияют цены конкурентов. Необходимо знать не только цены, но и качество товаров конкурентов. Фирмы проводят сравнительные покупки, чтобы сопоставить как цены, так и сами товары. Они могут получить прейскуранты конкурентов, закупить их оборудование, опросить покупателей о ценах и качестве товаров конкурентов.

**Выбор метода ценообразования.** Зная кривую спроса, расчетную сумму издержек и цены конкурентов, фирма готова к выбору цены собственного товара. Минимально возможная цена определяется себестоимостью продукции, в худшем случае – переменными издержками, максимальная – наличием

уникальных достоинств товара фирмы. Цены товаров конкурентов и товаров-заменителей дают средний уровень, которого фирме и следует придерживаться при назначении цены. Фирмы формируют цены, используя разные методики.

*Расчет цены по методу «средние издержки плюс прибыль».* Самый простой способ ценообразования заключается в начислении определенной наценки на себестоимость товара. Однако когда производится или продается несколько наименований товара, то себестоимость каждого определяется лишь условно.

Производитель товара, условно распределив постоянные издержки по видам продукции, оценивает себестоимость как сумму средних постоянных и переменных издержек на единицу товара. Затем, добавляя желаемый процент прибыли, он устанавливает цену.

*Расчет цены на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли.* Этот метод подобен предыдущему, но более гибкий. Рассмотрим его на примере. Предположим, что АО «АвтоВАЗ» считает постоянные издержки по поддержанию производственного потенциала для выпуска модели «ВАЗ 2105» равными 1 500 млн. руб. Прямые издержки на один автомобиль составляют 10 млн. руб. Планируется годовой объем производства и реализации 100 тыс. машин, целевая прибыль – 500 млн. руб.

*Установление цены на основе ощущаемой ценности товара.* Все больше фирм даже в российских условиях при расчете верхнего предела цены начинают исходить из ощущаемой ценности товаров. Основным фактором они считают покупательское восприятие.

*Установление цены на основе уровня текущих цен.* Назначая цену с учетом уровня текущих цен, фирма в основном отталкивается от цен конкурентов и меньше внимания обращает на показатели собственных издержек или спроса. Она может назначить цену на уровне цен своих основных конкурентов либо выше или ниже данного уровня. В олигополистических сферах деятельности, где предлагают такие товарные продукты, как сталь, зерно, удобрения, все фирмы обычно запрашивают одну и ту же цену. Более мелкие фирмы «следуют за лидером», изменения цены, когда их меняет рыночный лидер, а не в зависимости от колебаний спроса на свои товары или издержки. Некоторые фирмы могут взимать небольшую премиальную наценку или предоставлять небольшую скидку. Метод примитивен, но весьма популярен.

**Установление окончательной цены.** Цель основных подходов к ценообразованию — сузить диапазон цен, в рамках которого будет выбрана окончательная цена товара. Однако перед назначением окончательной цены фирма должна рассмотреть ряд дополнительных соображений.

*Психология ценовосприятия.* Продавец должен учитывать не только экономические, но и психологические факторы цены. Многие потребители смотрят на цену как на показатель качества. Для некоторых товаров особенно эффективно установление цены с учетом престижности товара. Во флаконе, продаваемом за 500 руб., духов может быть всего на 50 руб., и, тем не менее, люди готовы заплатить 500 руб., поскольку эта цена предполагает нечто особое.

Многие продавцы считают, что цена должна обязательно выражаться некруглым числом. Так, цену на плеер следует назначить не 400 руб., а 399. Тогда для многих потребителей он будет товаром в 300 с лишним рублей, а не в 400 и выше.

*Политика цен фирмы.* Следует проверить, соответствует ли предлагаемая цена установкам выбранной фирмой политики цен. Многие предприятия выработали установки относительно своего желательного ценового образа, предоставления скидок с цены и принятия мер в ответ на ценовую деятельность конкурентов.

*Реакция на цену других участников рынка.* Помимо прочего руководство должно учитывать реакцию на предполагаемую цену со стороны других участников рыночной деятельности. Как отнесутся к этой цене дистрибуторы и дилеры? Охотно ли будет торговый персонал фирмы продавать товар по данной цене или продавцы будут жаловаться, что она чересчур высока? Как отреагируют на нее конкуренты? Не поднимут ли свои цены поставщики? Не вмешаются ли государственные органы, чтобы воспрепятствовать торговле товаром по этой цене?

## 2.2 СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Фирма устанавливает исходную цену, а затем корректирует ее с учетом различных факторов, действующих в окружающей среде.

*Установление цен на новый товар.* Стратегический подход фирмы к проблеме ценообразования частично зависит от этапов жизненного цикла товара. Особые требования предъявляет этап выведения на рынок. Можно провести различие между установлением цены на подлинную новинку – «ноу-хау» и установлением цены на товар, имитирующий уже существующие.

*Установление цены на Подлинную новинку.* Фирма, выпускающая на рынок защищенную патентом или «ноу-хау» новинку, при установлении цены на нее может выбрать стратегию «снятия сливок» или стратегию прочного внедрения на рынок.

**Стратегия «снятия сливок»** предусматривает высокие цены, чтобы «снять сливки» с рынка. После того как начальная волна сбыта замедляется, фирма снижает цену, чтобы привлечь следующий эшелон клиентов, которых устраивает новая цена. Подлинные лидеры затем переходят на выпуск новой, более совершенной продукции.

**Стратегия прочного внедрения на рынок** предполагает сравнительно низкую цену новинки в надежде на привлечение большого числа покупателей и завоевания большой доли рынка. Эта стратегия может быть реализована путем экономичного массового производства. На товар устанавливают минимальную возможную цену, завоевывают большую долю рынка и сокращают издержки производства. По мере их сокращения продолжают постепенно снижать цену. Эта стратегия возможна в следующих условиях: 1) рынок очень чувствителен к ценам, и низкая цена способствует его расширению; 2) с ростом объемов издержки производства и реализации падают; 3) низкая цена непривлекательна для конкурентов.

Обе стратегии долгосрочных перспектив не имеют.

**Установление цены на новый товар-имитатор.** Фирма, планирующая разработать новый товар-имитатор, сталкивается с проблемой его позиционирования. Она должна принять решение о позиционировании новинки по показателям качества и цены. Обычно выделяют три уровня цены и три уровня качества. Сочетания образуют девять вариантов стратегии. Выбор определяется путем изучения девяти соответствующих сегментов рынка и конкурентов.

**Ценообразование в рамках товарной номенклатуры.** Подход к ценообразованию меняется, если товар является частью товарной номенклатуры. Фирма обычно создает не отдельный товар, а товарный ассортимент. Например, «Сони» предлагает гамму телевизоров, а «АвтоВАЗ» – гамму автомобилей. Фирма стремится разработать систему цен, которая обеспечивала бы максимальную прибыль по номенклатуре в целом. В составе себестоимости каждого товара учитываются только связанные с ним переменные издержки. Это минимальный уровень цен отдельных товаров. Общий уровень цен определяется необходимостью покрыть постоянные издержки фирмы и получить прибыль.

**Установление цен в рамках товарного ассортимента.** Руководство должно принять решение о дифференцировании цен на разные товары. При установлении цен необходимо учитывать разницу в оценках их свойств покупателями, а также цены конкурентов. При незначительном разрыве в ценах между соседними моделями ассортимента потребители будут покупать более совершенную, а при значительном – менее совершенную.

**Установление цен на дополняющие товары.** Многие фирмы наряду с основным товаром предлагают дополняющие, вспомогательные изделия. Покупатель автомобиля может заказать стеклоподъемники с электроприводом, охранные устройства. Автомобильным заводам предстоит решить, что следует включить в исходную цену автомобиля в качестве стандартного оборудования, а что предложить как дополняющие изделия. Стратегия ценообразования российских компаний заключается в рекламировании «раздетой» модели по низкой цене. Основную прибыль можно получать за счет высоких цен на дополнительное оборудование. Под давлением японских конкурентов американцы в 70-х годах были вынуждены отказаться от такой стратегии.

**Установление цен на обязательные принадлежности.** В ряде отраслей промышленности производят так называемые обязательные принадлежности, которые используются вместе с основным товаром. Примерами таких принадлежностей могут служить бритвенные лезвия, фотопленка. Производители станков для бритья и фотокамер часто назначают на них низкие цены, а на обязательные принадлежности – высокие цены. Так, фирма «Кодак» предлагает свои фотоаппараты по невысоким ценам потому, что хорошо зарабатывает на продаже пленки. Другим производителям, не предлагающим собственную пленку, приходится устанавливать на камеры более высокие цены.

**Установление цен на побочные продукты производства.** Переработка сырья часто связана с появлением разного рода побочных продуктов. Если эти побочные продукты не имеют ценности, а избавление от них обходится недешево, все это скажется на уровне цены основного товара. Производитель стремится найти рынок для побочных продуктов и зачастую готов принять любую цену, если она покрывает издержки по их хранению и доставке.

**Установление цен по географическому принципу.** Географический подход к ценообразованию предполагает установление фирмой разных цен для потребителей в разных частях страны. Доставка товаров далеко находящемуся клиенту обходится фирме дороже, чем доставка клиенту, расположенному поблизости.

**Установление цены FOB в месте происхождения товара.** Товар передается перевозчику в одном месте по одной установленной цене, а доставку оплачивает клиент. Этот метод считают самым справедливым приемом оценки транспортных расходов, поскольку каждый заказчик платит сам за себя. Недостаток его в том, что для клиентов из удаленных районов товар дорог.

**Установление единой цены с включенными в нее расходами по доставке.** Этот метод является полной противоположностью метода установления цены ФОБ в месте происхождения товара. В данном случае фирма взимает единую цену со всех клиентов, включая в нее среднюю сумму транспортных расходов.

**Установление региональных цен.** При таком подходе цены устанавливают дифференцированно по регионам страны. Этот метод является, в известной мере, комбинацией двух предыдущих.

**Установление цен применительно к базисному пункту.** Продавец выбирает ряд городов в качестве базисных пунктов, устанавливает в них цены и взимает со всех заказчиков транспортные расходы в сумме, равной стоимости доставки из этих пунктов.

**Установление цен с принятием на себя расходов по доставке.** Продавец, заинтересованный в поддержании деловых отношений с конкретным покупателем или с определенным географическим районом, может воспользоваться методом установления цен с принятием на себя расходов по доставке. В этом случае, чтобы обеспечить поступление заказов, продавец частично или полностью принимает на себя фактические расходы по доставке товара. Этим методом пользуются для проникновения на новые рынки, а также для удержания своего положения на рынках с обостряющейся конкуренцией.

**Установление цен со скидками и зачетами.** В качестве вознаграждения потребителей за выгодные для фирмы действия устанавливаются различные скидки и ценовые зачеты.

**Скидки за платеж наличными.** Под скидкой за платеж наличными в развитых странах понимают уменьшение цены для покупателей, которые оперативно оплачивают счета. Например, платеж должен быть произведен в течение 30 дней, но покупатель может вычесть из суммы платежа 2%, если расплатится в течение 10 дней. Скидка должна предоставляться всем покупателям, выполнившим это условие. Скидки способствуют сокращению долгов и расходов на товарные кредиты. В российских условиях платежи банкнотами или предоплата играют ту же роль и вознаграждаются скидкой.

**Скидка за количество закупаемого товара.** Под скидкой за количество понимают уменьшение цены для покупателей, которые приобретают большое количество товара. Типичным примером является условие «10 рублей за штуку при покупке не менее чем на 100 рублей» против 11 рублей при покупке в розницу. Скидки за количество должны предлагаться всем заказчикам и не превышать суммы экономии издержек продавца в связи со сбытом больших партий товара. Экономия складывается за счет сокращения издержек по продаже, поддержанию запасов и транспортировке товара.

**Функциональные скидки.** Функциональные скидки, или скидки торговле, производители предлагают службам товародвижения, выполняющим определенные функции по продаже товара, его хранению, ведению учета. Производитель может предлагать разные функциональные скидки разным торговым каналам, поскольку они оказывают ему разные по характеру услуги, но он обязан предлагать единую скидку всем службам, входящим в состав отдельного канала.

**Сезонные скидки.** Под сезонной скидкой понимают уменьшение цены для потребителей, совершающих внеsezонные покупки товаров или услуг. Сезонные скидки позволяют продавцу поддерживать более стабильный уровень производства в течение всего года.

**Зачеты.** Под зачетами понимают другие виды скидок с прейскурантной цены. Например, товарообменный зачет, т.е. уменьшение цены нового товара при условии сдачи старого. Товарообменный зачет наиболее часто применяется при торговле автомобилями и другими товарами длительного пользования.

**Установление цен для стимулирования сбыта.** При определенных обстоятельствах на отдельные товары назначают цены много ниже прейскурантных. Цены для стимулирования сбыта предлагаются в разных формах.

1. «Убыточные лидеры». Универмаги устанавливают на некоторые товары низкие цены ради привлечения покупателей в магазин в надежде, что они заодно приобретут и другие товары с обычными наценками.

2. Дешевые распродажи. Когда торговля идет вяло, продавцы пользуются низкими ценами для привлечения клиентов.

2. Скидки. Иногда производители предлагают скидки потребителям, покупающим товар у дилеров. Эти скидки используются как средство сокращения товарных запасов.

**Установление дискриминационных цен.** Продавец может получить максимально возможный доход, если продаст товар каждому покупателю по максимальной приемлемой для него цене. Поэтому фирмы часто вносят корректировки в свои цены с учетом различий в потребителях, товарах, местностях, времени приобретения.

Для ценовой дискриминации необходимы определенные условия. Во-первых, рынок должен поддаваться сегментированию. Во-вторых, члены сегмента, в котором товар продается по низкой цене, не должны иметь возможности перепродать его в сегменте, где фирма предлагает его по высокой цене. В-

третьих, установление дискриминационных цен не должно вызывать обид потребителей. Применяемая фирмой конкретная форма ценовой дискриминации не должна быть противоправной.

При установлении дискриминационных цен фирма продает один и тот же товар или услугу по разным ценам, в разных формах:

1) *с учетом разновидностей покупателей*. Разные покупатели – студенты, инвалиды, пенсионеры, ветераны – платят за один товар разные цены;

2) *с учетом вариантов товара*. Разные варианты товара продают по разным ценам, но без учета разницы в издержках производства. Парфюмерный набор, упаковка которого обходится на 20% дороже, продаётся по цене в 2 раза больше, чем его разрозненные предметы в сумме;

3) *с учетом места*. Товар продаётся по разной цене в разных местах, хотя издержки производства одинаковы. Цены билетов в театр варьируют в зависимости от того, какие участки зала предпочитают зрители;

4) *с учетом времени*. Цены меняются в зависимости от сезона, дня, недели и даже часа суток. Службы связи меняют свои расценки в зависимости от времени суток и в выходные дни по сравнению с буднями.

**Инициативное снижение цен.** На снижение цен фирму могут толкнуть несколько обстоятельств. Одно из них – недогрузка производственных мощностей. В этом случае фирме нужно увеличить свой оборот, а добиться этого за счет других мер ей не удается.

**Инициативное повышение цен.** В последние годы многие фирмы вынуждены повышать свои цены. Делают они это, сознавая, что рост цен вызывает недовольство потребителей и дистрибуторов. Но успешно проведенное повышение цен может значительно увеличить объемы прибыли. Например, при норме прибыли в 3% от объема продаж, рост цены всего на 1% позволит увеличить размер прибыли на 33%.

**Реакции потребителей на изменение цен.** Потребители могут объяснять снижение цен разными причинами: «Возможна замена товара более поздней моделью»; «В Товаре есть изъяны»; «Скоро цена снова понизится, и стоит повременить с покупкой». Повышение цены они могут истолковать по-разному: «Товар стал особенно ходовым, и стоит побыстрее приобрести его, пока он не стал недоступным»; «Товар обладает особой ценностью»; «Продавец стремится заломить максимальную цену».

**Реакции конкурентов на изменение цен.** Предприятию необходимо прогнозировать реакцию не только покупателей, но и конкурентов. Конкуренты будут реагировать в тех случаях, когда число продавцов невелико, их товары схожи между собой, а покупатели хорошо информированы.

**Реакция фирмы на изменение цен конкурентами.** Как реагировать (фирме на изменение цен конкурентами? Сначала следует выяснить:

1. Почему конкурент изменил цену – для завоевания рынка, использования недогруженных производственных мощностей, компенсации изменившихся издержек или чтобы положить начало изменению цен в отрасли в целом?

2. Планирует ли конкурент изменение цен на время или навсегда?

3. Что произойдет с долей рынка фирмы и с доходами, если она не примет ответных мер? Собираются ли принимать меры другие фирмы?

4. Какими могут быть ответы конкурента, других фирм на каждую возможную ответную реакцию?

Фирма не всегда в состоянии проработать варианты своих действий непосредственно в момент изменения цен. Единственный способ сократить срок ответной реакции со своей стороны – предвидеть возможные ценовые маневры.

## Лекция №11 (2 часа)

Тема: «Маркетинговые коммуникации»

### 1. Вопросы лекции:

1.1. Проблемы, стратегии и методы маркетинговой коммуникации

1.2 Комплекс стимулирования

## **2.Краткое содержание вопросов.**

### **2.1. ПРОБЛЕМЫ, СТРАТЕГИИ И МЕТОДЫ МАРКЕТИНГОВОЙ КОММУНИКАЦИИ**

Современная фирма управляет сложной системой маркетинговых коммуникаций. Она поддерживает коммуникации со своими посредниками, потребителями и различными контактными аудиториями. Ее посредники, в свою очередь, поддерживают коммуникации со своими потребителями и различными контактными аудиториями. Потребители используют устную коммуникацию в виде молвы и слухов в своей среде. И одновременно каждая группа поддерживает коммуникационную обратную связь со всеми остальными.

Комплекс маркетинговых коммуникаций, называемый также комплексом стимулирования, состоит из четырех основных средств воздействия: реклама, стимулирование сбыта, пропаганда и личная продажа.

**Реклама** – любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг от известного имени.

**Стимулирование сбыта** – кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара или услуги.

**Пропаганда («пабликисти»)** – неличное и не оплачиваемое стимулирование спроса на товар, услугу или организацию путем распространения о них коммерчески важных сведений или благожелательного представления в средствах информации.

**Личная продажа** – устное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими потенциальными покупателями в целях совершения продажи.

Каждому предприятию присущи собственные специфические приемы коммуникации. Каким образом следует формировать комплекс стимулирования?

Маркетологу нужно разбираться в действии коммуникации. Этот процесс может быть представлен моделью, которая включает девять составляющих элементов.

*Отправитель* – сторона, посылающая обращение другой стороне.

*Кодирование* – процесс представления мысли в символической форме.

*Обращение* – набор символов, передаваемых отправителем.

*Средства распространения информации* – каналы коммуникации, по которым обращение передается от отправителя к получателю.

*Расшифровка* – процесс, в ходе которого получатель придает значение символам, переданным отправителем.

*Получатель* – сторона, получающая обращение, переданное другой стороной.

*Ответная реакция* – набор откликов получателя, возникших в результате ознакомления с обращением.

*Обратная связь* – часть ответной реакции, которую получатель доводит до сведения отправителя.

*Помехи* – появление в процессе коммуникации искажений, из-за чего к получателю поступает обращение, отличное от посланного отправителем.

Рассмотрим составляющие элементы коммуникационной модели с точки зрения цепочки планирования, двигаясь по ней в обратном направлении – от целевой аудитории к предприятию. Каковы задачи маркетологов? Маркетологи предприятия должны выявить свою аудиторию, определить желаемую ответную реакцию, выбрать обращение и средства распространения информации. Необходимо определить свойства, характеризующие источник обращения, и собрать информацию, поступающую по каналам обратной связи.

**Выявление целевой аудитории.** Фирма должна приступить к работе, имея четкое представление о своей целевой аудитории. Ее могут составлять потенциальные пользователи товаров фирмы, лица, принимающие решения или влияющие на их принятие. Аудитория может состоять из отдельных лиц, групп лиц, конкретных контактных аудиторий или широкой публики. Целевая аудитория оказывает определяющее влияние на решения о том, что сказать, как сказать, когда сказать, где сказать и от чьего имени сказать.

**Определение желаемой ответной реакции.** Выявив целевую аудиторию, маркетолог должен определить, какую именно ответную реакцию он желает получить.

**Осведомленность.** Прежде всего необходимо установить степень осведомленности целевой аудитории о товаре или организации. Аудитория может быть полностью неосведомленной или знать одно лишь название, а может знать что-то еще. Если большая часть целевой аудитории не осведомлена, то ставится задача – создать необходимую осведомленность, хотя бы узнаваемость названия. Этого можно добиться с помощью простых обращений, постоянно повторяя название в течение некоторого времени.

**Знание.** Аудитория может знать название фирмы или название и тип ее товара, но не обладать никакими другими знаниями. Необходимо выяснить, какая часть аудитории имеет незначительные, а какая часть достаточно полные знания о фирме. В качестве первоочередной цели в сфере коммуникаций можно принять решение о формировании достаточно полных знаний у определенной части целевой аудитории.

**Благорасположение.** Если аудитория знает товар, какие чувства по отношению к нему она испытывает?

**Предпочтение.** Целевая аудитория может испытывать благорасположение к товару, но не отдавать ему предпочтения перед другими. В этом случае необходимо сформировать потребительское предпочтение. Нужно расхваливать качество товара, его ценостную значимость, рабочие характеристики и прочие свойства. Об успехе своих мероприятий фирма может судить по результатам повторного изучения потребительских предпочтений.

**Убежденность.** Аудитория может испытывать предпочтение к конкретному товару, но не обладать убежденностью в необходимости его покупки. Например, некоторые люди могут предпочитать экономическую академию, но не иметь уверенности в необходимости получения высшего образования вообще. В этом случае задача вуза – сформировать убежденность в том, что поступление в академию – самый целесообразный образ действий.

**Совершение покупки.** Некоторые члены целевой аудитории могут обладать необходимой убежденностью, но так и не собраться совершить покупку.

Задача фирмы – выявить, на каком этапе находятся потребители, и разработать коммуникационные мероприятия, которые приведут их к следующему этапу.

**Выбор обращения.** Определив желаемую ответную реакцию, можно приступить к разработке эффективного обращения. Обращение должно привлечь внимание, удержать интерес, возбудить желание и побудить к совершению действия – модель «интерес–желание–действие». Объявления редко заставляют потребителя проделать весь этот путь, но модель подсказывает, какими качествами должна обладать реклама.

**Содержание обращения.** Необходимо продумать мотив или тему, которые вызовут желаемую ответную реакцию. Существует три типа мотивов: рациональные, эмоциональные и нравственные.

**Рациональные мотивы** соотносятся с личной выгодой аудитории. Используя их, показывают, что товар обеспечит обещанные выгоды. Примерами могут служить обращения, демонстрирующие экономичность, ценность или удобство эксплуатации товара.

**Эмоциональные мотивы** стремятся пробудить какое-то негативное или позитивное чувство, которое послужит обоснованием для совершения покупки. Обычно пользуются мотивами страха, вины и стыда с целью заставить людей делать что-то необходимое, например, чистить зубы. Или с целью прекратить делать что-то нежелательное, например, бросить курить. Мотивы страха эффективно срабатывают только до определенного предела. Если обращение нагнетает слишком много страха, аудитория отворачивается от рекламы. Используют и позитивные эмоциональные мотивы, такие, как любовь, гордость и радость.

**Нравственные мотивы** взывают к чувству справедливости и порядочности аудитории. Нравственными мотивами часто пользуются, чтобы побудить людей поддержать общественные движения, такие, как оздоровление окружающей среды, улучшение межнациональных отношений, обеспечение равноправия женщин или оказание помощи обездоленным людям. Применительно к обыденным товарам нравственной аргументацией пользуются редко.

**Структура обращения.** Эффективность обращения зависит и от его структуры. Формируя обращение, необходимо принять три решения. Во-первых, сделать ли в обращении четкий вывод или предоставить это аудитории. Сформулированный вывод, как правило, более эффективен. Во-вторых, изложить ли только аргументацию «за» или привести и противоположные доводы. Односторонняя аргументация предпочтительнее при проведении презентаций. В-третьих, когда приводить самые действенные аргументы – в начале или в конце обращения. Изложение их в начале сразу захватывает внимание, затем внимание значительно ослабевает. Однако конец обращения лучше запоминается.

**Форма обращения.** Обращение должно быть действенным, поэтому в объявлениях печатной рекламы важны текст заголовка, иллюстрации и цветовое оформление.

**Выбор средств распространения информации.** Необходимо выбрать действенные каналы коммуникации. Различают каналы двух видов: каналы личной коммуникации и каналы неличной коммуникации.

**Каналы личной коммуникации.** В канале личной коммуникации участвуют двое или более лиц, непосредственно общающихся друг с другом. Это может быть общение лицом к лицу, общение одного лица с аудиторией, общение по телефону, с помощью телевидения и даже посредством личной переписки по почте.

**Каналы неличной коммуникации.** Каналы неличной коммуникации – это средства распространения информации, передающие обращение в условиях отсутствия личного контакта и обратной связи. К ним относятся средства массового и избирательного воздействия, специфическая атмосфера, мероприятия событийного характера.

**Средства массового и избирательного воздействия** включают средства печатной рекламы – газеты, журналы, отправления прямой почтовой рекламы. Это электронные средства рекламы – радио, телевидение, а также иллюстративно-изобразительные средства – щиты, вывески, плакаты.

**Специфическая атмосфера** – это специально созданная среда, способствующая возникновению или укреплению предрасположенности покупателя к приобретению или использованию товара. Так, юридические конторы и банки рассчитаны на внушение чувства уверенности и прочих представлений, которые могут быть ценными с точки зрения клиентов.

**Мероприятия событийного характера** – это мероприятия, рассчитанные на доведение до целевых аудиторий конкретных обращений с целью произвести тот или иной коммуникационный эффект. Отделы по работе с общественностью устраивают пресс-конференции и презентации.

Влияние средств массовой информации на общественное мнение не прямое и не столь мощное, как принято думать. Они несут обращение по существу к первичной аудитории лидеров мнений. Лидеры мнений, в свою очередь, могут как угодно трансформировать обращение. Деятельность специалиста по массовой коммуникации будет более эффективной, если он начнет нацеливать свои обращения конкретно на лидеров мнений.

**Выбор свойств, характеризующих источник обращения.** Воздействие обращения на аудиторию зависит от того, как эта аудитория воспринимает отправителя. Обращения, передаваемые источниками, которые заслуживают высокого доверия, оказываются наиболее убедительными.

**Учет потока обратной связи.** После распространения обращения коммуникатор должен провести исследование и выявить результат его воздействия на аудиторию. Необходимо выяснить, дошло ли обращение до адресатов, сколько раз его видели, какие моменты из него запомнили, какие чувства возникли в связи с обращением и как изменилось отношение к фирме и товару. Следует количественно оценить ответную реакцию, выяснив, сколько людей приобрели товар, скольким он понравился, сколько беседовали о нем с другими людьми. Например, о товаре осведомлены 80% потенциальных покупателей, из них 60% опробовали его. Причем только 20% из них остались довольны. Это свидетельствует, что меры коммуникации эффективны, но сам товар не нравится потребителям.

## 2.2 КОМПЛЕКС СТИМУЛИРОВАНИЯ

**Бюджет стимулирования.** Каковы должны быть затраты на стимулирование? В производстве косметики они составляют от 30 до 50%, в тяжелом машиностроении – всего 10-20%. Каким же образом фирмы определяют размеры своих бюджетных ассигнований на стимулирование?

**Метод исчисления «от наличных средств».** Многие фирмы выделяют на стимулирование сумму, которую они, по собственному мнению, могут позволить себе истратить. Подобный метод полностью игнорирует влияние стимулирования на объем сбыта. В результате бюджет из года в год остается неопределенным, что затрудняет перспективное планирование рыночной деятельности.

**Метод исчисления «в процентах к сумме продаж».** Многие фирмы исчисляют свои бюджеты стимулирования в зависимости либо от суммы продаж, либо от цены товара. Автомобильные компании обычно выделяют на стимулирование определенную долю планируемой цены автомобиля.

Считается, что этот метод обладает рядом преимуществ. Расчет в процентах к объему продаж означает, что размер ассигнований будет приемлем для фирмы. Это устраивает финансовых руководителей так же, как и то, что этот метод заставляет учитывать взаимосвязь между издержками по стимулированию, ценой товара и суммой прибыли в расчете на товарную единицу. При этом создается иллюзия поддержания конкурентоспособности, так как многие конкуренты тратят на стимулирование примерно один и тот же процент суммы своих продаж.

**Метод конкурентного паритета.** Некоторые фирмы устанавливают размер своего бюджета стимулирования на уровне соответствующих затрат конкурентов, тем самым они заведомо обрекают себя на роль имитаторов, аутсайдеров отрасли.

**Метод исчисления «исходя из целей и задач».** Метод соответствует современной концепции стратегического управления и предполагает, что предприятия формируют свои бюджеты стимулирования на основе выработки конкретных целей, определения задач по их достижению и оценки затрат на решение этих задач.

**Формирование комплекса стимулирования.** Фирмы резко отличаются друг от друга по характеру распределения средств внутри своих бюджетов стимулирования. Одна фирма выделяет большую часть

средств на личные продажи, ассигнуя на рекламу всего 1% суммы продаж, тогда как другая много тратит на рекламу, например 10–15% суммы продаж.

Фирмы постоянно ищут пути и способы повышения эффективности своей деятельности, заменяя одно средство стимулирования другим, как только выясняется, что оно обеспечивает более высокие результаты. Формирование комплекса стимулирования особенно сложно, когда одно средство можно использовать для пропагандирования другого. Так, приняв решение о розыгрыше призов на российском рынке, компания «Кока-кола» вынуждена была дать рекламу на телевидении, чтобы информировать публику об этом.

**Средства стимулирования.** Каждому средству стимулирования – рекламе, личной продаже, стимулированию сбыта и пропаганде – присущи свои уникальные характеристики, свои виды издержек. Выбирая средства стимулирования, нужно учитывать их характеристики и особенности.

**Реклама.** Формы и методы использования рекламы столь многообразны, что можно дать лишь самую общую оценку ее специфических качеств:

1) общественная природа рекламы. Это сугубо общественная форма коммуникации, где предполагается, что товар является законным и общепринятым. Поскольку одно и то же обращение получает множество лиц, покупатель знает, что мотив, которым он руководствуется при покупке, встретит общественное понимание;

2) способность к увещеванию. Реклама – это средство увещевания, позволяющее продавцу многократно повторять свое обращение. Она дает возможность покупателю сравнивать обращения разных конкурентов. Крупномасштабная реклама является своего рода свидетельством солидности, популярности и успеха продавца;

3) экспрессивность. Благодаря искусному использованию шрифта, звука и цвета реклама дает возможности для броского эффектного представления фирмы и ее товаров. Однако броскость рекламы может отвлечь внимание от ее сути;

4) обезличенность. Реклама не может быть актом столь же личностным, как общение с продавцом фирмы. Аудитория не испытывает чувства необходимости уделить внимание или ответить. Реклама способна только на монолог.

**Личная продажа.** На некоторых этапах процесса покупки, особенно на стадиях формирования покупательских предпочтений и убеждений, а также непосредственно при купле-продаже наиболее эффективна личная продажа. Причина кроется в том, что технике личной продажи присущи:

1) личностный характер. Личная продажа предполагает живое непосредственное и взаимное общение между двумя или более лицами. Каждый участник может непосредственно изучать нужды и характеристики других участников и немедленно вносить в общение соответствующие корректизы;

2) становление отношений. Личная продажа способствует установлению самых разнообразных отношений – от формальных отношений продавец-покупатель до крепкой дружбы. Настоящий продавец стремится установить с клиентом долговременные отношения, поэтому обычно принимает его интересы близко к сердцу;

3) побуждение к ответной реакции. Личная продажа заставляет покупателя чувствовать себя в какой-то степени обязанным за проведенную с ним коммерческую беседу. Он испытывает более сильную необходимость прислушаться и отреагировать, даже если вся его реакция будет заключаться лишь в высказывании вежливой благодарности.

Личная продажа – самое дорогое средство воздействия, применяемое фирмой. В 1977 году американские фирмы затратили на организацию личной продажи свыше 100 млрд. дол., а на рекламу – всего 38 млрд. дол. Эти деньги стали источником существования для 5,4 млн. американцев, занятых в то время в сфере личной продажи.

**Стимулирование сбыта.** Несмотря на то, что стимулирование сбыта – это деятельность, в ходе которой используют целый набор средств воздействия – купоны, конкурсы, премии, – все эти и подобные им средства обладают тремя характерными качествами:

1) привлекательность и информативность. Они привлекают внимание и обычно содержат информацию, которая может вызвать у потребителя интерес к товару;

2) побуждение к совершению покупки. Они предполагают какую-то уступку, льготу или содействие, представляющие ценность для потребителя;

3) приглашение к совершению покупки. Они содержат четкое предложение незамедлительно совершить сделку.

Фирма использует средства стимулирования сбыта для достижения более сильной и оперативной ответной реакции, для эффективного представления товарных предложений и «оживления» падающего

сбыта. Однако стимулирование сбыта дает обычно кратковременный эффект, для формирования устойчивого предпочтения данной марки эти приемы не годятся.

*Пропаганда («пабликисти»).* Притягательная сила пропаганды проистекает из трех ее характерных качеств:

1) достоверность. Информационный материал, статья или очерк кажутся читателям более правдоподобными и достоверными по сравнению с рекламными объявлениями;

2) широкий охват покупателей. Пропаганда может достичь множества потенциальных покупателей, даже тех, кто избегает контактов с продавцами и рекламой. Обращение приходит к покупателям в виде новости, а не в виде коммуникации торгового характера;

3) броскость. Подобно рекламе, пропаганда обладает возможностями для эффектного, броского представления фирмы или товара.

Предприятия склонны либо недооценивать использование товарной пропаганды, либо вспоминать о ней в последнюю очередь. А ведь тщательно продуманная пропагандистская кампания, увязанная с прочими элементами комплекса стимулирования, может оказаться исключительно эффективной.

**Факторы, определяющие структуру комплекса стимулирования.** При разработке комплекса стимулирования фирма учитывает несколько факторов: тип товара или рынка, стратегию проталкивания товара и привлечения потребителя к товару, степень готовности покупателя и этап жизненного цикла товара.

*Тип товара или рынка.* Эффективность различных средств стимулирования на потребительских рынках и на рынках товаров промышленного назначения различна.

*Стратегии проталкивания товара и привлечения потребителя к товару.* Состав комплекса стимулирования во многом зависит от того, какой стратегией обеспечения продаж пользуется фирма – стратегией проталкивания товара или стратегией привлечения потребителей к товару.

Стратегия проталкивания товара предполагает использование торгового персонала и стимулирование сферы торговли для продвижения товара по каналам распространения. Производитель агрессивно навязывает товар оптовикам, оптовики агрессивно навязывают товар розничным торговцам, а розничные торговцы агрессивно навязывают его покупателям.

*Степень готовности покупателя.* Рентабельность средств стимулирования бывает разной и в зависимости от степени готовности покупателя. На этапе осведомленности основную роль играют реклама и пропаганда, а личной продаже отводится вспомогательная роль.

*Этап жизненного цикла товара.* Эффективность средств стимулирования бывает разной в зависимости от этапа жизненного цикла товара. На этапе выведения товара на рынок наиболее эффективные средства формирования осведомленности – реклама и пропаганда. Стимулирование сбыта полезно для подталкивания потребителей к опробованию товара. Личная продажа обходится сравнительно дорого, но ею все равно приходится пользоваться для побуждения розничных торговцев заняться продажей товара.

На этапе роста реклама и пропаганда сохраняют свою значимость, а вот деятельность по стимулированию сбыта можно сократить, ибо на этом этапе требуется меньше побуждений.

На этапе зрелости значимость стимулирования сбыта по сравнению с рекламой возрастает. Марки покупателям уже известны, нужно лишь напомнить о них с помощью рекламы.

На стадии упадка к рекламе прибегают только для напоминания, пропаганду сводят на нет, коммивояжеры уделяют товару минимум внимания. Однако стимулирование сбыта продолжает оставаться активным.

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Факультет среднего профессионального образования**

**ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА  
МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Для студентов специальности

**21.02.05 «Земельно-имущественные отношения»**

форма обучения очная

Оренбург, 2022

# **ТЕМАТИКА СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

## **СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1. Рассмотрение основных понятий менеджмента в профессиональной деятельности**

### **Примерный план и вопросы для обсуждения**

1. Дайте определение менеджмента.
2. Назовите основные категории темы и поясните их сущность.
3. Дайте определение предмета и методов менеджмента.
4. Назовите подходы к определению сущности и роли менеджмента.
5. В чем состоит суть школы научного менеджмента?
6. В чем заключается вклад классической школы управления?
7. В чем суть школы человеческих отношений?
8. Каково содержание поведенческой школы?
9. Назовите современные подходы к менеджменту.
10. Каковы основные вехи развития управления в России?
11. Назовите особенности современного менеджмента.
12. Какова новая система взглядов на управление в России?
13. Назовите принципы управления, сформулированные А. Файолем.
14. В чем отличие школы человеческих отношений от научного и административного управления?

### **Практические задания**

**Задание № 1.** Опишите общие черты и различия основных концепций управления.

**Задание № 2.** Вашему вниманию предлагаются два наиболее распространенных взгляда на менеджмент:

1. Менеджмент, как и любая наука, может быть механически заучен (как таблица умножения) и применен на практике в любой ситуации.

2. Менеджмент – это сложное социально-экономическое и технически-информационное явление, так как ситуации не стандартны. Важна не сама теория менеджмента, а искусство ее применения на практике. *Постановка задачи:*

1. Какую позицию Вы считаете правильной? Обоснуйте свой ответ.

2. В какой степени современный менеджер должен руководствоваться наукой управления, а в какой – опираться на искусство управления (в %)? Обоснуйте свой ответ.

3. В какой степени современный менеджер должен использовать опыт, интуицию и теорию менеджмента? Заполните таблицу. Обоснуйте свой ответ.

Наименование	Индивидуальная оценка
Наука, знание	
Искусство, интуиция	
Теория менеджмента	
Итого	100%

**Задание № 3.** Вам предлагается рассмотреть две наиболее распространенные точки зрения на вклад различных школ в теорию менеджмента:

1. Все действующие научные школы образуют единую, общепринятую и законченную модель теории менеджмента.

2. Создать такую теорию не возможно, но нужно учитывать и использовать рациональное содержание позиций всех существующих школ. *Постановка задачи:*

1. Какую точку зрения вы считаете правильной? Обоснуйте свой ответ.

2. Опытный, преуспевающий менеджер часто любит повторять: «У меня своя концепция управления!». Согласны ли Вы с подобным убеждением? Обоснуйте свой ответ.

3. Из каких элементов известных школ управления вы планируете составить индивидуальную концепцию управления организацией и персоналом?

**Задание № 4.** Постарайтесь условно оценить, в какой степени менеджер должен быть специалистом, управляющим, экономистом и т.д. Заполните таблицу. Обоснуйте свой ответ.

Наименование	Индивидуальная оценка
Управленец	
Экономист	
Специалист	
Юрист	
Социолог	
Психолог, педагог	
Итого 100%	

**Задание № 5.** Знакома ли вам хоть одна из перечисленных ниже фамилий западных ученых? Основоположниками каких теорий они являются?

1. Ф. Тейлор.

2. М. Фоллет.

3. А. Файоль.

4. Э. Мейо.

5. К. Арджирис.

**Задание № 6.** Какой подход к управлению вы знаете и считаете наиболее современным? Обоснуйте свой ответ.

1. Процессный.

2. Ситуационный.

3. Системный.

**Задание № 7.** Какая система поощрения персонала кажется вам наиболее прогрессивной? Обоснуйте свой ответ.

1. Поощрения за успехи.

2. Поощрения за результат.

3. Комплексная система.

4. Другая \_\_\_\_\_.

## Самостоятельная работа (тест)

### Вариант 1

**1. Менеджмент – это:**

- а) управление человеческим коллективом в процессе общественного производства;
- б) целенаправленный, осознанный процесс регулирования процессов производства для достижения целей организации;
- в) управление производственно-хозяйственными системами: предприятиями, фирмами, компаниями и т.д.;
- г) деятельность по подготовке, выработке и реализации управленческих решений.

**2. Метод управления – это:**

- а) совокупность приёмов и способов воздействия на управляемый опыт для достижения поставленных организацией целей;
- б) существенные, повторяющиеся, объективные взаимосвязи явлений и процессов в хозяйственной деятельности;
- в) совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определённую целостность;
- г) область трудовой деятельности.

**3. Главное содержание менеджмента – это:**

- а) обеспечение эффективной деятельности организации по достижению ее целей;
- б) интегрированный процесс выработки решений по использованию ресурсов производственно-хозяйственной системы;
- в) организация деятельности аппарата управления производственно-хозяйственной системы;
- г) управление производством, кадрами и финансами для достижения поставленных целей;

**4. Главной задачей менеджера является:**

- а) максимизация прибыли;
- б) организация труда персонала;
- в) получение максимальной отдачи от имеющихся ресурсов;
- г) налаживание системы внутрифирменных коммуникаций.

**5. Менеджмент и управление – это:**

- а) одно и то же;
- б) разные, но связанные между собой процессы;
- в) взаимосвязанные процессы, в которых менеджмент является особой областью управления;
- г) взаимосвязанные процессы, в которых управление является особой областью менеджмента.

**6. В системе управления организацией - субъект управления - это?**

- а) управляющая подсистема;
- б) управляемая подсистема;
- в) связующая подсистема;
- г) финансовая подсистема.

**7. Использование ситуационного подхода предполагает, прежде всего:**

- а) анализ человеческих отношений в группе;
- б) систематическое нормирование труда сотрудников;

- в) развитие «ситуационного мышления»;
- г) все ответы неверны.

**8. Кто был основоположником административной школы?**

- а) Гилбрет;
- б) Маслоу;
- в) Тейлор;
- г) Файоль.

**9. Процессный подход рассматривает управление как**

- а) непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций;
- б) взаимодействие работников;
- в) определённую ситуацию;
- г) совокупность элементов системы.

## Вариант 2

**1. Менеджмент как наука – это:**

- а) комплекс знаний о методах и способах управления производством;
- б) экономическая наука о способах подготовки, принятия и реализации управленческих решений в сфере производства;
- в) система методологических приемов и способов для изучения науки менеджмент;
- г) отрасль знаний со специфическим предметом и методами изучения закономерностей.

**2. Кто такой менеджер?**

- а) профессия, которую может освоить человек, независимо от его психофизических характеристик;
- б) человек, прошедший специальную подготовку и добивающийся результата посредством труда других людей;
- в) профессионал-организатор, обладающий определенной суммой знаний в сфере управления производством, технологии и экономики;
- г) субъект управления, должностное лицо в организации, обладающий знаниями и навыками управления, наделенный полномочиями и ответственностью.

**3. Что является объектом и субъектом менеджмента?**

- а) технические ресурсы;
- б) люди;
- в) финансовые ресурсы;
- г) технологии;

**4. Использование какой функции менеджмента обеспечивает распределение работников по рабочим местам?**

- а) планирование;
- б) контроль;
- в) организация;
- г) мотивация;

**5. В системе управления организацией – объект управления – это?**

- а) связующая подсистема;
- б) управляющая подсистема;
- в) финансовая подсистема;

г) управляемая подсистема;

**6. В какой из школ менеджмента были впервые выделены управленческие функции?**

- а) школа научного управления;
- б) школа человеческих отношений и школа поведенческих наук;
- в) административная или классическая школа управления;
- г) школа науки управления или математическая школа управления.

**7. Какая из теорий менеджмента больше других опиралась на использовании личного опыта менеджеров?**

- а) теория организационной культуры;
- б) количественная теория менеджмента;
- в) ситуационная теория менеджмента;
- г) теория массового обслуживания.

**8. Какую задачу преследовала административная школа?**

- а) совершенствование управления организаций в целом;
- б) повысить эффективность на конкретных рабочих местах;
- в) определить лидера в трудовом коллективе;
- г) изучить межличностные отношения в коллективе.

**9. Какого подхода к менеджменту не существует?**

- а) процессный;
- б) динамический;
- в) ситуационный;
- г) системный.

**Домашнее задание:**

1. Подготовить устный доклад на тему «Управленческий опыт зарубежных компаний».
2. Раскрыть основные этапы развития, основные тезисы одной из школ управления: научного управления, административной, гуманистической (в т.ч. теорий т.н. бихевиористов), количественной.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Управление и менеджмент: как соотносятся эти понятия?
2. В чем главные отличия между понятиями «менеджмент», «предпринимательство», «бизнес»?
3. Что такое социальное управление? Хозяйственное управление?
4. Какие виды менеджмента существуют?
5. В какой мере и как зависит результат деятельности человека или организации от управления?
6. Охарактеризуйте основные периоды развития управления.
7. Назовите и охарактеризуйте основные школы менеджмента.
8. Исследование основных характерных особенностей современного менеджмента
9. Характеристика особенностей менеджмента в области профессиональной деятельности.
10. Характеристика этапов жизненного цикла организации

## **СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2. Составление портрета личности менеджера: его компетенции, знания, умения и навыки**

### **Примерный план и вопросы для обсуждения**

- 1) Организационно-административные методы управления.
- 2) Экономические методы управления.
- 3) Социально-психологические методы управления.
- 4) Демократизация управления через внедрение методов самоуправления.
- 5) Правовые аспекты менеджмента.
- 6) Бизнес-этика. Социальная ответственность бизнеса
- 7) Современные тенденции развития менеджмента. Факторы, влияющие на развитие теории управления.

**Практическое задание:** привести примеры, подтверждающие, что не существует «правильного» способа управления.

**Домашнее задание:** подготовить устный доклад на тему, почему лидер - соперник руководителя, и как сделать лидера союзником официального руководителя.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Лидер и руководитель: принципиальная разница.
2. Чем отличаются отношения начальник-подчиненный от отношений лидер-последователь?
3. Каковы современные концепции лидерства?
4. Что такое власть? Каковы виды власти? Каковы источники власти?
5. Что такое авторитет? Что такое псевдоавторитет?
6. Является ли менеджмент международным явлением?
7. Обоснуйте необходимость (неизбежность) смены философии и принципов управления.
8. В чем состоит главная, стержневая линия, определяющая эволюцию управлеченческих теорий и концепций?
9. Каковы основные современные тенденции в развитии организаций и концепций управления?

## **СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3. Разбор конкретной ситуации по выбору структур управления в конкретных условиях**

### **Примерный план и вопросы для обсуждения**

1. Что понимается под организационной структурой управления?
2. Назовите характерные признаки линейной структуры управления.
3. Каковы особенности функциональной структуры управления?
4. В чем состоят преимущества линейно-функциональной структуры управления?

5. Что представляет собой дивизиональная структура управления?
6. Что такое проектная структура управления?
7. Назовите особенности матричной структуры управления.
8. Назовите основные преимущества и недостатки различных структур управления.
9. Из каких этапов состоит процесс проектирования структур управления?
10. Назовите принципы построения структур управления.

### **Тренировочное задание (групповая работа)**

#### **I группа**

##### **Задание № 1.**

Постройте организационную структуру из следующих элементов:

1. Начальник металлургического цеха.
2. Начальник литейного цеха.
3. Мастер бригады.
4. Мастер участка.
5. Литейщики.
6. Директор завода.
7. Сталевары.

##### **Задание № 2.**

Постройте организационную структуру из следующих элементов:

1. Начальник комплектующего цеха.
2. Директор завода.
3. Начальник погрузочного цеха.
4. Заведующий сортировки.
5. Заведующий погрузки.
6. Комплектовщики.
7. Водители.

##### **Задание № 3.**

Опишите достоинства и недостатки представленных организационных структур.

##### **Задание № 4.**

Составьте свою линейную и функциональную организационную структуру на примере любого реально существующего предприятия г. Оренбурга.

**Содержание отчета:** практическая работа должна быть оформлена в тетрадях, ответы на вопросы должны быть четкими, краткими и конкретными, каждому рисунку должно быть присвоено название.

#### **II группа**

##### **Задание № 1.**

Постройте организационную структуру из следующих элементов:

1. Маркетинговый отдел.
2. Финансовый отдел.
3. Плановый отдел.
4. Производственный отдел.
5. Директор завода.
6. Отделы завода.

7. Цех по переработке отходов.
8. Цех по сортировке товаров.
9. Цех по разгрузке товаров.
10. Цех по ремонту товаров.
11. Цех по монтажу товаров.

**Задание № 2.**

Постройте организационную структуру из следующих элементов:

1. Менеджер по рекламе.
2. Менеджер по закупкам.
3. Директор по статистике.
4. Директор по маркетингу.
5. Директор.
6. Коммерческий директор.
7. Директор по производству.

**Задание № 3.**

Опишите достоинства и недостатки представленных организационных структур.

**Задание № 4.**

Составьте свою линейно-функциональную и матричную структуру на примере любого реально существующего предприятия г. Оренбурга.

**Содержание отчета:** практическая работа должна быть оформлена в тетрадях, ответы на вопросы должны быть четкими, краткими и конкретными, каждому рисунку должно быть присвоено название.

### **Разбор конкретной ситуации**

#### **Кейс**

Евгений Керженцев приступил к работе регионального директора корпорации «Офраком» по России после двухгодичного пребывания в Западной Европе, где он руководил отделом маркетинга в одной из дочерних компаний «Офракома». В первый же рабочий день Евгений столкнулся с массой совершенно новых для него проблем, например, взаимодействием центрального офиса с региональными компаниями, его как представителя иностранного инвестора с директорами совместных предприятий, представителями российских акционеров, поставщиками оборудования и т. д. На прежнем месте работы все было просто и ясно: был рынок, были конкуренты, были бюджеты и была необходимость разрабатывать выигрышные рыночные предложения. В Москве все оказалось гораздо сложнее. Евгенией не знал, с чего начать, как подступиться к реализации данного ему вице-президентом «Офракома» задания: «Прежде всего, необходимо навести порядок в организации, наладить нормальное взаимодействие между Москвой и операторскими компаниями, информационный поток из регионов в центр». Кажется, этому не учили в бизнес-школе или я уже все забыл? Евгений вспоминал законченную четыре года назад программу МВА.

«Офраком» пришел в Россию в начале девяностых годов и создал сеть совместных предприятий, оказывающих услуги сотовой связи в четырнадцати регионах России. С самого начала компания сознательно шла на создание совместных предприятий с участием местных партнеров, считая это необходимым условием успешного ведения бизнеса в регионах. «Офраком» осуществил инвестиции в сетевое оборудование, местные партнеры (мелкие телекоммуникационные компании, в

отдельных случаях операторы проводной связи) участвовали зданиями, денежными средствами и прочими активами. «Офраком» имел контрольный пакет всех СП, а также возможность назначать и освобождать от должности генерального и финансового директора.

Для поддержки региональных операций, а также работы с государственными органами власти в Москве был создан центральный офис компании. Менеджеры офиса, тщательно подобранные компанией из иностранных и российских специалистов и прошедшие стажировку в отделениях компании за рубежом, представляли «Офраком» на собраниях акционеров или в совете директоров совместных предприятий, организовывали заключения договоров с поставщиками оборудования, позволяющие добиться снижения издержек каждого СП за счет увеличения объемов, консультировали региональных операторов по техническим, коммерческим и финансовым вопросам, консолидировали и анализировали маркетинговые и финансовые отчеты. Помимо специалистов в Москве «Офраком» направил в совместные предприятия иностранных финансовых и коммерческих директоров с целью создания современных управлеченческих систем, подготовки местных специалистов и контроля за деятельностью компаний.

С самого начала взаимодействие между СП и центральным офисом складывались достаточно непросто. Некоторые директора видели пользу в использовании иностранного инвестора, охотно прибегали к помощи, регулярно поставляли информацию. Другие заняли позицию «я сам с усам» и всячески избегали коммуникаций. К сожалению, число последних медленно, но верно росло, и к моменту прихода Евгения к данной категории можно было отнести не менее 6 СП.

Особым предметом конфликта между «Офракомом» и совместными предприятиями стали иностранные специалисты, работающие в компаниях. Объясняя свою позицию сложным финансовым положением, многие генеральные директора, вопреки решению акционеров, отказались компенсировать затраты на содержание иностранцев. В результате образовалась колossalная задолженность СП перед «Офракомом», погашение которой также являлось одной из задач Евгения Керженцева.

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Оцените организационную и стратегическую модель «Офракома» в России. В чем ее преимущества и недостатки?
2. Какую организационную структуру можно предложить центральному офису «Офракома».

### **Самостоятельная работа (тест)**

#### **Вариант 1**

- 1. Совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи – это**
  - а) организационные методы;
  - б) организационная структура;
  - в) линейная структура;
  - г) упрощённая матричная

**2. В виде чего изображается графически организационная структура:**

- а) органиграммы;
- б) графика;
- в) параболы;
- г) диагонали.

**3. Документ, устанавливающий количественный и качественный состав подразделений предприятия и схематически отражающий порядок их взаимодействия между собой – это ...**

- а) организационная структура;
- б) структура предприятия;
- в) структура подразделений;
- г) структура управления.

**4. Что не относится к типологии организационных структур?**

- а) иерархическая;
- б) линейная;
- в) нелинейная;
- г) функциональная.

**5. В какой из перечисленных структур имеются только вертикальные оси?**

- а) матричная;
- б) линейно-функциональная;
- в) линейно-штабная;
- г) линейная;

**6. По каким признакам могут выделяться дивизионы в дивизиональной организационной структуре?**

- а) продуктовая структура;
- б) региональная структура
- в) организационная структура;
- г) все верны.

**7. К видам организационных структур не относится:**

- а) процессная;
- б) дивизиональная;
- в) функциональная;
- г) проекторная.

**8. К видам организационных структур не относится:**

- а) линейно-штабная;
- б) линейно-процессная;
- в) линейная;
- г) проектная.

## **Вариант 2**

**1. Совокупность самостоятельных подразделений, входящих в организацию, пространственно отделенных друг от друга, имеющих собственную сферу деятельности, самостоятельно решающих текущие производственные и хозяйствственные вопросы, называется:**

- а) смешанная структура управления;
- б) линейная структура управления;

- в) дивизиональная структура управления;
- г) функциональная структура управления.

**2. Создается с необходимостью ускорения, темпов обновления продукции**

- а) матричная организационная структура;
- б) линейная;
- в) дивизионная;

**3. К какой структуре относится это преимущество... гибкость, ускорение, внедрение, инновация, персональная ответственность...**

- а) линейная;
- б) матричная организационная;
- в) иерархическая.

**4. Какой организационной структуры не существует**

- а) масштабной;
- б) линейно-штабной;
- в) функциональной.

**5. В какой структуре имеются ТОЛЬКО вертикальные связи**

- а) линейно-штабной;
- б) линейной;
- в) линейно-функциональной.

**6. Функциональная система используется**

- а) в системах управления производственными участками, отделами, цехами. Не рассчитан на управление большим предприятием, т.к. не включает в себя научные и проектные организации, разветвлённую систему связей с поставщиками и потребителями;
- б) для углубления функционального разделения управленческого труда, обособление функций и специализация подразделений управления. Практически не используется, т.к. нарушается принцип единства управления, снижается ответственность исполнителей;
- в) для организации управления, сочетающая вертикальные линейные и функциональные связи управления с горизонтальными. Общие указания исполнителям даются линейными руководителями, а особые инструкции – руководителями проектов.

**7. В... структуре плохая гибкость, плохая координация действий**

- а) линейной;
- б) проектной;
- в) функционально-организационной.

**8. К видам организационных структур не относится:**

- а) линейно-штабная;
- б) линейно-процессная;
- в) линейная;
- г) проектная.

**Вопросы и задания для самоконтроля:**

1. Дайте несколько определений организации.
2. Характеристика основных видов организационных структур

3. Сравните такие организационные структуры, как линейная и функциональная, дивизиональная и функциональная, матричная и функциональная. Приведите достоинства и недостатки структур.

## **СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4. Определение внутренней среды организации на конкретном примере**

### **Примерный план и вопросы для обсуждения**

1. Дайте определение организации.
2. Что означает формула «организация – открытая система»?
3. Что такое формальная организация?
4. Назовите характерные признаки неформальной организации.
5. Назовите организационно-правовые формы организаций в России.
6. Что представляет собой внутренняя среда организации?
7. Каковы основные составляющие внутренней среды организации?
8. Что представляет собой внешняя среда организации?
9. Каковы основные субъекты среды прямого воздействия?
10. Какие факторы включает среда косвенного воздействия?
11. Назовите основные этапы жизненного цикла организации.
12. Что представляет собой SWOT- анализ? Для каких целей используют данный метод анализа?

### **Практическая работа**

Разобрать конкретную управленческую ситуацию (кейс) (*изучение методических рекомендаций по работе с конкретными ситуациями (кейсами)*)

#### **Кейс**

ООО «Российские колбасы» в течение 4 лет успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время компания развила из полукустарного производства в холдинг, объединяющий несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в его пригородах.

До последнего времени компания занимала прочные позиции в своих традиционных нишах, и сейчас выходит на более широкие рынки: после последних приобретений основными конкурентами предприятие стало считать крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей.

Как и у других отечественных компаний, развитие «Российских колбас» шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора «давайте попробуем вот это» было главным инструментом стратегического планирования. При этом никаких определенных правил взаимодействия руководителей и сотрудников, правил поведения с клиентами, процедур управления и т. п. до последнего времени не было.

Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент (был наложен выпуск других мясных продуктов высокой степени переработки: колбасы, паштеты, консервы и т. п.). Четкие «правила игры» для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало.

Проблемы начались при последующей совместной работе. Головная компания «приводила в порядок» – новые приобретения. Специалисты головного предприятия модернизировали производство, нанимали необходимых специалистов, обучали персонал, загружали заказами и т. д. После первых нескольких месяцев успешной работы начинались споры о направлениях развития предприятия: руководители «дочек» считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента. Эти вопросы решались на совещаниях у генерального директора холдинга, но возникали снова и снова, так как общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе у самого директора. В конце концов, это привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Его причиной, как было выяснено, явилось то обстоятельство, что из-за нескольких приобретений в последнее время произошло «размытие» прежней идеи фирмы – выпускать «российские колбасы для российских покупателей».

Решение конфликта потребовало определения перспектив деятельности компании с учетом мнения всех руководителей отдельных производств. Для этого было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга. Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий.

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Какие факторы внешней и внутренней среды наиболее существенно влияют на деятельность предприятия?
2. Проведите SWOT- анализ.
3. Какие стратегические цели может поставить руководство предприятия?

### **Самостоятельная работа**

#### **Задание № 1.**

Выберите предприятие, организацию, фирму и дайте полную характеристику данному предприятию.

#### **Задание № 2.**

Опишите внешнюю среду организации.

#### Среда прямого воздействия:

##### *1. Потребители.*

- 1.1. Какую продукцию производит данная организация (оказывает услуги).
- 1.2. Цены на производимую продукцию (оказываемые услуги).

*2. Поставщики материальных, трудовых и финансовых ресурсов.*

2.1. Как организация будет обеспечивать себя материальными и трудовыми ресурсами?

*3. Конкуренты.*

3.1. Опишите конкурентов данной организации.

4. Законы и государственные органы.

4.1. Какие законы соблюдает организация в своей деятельности?

*5. Профсоюзы.*

5.1. Опишите работу профсоюза в данной организации.

Среда косвенного воздействия:

*1. Состояние экономики.*

1.1. Опишите, как влияет инфляция на работу организации.

1.2. Платежеспособный спрос.

*2. Научно-технический прогресс.*

2.1. Какую технику в своей работе использует организация?

*3. Политика.*

3.1. Опишите политическую ситуацию в г. Оренбурга. Благоприятно ли она влияет на деятельность организации?

*4. Социальные факторы.*

4.1. Как соблюдаются социальные факторы в работе организации?

*5. Международные события.*

5.1. Осуществляет ли экспорт (импорт) организация?

5.2. Имеет ли данная организация совместные предприятия?

**Задание № 3.**

Опишите внутреннюю среду организации.

1. Какую цель стремится добиться организация в ходе своей деятельности?

2. Составьте структуру организации.

3. Какие задачи перед собой ставит организация в работе людьми, предметами, информацией?

4. Какая технология используется в работе организации?

5. Дайте описание должностных обязанностей каждого работника (людей) организации.

**Содержание отчета:** практическая работа должна быть оформлена в тетрадях для практических работ, ответы на вопросы должны быть четкими, краткими и конкретными.

**Вопросы и задания для самоконтроля:**

1. В чем суть функций менеджмента?

2. Охарактеризуйте взаимосвязь основных функций менеджмента.

3. Существует ли правильная, верная последовательность этапов процесса управления?

4. Какие факторы внешней среды влияют на организацию непосредственно, косвенно?

## **СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5. Исследование цикла менеджмента на конкретном примере**

### **Примерный план и вопросы для обсуждения**

- 1) Перечислите принципы (закономерности) менеджмента, сформулированные А.Файолем.
- 2) Каково значение взаимообусловленности норм рыночного поведения хозяйствующих субъектов для менеджмента организаций?
- 3) Как развитие регулирующих функций государства влияет на менеджмент организаций?
- 4) В чем проявляется универсальность принципов управления?
- 5) цикла менеджмента на конкретном примере

**Дискуссия:** Ваш оппонент утверждает, что хорошему управляющему незачем знать основы теории существования и законы развития организаций, а достаточно только иметь дар убеждения и предприниматель скую смекалку. Попробуйте доказать обратное.

### **Вопросы и задания для самоконтроля:**

1. Характеристика особенностей планирования производства в условиях рыночной экономики
2. Исследование этапов, видов и правил контроля деятельности организаций

## **СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6. Применение механизма принятия управленческих решений.**

### **Примерный план и вопросы для обсуждения**

1. В чем сущность понятия «управленческое решение»?
2. Назовите основные признаки классификации управленческих решений.
3. В чем состоит различие интуитивных, адаптационных и академических (рациональных) решений?
4. Назовите основные требования, предъявляемые к управленческим решениям.
5. Назовите этапы процесса принятия управленческих решений.
6. Как осуществляется выбор наилучшего варианта решения?
7. С какой целью необходимо согласование решения?
8. Что включает этап организации выполнения решения?
9. Какова цель контроля и оценки результатов реализации решения?
10. Назовите методы принятия решений.
11. В чем состоят достоинства коллективных форм принятия управленческого решения?

## **Практическая работа**

### **Ситуация 1**

Какие Вы примете решения как менеджер фирмы, если:

1. Продукция Вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
2. Цены на продукцию фирмы резко снизились;
3. Поставщик отказался от поставок основного сырья для Вашей продукции?

#### *Вопросы для обсуждения*

Какие решения Вы примете по каждому пункту?

### **Ситуация 2**

Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной стране, и от Вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новые рабочие места, тем самым решится проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход Вашей фирме. Однако Вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

#### *Вопросы для обсуждения*

Какое решение Вы примете? Подпишете ли Вы контракт или нет? Почему?

### **Ситуация 3**

#### **«Ответственность за неудачу»**

Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламы и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект.

Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламы и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламы, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламы, подписанный директором по маркетингу.

Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламы, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что реклама в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника

рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы.

Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю Ваших упреков. Вы сами дали – зеленой свет, для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть Ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

### *Вопросы для обсуждения*

1. Что Вы скажете по поводу такой реакции начальника отдела рекламы на упреки руководства?
2. Кто несет ответственность за провал рекламы?
3. О какой ответственности в данной ситуации может идти речь?
4. Какое значение в этом случае имела подпись директора по маркетингу?
5. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальника рекламного отдела?
6. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации?

## **Самостоятельная работа (тесты)**

### **Вариант 1**

- 1. (Вставьте пропущенное словосочетание) \_\_\_\_\_ - это результат конкретной управлеченческой деятельности менеджера:**
  - а) организационное решение;
  - б) финансовое решение;
  - в) конкретное решение;
  - г) управлеченческое решение.
- 2. К субъективным управлеченческим решениям относятся решения, принятые:**
  - а) группой работников, которые имеют полномочия для принятия решений;
  - б) отдельными менеджерами;
  - в) оба ответа верные?
- 3. Какая из причин наиболее часто приводит к возникновению неопределенности при разработке управлеченческих решений в организации:**
  - а) плохое настроение руководителя;
  - б) поломка компьютера;
  - в) отсутствие полной и достоверной информации.
- 4. Какова цель управлеченческого решения:**
  - а) обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам;
  - б) выполнение менеджером своих обязанностей;
  - в) систематизация работы организации.
- 5. От качества управлеченческих решений зависит:**
  - а) получение прибыли;
  - б) психологический климат в коллективе;

- в) результативность работы предприятия;
- г) все ответы верны.

## **Вариант 2**

*Выполните тестовые задания:*

- 1. От каких показателей зависит процесс разработки и принятия управленческого решения:**
  - а) организационная структура;
  - б) специфика деятельности организации;
  - в) все ответы верны;
  - г) внутренняя структура.
- 2. К объективным управленческим решениям относятся решения, принятые:**
  - а) группой работников, которые имеют полномочия для принятия решений;
  - б) отдельными менеджерами;
  - в) нет верного ответа
- 3. Какова цель управленческого решения:**
  - а) обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам;
  - б) выполнение менеджером своих обязанностей;
  - в) систематизация работы организации.
- 4. От качества управленческих решений зависит:**
  - а) получение прибыли;
  - б) психологический климат в коллективе;
  - в) результативность работы предприятия;
  - г) все ответы верны.
- 5. Какие причины не влияют на возникновение неопределенности при разработке управленческих решений в организации:**
  - а) плохое настроения руководителя;
  - б) поломка компьютера;
  - в) отсутствие полной и достоверной информации.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Что такое метод управления?
2. Каковы факторы выбора того или иного выбора метода управления?
3. Что такое управленческое решение?
4. Каковы этапы принятия решения?
5. Какова типизация управленческих решений в зависимости от особенностей личности, принимающей решение?

## **СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7. Деловая игра по организации проведения деловых совещаний и переговоров**

### **Примерный план и вопросы для обсуждения**

1. Какова роль делового общения в работе менеджера?
2. В чем состоит коммуникативная сторона общения?
3. Каково содержание интерактивной стороны общения?
4. Что означает перцептивная сторона общения?
5. Что такое вербальное и невербальное общение?
6. Назовите основные формы делового общения.
7. Назовите слагаемые организаций общения.
8. В чем состоит подготовка к общению?
9. Каковы особенности процесса непосредственного общения?
10. Назовите основные элементы логики проведения деловой беседы.

## Деловая игра

*Методические рекомендации для подготовки игры:*

1. Заранее напишите план беседы-переговоров, обработайте наиболее важные формулировки.
2. Применяйте положения психологии о периодическом воздействии на партнера в ходе беседы, а именно:
  - неблагоприятные моменты и факты чередовать с благоприятными;
  - начало и конец – только положительные фразы.
3. Помните постоянно о движущих мотивах партнера:
  - его ожиданиях;
  - преимуществах, которых он добивается посредством этой беседы;
  - его позиции;
  - его желании самоутвердиться;
  - его чувстве справедливости;
  - его самолюбии.
4. Избегайте задавать вопросы, на которые собеседник может ответить «Нет», облегчайте ему «Да – ответ».
5. Повторяйте в ходе беседы, переговоров основные мысли вашего партнера, следите за своими мыслями и высказываниями, не повторяйтесь.
6. Избегайте отклонений от предмета переговоров и превосходной степени сравнения.
7. Внимательно выслушивайте собеседника до конца, ведь слушать с должным вниманием то, что вам хочет сообщить собеседник, - это не только знак внимания к нему, но и профессиональная необходимость.
8. Никогда не пренебрегайте значением предубеждений вашего партнера. Вспомним свой собственный опыт: часто ваше мнение складывается до того, как вы тщательно взвесили все факты. И для вас, и для вашего партнера будет лучше, если вы вместе осознаете это.
9. Избегайте недоразумений и неверных толкований! Ваше изложение должно быть ясным, наглядным, систематизированным, сжатым, простым и понятным. При любой неясности сразу же безо всякого смущения прямо спрашивайте у партнера, что он все же подразумевает?

10. Уважайте своего партнера! Ведь техника ведения бесед и переговоров – это общения с людьми. Будьте внимательны и предупредительны к собеседнику, цените его аргументы, даже если они слабы.

11. Всегда, когда возможно, будьте вежливы, дружески настроены, дипломатичны и тактичны. Помните, что вежливость не снижает определенности просьбы или предложения, но во многом препятствует появлению у партнера внутреннего сопротивления. Вежливость должна быть в меру, без лести. Дипломатичное же поведение предполагает осторожность, сообразительность и простую учтивость.

12. Если нужно, будьте непреклонны, но сохраняйте хладнокровие, когда температура беседы поднимается.

13. Любым возможным способом постарайтесь облегчить собеседнику восприятие ваших тезисов и предложений, учитя внутреннюю борьбу между его желаниями и реальными возможностями, чтобы он мог сохранить свое лицо. Дайте ему время, чтобы он сам постепенно убедился в правильности ваших положений.

14. Подумайте о тактических приемах ведения переговоров.

15. Попытайтесь в ходе беседы достичь своей цели или же найдите приемлемый компромисс.

#### *Методические указания по проведению деловой игры*

Деловая игра направлена на развитие навыков верbalной и невербальной форм деловых коммуникаций у ее участников.

Для проведения игры группа разделяется на две команды с равным числом участников. Эти команды должны разойтись по разным помещениям и не иметь возможности общения друг с другом до начала игры. Членам команд запрещается обмениваться письменными описаниями ролей.

Членам каждой команды раздается описание одной из двух ролей. Время для ознакомления с ролью ограничивается преподавателем и устанавливается в пределах до 20 минут. Это время должно быть использовано для прочтения материала и обсуждения общей линии проведения переговоров с другой командой.

1. Для проведения переговоров каждая из команд должна выдвинуть по одному переговорщику. Эти переговорщики будут вести прямые устные переговоры друг с другом.

2. Команды также предупреждаются, что во время переговоров их представителей, члены команд не могут допускать никаких устных комментариев, давать переговорщикам устные указания или подсказывать.

3. При этом, однако, разрешается писать и передавать переговорщикам записки, которые они могут использовать при переговорах.

4. Любая из команд может обратиться к преподавателю с просьбой прервать переговоры и назначить нового переговорщика.

Переговоры проводятся в общей аудитории, куда собираются обе команды. Переговорщикам должен быть предоставлен стол для переговоров, установленный таким образом, чтобы он был виден всем участникам. Команды должны быть рассажены таким образом, чтобы исключить возможность устного общения во время переговоров (желательно за спинами своих переговорщиков). Обмен записками между командами также запрещается.

Время переговоров обычно не превышает 20 минут. Таким образом, игра занимает по длительности один академический час (45 мин.).

*Классификация и критерии оценки процедуры ведения деловых переговоров*

1. Подготовка к ведению деловых переговоров
2. Формирование ситуации
3. Психология поведения
4. Порядок ведения переговоров
5. Этика переговоров

**Роль №1** Золотые орехи Фирма «Пилл»

*История*

Вы работаете в новой фармацевтической фирме «Пилл», возникшей несколько лет назад на «пустом месте». Все сотрудники Вашей фирмы до этого составляли костяк одной из второстепенных лабораторий ВНИИ «Химзащита» – крупного НИИ, принадлежавшего Министерству обороны.

Ваша бывшая лаборатория занималась во ВНИИ «Химзащита» сугубо гражданскими разработками, которым дирекция не придавала особого значения, т.к. бюджет финансировал работу лишь «основных» лабораторий, а Вы работали по договорам с фармацевтическими предприятиями. Часть Ваших перспективных разработок пылилась на полках – Вы не могли доказать руководству, что делаете нужное дело...

Трансформация экономики создала условия для частной предпринимательской деятельности. Вся «команда» ушла из ВНИИ и создала частную фирму ООО «Пилл». Самому «старому» сотруднику, Вашему директору, всего 35 лет.

Личных сбережений сотрудников ООО хватило на уставный фонд, получение соответствующей лицензии и аренду помещения. Старые наработки удалось успешно внедрить на крупном фармацевтическом предприятии, а на вырученные средства приобрести специальное оборудование, необходимое для новых исследований и разработок.

Не так давно Ваша фирма разработала новый уникальный препарат Х для лечения болезни Дипса. Эта коварная болезнь возникает в период беременности и приводит к смерти новорожденного через 2 недели после родов. Своевременное (24 часа после родов) введение препарата Х обеспечивает полное излечение новорожденных. Более того, вакцинация беременных надежно защищает плод от возможности приобретения болезни Дипса. Это пионерское изобретение – ни в одной другой стране мира нет ничего подобного препаратуре Х.

Минздрав не только признал авторство Вашей фирмы, но и рекомендовал препарат Х к производству, выдав на него все необходимые разрешительные документы.

*Проблема*

Вчера вечером Вам позвонили из Минздрава. В стране началась эпидемия болезни Дипса. Первые 500 новорожденных с явными признаками этого заболевания госпитализированы в одной из столичных больниц. Ожидается, что в ближайшие 2 недели число заболевших детей и беременных достигнет 7 – 8 тысяч человек. Будущие мамы – в панике... Будущие папы, среди которых немало крупных бизнесменов и известных политиков – тоже. «Заграница» помочь тоже не в состоянии. У них там

тоже начинается эпидемия, но нет никакого адекватного лекарства. Продолжение человеческого рода в опасности!

Ваша технология и оборудование позволяют выработать достаточное количество препарата Х за 7 дней. Главная проблема – сырье. Препарат Х изготавливается из ядра так называемого «золотого ореха». Заменители невозможны. Существует единственная реликтовая роща на горном юге страны, где эти орехи собирают. Других рощ с «золотым орехом» в мире не существует. Урожай орехов этого года уже собран. Все 200 кг. орехов куплены местной фирмой «Горный продукт» и находятся на складе этой фирмы. Этого количества достаточно для ликвидации эпидемии и вакцинации всех беременных.

Рано утром Вы дозвонились до офиса фирмы «Горный продукт». Вам сообщают, что по второму телефону они ведут переговоры о продаже всей партии орехов.... ВНИИ «Химзащита»!

Руководство «Горного продукта» готово продать орехи только все оптом, начав обсуждать сделку с суммы 20 млн. рублей.

В Вашем распоряжении всего-то и есть эти 20 млн. рублей. Это все, что есть на счету фирмы (19 млн.) и лично у сотрудников (1 млн.). Вам неоткуда ждать финансовой поддержки: оборудование Вашей фирмы настолько специфично, что абсолютно неликвидно; Минздрав не сможет «выбить» деньги раньше, чем через три недели. Зарубежные фонды помощи просят представить им подробный проект, который их комиссия рассмотрит через месяц, при условии передачи авторских прав международному фармацевтическому консорциуму. Российские банки потребовали предоставить подробный бизнес-план с учетом какого-то дисконтирования...

Днем становится еще хуже. Минобороны «приглашает» Вас на переговоры с ВНИИ «Химзащита»! С этой организацией у Вас отношения «ниже среднего». Во время ухода Вашей «команды» из «Химзащиты» их генеральный директор обещал оторвать всем руки и ноги, когда все образуется, и Вы приползете к нему на коленях.... Этот «генерал» сохранил свой пост и судится с Вашей фирмой по поводу авторства на два изобретения. За ним стоит само Министерство обороны со всем своим бюджетом...

Если Вы сумеете купить орехи, изготовить препарат Х и ликвидировать эпидемию, то Ваша фирма и ее разработки станут известны во всем мире. Вы сможете получить грант ООН (2 млн. долларов). Кроме того, крупнейшая фармацевтическая фирма Германии поручит Вам разработку серии новых препаратов. Это означает успех – как коммерческий, так и научный.

**Задача:** Достигнуть соглашения в ВНИИ «Химзащита» на удовлетворяющих Вас условиях.

## Роль № 2 Золотые орехи ВНИИ «Химзащита»

### *История*

Ваш ВНИИ «Химзащита» – крупнейший НИИ, принадлежащий Минобороны. Институт создан еще в начале века и специализировался на разработке боевых химических веществ и средствах защиты от них. История ВНИИ связана с именами известных отечественных ученых-химиков, среди которых многие являлись лауреатами высших государственных премий и наград.

В самом начале 80-х, в соответствии с веяниями времени Вам пришлось создать открытую лабораторию, которая занималась сугубо гражданскими разработками в области фармацевтики. Чтобы не отвлекать больших ученых от серьезных дел, Вы набрали в эту лабораторию свежих выпускников вузов, поставив во главе лаборатории молоденского кандидата химических наук, которого Вы пригласили на должность из периферийного НИИ.

Для работы Вы выделили новой лаборатории полуподвальное помещение, предоставили кое-какое оборудование и утвердили их план работ. На первых порах лаборатория получала бюджетное финансирование, а потом стала работать по хозяйственным договорам с фармацевтическими заводами. Эти работы Министерством обороны «не зачитывались», но были полезны для ВНИИ, когда нужно было рапортовать о конверсии...

Внезапно эти молодые высокочки разом подали заявления об уходе по собственному желанию. Они, видите ли, захотели заняться бизнесом! У них, видите ли, есть собственные идеи, они хотят самореализоваться! После всего, что Вы для них сделали! Даже завлаб, которого Вы вытащили из провинции! Сделал себе фирму «Пилл»!

Удержать их законным путем было невозможно. Пришлось их уволить, предварительно изъяв все их материалы и отчеты и заставив сдать по описи все оборудование, реактивы – все, вплоть до скрепок!

В последние годы ВНИИ живет тяжело. Минобороны делает все меньше заказов, да и за выполненные работы выплаты задерживает по году – полтора. И министры все время меняются. Только найдешь к новому министру дорогу, а его уже нет...

### *Проблема*

Вчера вечером Вам позвонили из Министерства обороны с сообщением о чрезвычайной ситуации, сложившейся в районе сибирского города Осиновоборск-25. Там находится крупнейший в стране могильник боевых отравляющих веществ (ОВ) со времен II мировой войны.

За прошедшие годы, могильник, рассчитанный на срок хранения ОВ в течение 10 лет, пришел в полную негодность. В его недрах начались неуправляемые химические реакции, которые неминуемо приведут к выбросу ОВ в атмосферу уже через 2 недели. Погибнут не только все 50 тыс. жителей Осиновоборска-25. Возможно поражение близлежащих населенных пунктов с общей численностью жителей более 3 млн. человек. Эвакуировать невозможно даже всех жителей Осиновоборска-25, куда нет даже железной дороги. Лучше не думать о реакции населения и мировой общественности...

Единственным решением является применение реактива Y, который, будучи введенным в могильник, способен полностью нейтрализовать ОВ. Этот реактив разработан ВНИИ «Химзащита» еще в 1950 году. Опытные партии реактива успешно прошли испытания в 1951 году, однако запасы не были сделаны, т.к. реактив Y стабилен только в течение 3 недель. К счастью, установка для производства реактива сохранилась на складе в целости. Оказалось, что ее оператор, хотя и пенсионер, может запустить ее и обеспечить выпуск реактива за семь дней. Не хватает только сырья... Реактив Y изготавливается из скорлупы так называемого «золотого ореха». Заменители невозможны. Существует только одна реликтовая роща на горном юге

страны, где эти орехи собирают. Других рощ с «золотым орехом» в мире не существует. Урожай орехов этого года уже собран. Все 200 кг орехов уже куплены местной фирмой «Горный продукт» и находится на складе фирмы. Этого количества достаточно для производства необходимого количества реактива Y.

Рано утром Вы дозвонились до офиса фирмы «Горный продукт». Вам сказали, что по второму телефону они ведут переговоры о продаже всей партии орехов... этим молодцам из фирмы «Пилл»!

Руководство «Горного продукта» готово продать орехи только оптом, тому, кто больше заплатит, начав обсуждать сделку с суммы 20 млн. руб.

В Вашем распоряжении и есть как раз 20 млн. руб. Это все, что есть на счету ВНИИ, причем 19 млн. – деньги на зарплату, которые удалось, наконец, получить сразу за два предшествующих года. Минобороны не поможет, т.к. может получить дополнительные финансы только после обсуждения в Думе; банки слишком хорошо знают финансовое положение ВНИИ; к международной помощи нельзя обратиться, т.к. существование могильника ОВ всегда отрицалось.

Минобороны согласилось только организовать Вашу встречу с фирмой «Пилл». Вы сами им не можете позвонить – Ваша фирма судится с ними по поводу авторства на два изобретения. На переговорах будет их «президент»! Интересно, какой марки у него «Мерседес»? У них там денег куры не клюют, ведь таблетки от головной боли, которые они разработали, продаются в каждой аптеке...

Если Вам удастся купить орехи, изготовить реактив Y и ликвидировать приближающуюся катастрофу в Осиновоборске-25, то Ваш институт станет головным в системе нового Министерства по чрезвычайным ситуациям. Это означает стабильное высокое финансирование на долгие годы. Ваш статус генерального директора повысится. Можно также рассчитывать (наконец то!) стать действительным членом РАН.

**Задача:** Достичь соглашения с фирмой «Пилл» на устраивающих Вас условиях.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Назовите основные задачи службы персонала.
2. Что такое планирование персонала?
3. Исследование делового и управленческого общения
4. Характеристика системы информационного обеспечения управления
5. Назовите основные причины возникновения конфликтных ситуаций.
6. Охарактеризуйте субъективную и объективную конфликтную ситуацию.
7. Назовите и охарактеризуйте способы разрешения конфликтных ситуаций.

## **СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8. Практикум по разработке мотивационной программы организации**

### **Примерный план и вопросы для обсуждения**

- 1) Мотивационные системы и модели в повышении эффективности управления персоналом.
- 2) Выявите основные проблемы и укажите пути их решения.

## **Практическая работа**

### **Кейс 1**

Сотрудникам туристической фирмы «Нева-3» предоставляется возможность обучения как непосредственно на рабочем месте, так и вне предприятия с частичной или полной оплатой за счет организации. Для всех работников предприятия предусмотрены льготы по предоставлению бесплатного питания в течение рабочего дня, служебного транспорта, а также возможность пользоваться продукцией (услугами) предприятия по льготным ценам.

В период летнего туристского сезона работникам (менеджерам по продаже турпутевок) выплачивались премии в размере 7% с продаж в сверхурочное время, а также надбавки к зарплате за напряженные условия труда. По окончании года была изучена книга отзывов клиентов фирмы и выданы премии трем сотрудникам за отмеченные в ней отзывы-благодарности.

За нарушения корпоративных правил и трудовой дисциплины работники привлекаются к административной и дисциплинарной ответственности. В отчетный период были зарегистрированы взыскания за опоздания и неявки на работу по неуважительным причинам, а также за искажение информации при работе с клиентами. По результатам текущей аттестации один сотрудник смещен на нижестоящую должность, одному сотруднику была понижена заработка плата, двум повышена.

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Какие из представленных методов являются составляющими элементами (распределите):

- а) системы моральной / материальной мотивации;
- б) системы поощрительного / принудительного стимулирования.

2. Какие из представленных методов направлены на повышение эффективности текущей деятельности предприятия, какие на результаты в долгосрочном периоде?

### **Кейс 2**

Компания занимается производством, закупкой и продажей корпусной мебели, работает на рынке 6 лет. Ассортимент рассчитан на средний ценовой сегмент потребителей. Активно работает с крупными мебельными магазинами, серьезно занимается привлечением корпоративных клиентов. В фирме работает около 300 человек.

Цели компании:

1. Увеличить объем продаж на 15%.
2. Улучшить качество обслуживания клиентов путем введения и соблюдения стандартов работы.
3. Снизить текучесть персонала на 10%, уделив особое внимание отделу продаж.

Анализ клиентской базы показал, что компания недополучает ежегодно порядка 8,5% от оборота из-за потери клиентов, что за предыдущий год составило 300 тыс. дол. США.

Четкого планирования производства и закупок не существует, поэтому иногда склад переполнен, а бывает, что не хватает ходового товара. В отделах существуют примерные планы работы, но они не утверждаются и не согласуются.

Менеджеры по продажам, как показали разовые пробные покупки, часто формально подходят к обслуживанию клиентов, не помогают клиентам, не вникают в особенности их запросов.

Оптовое подразделение занимается преимущественно обслуживанием существующих клиентов и отслеживанием появления новых.

Корпоративное подразделение занимается активными продажами, предлагая клиентам комплексный продукт: мебель + дизайн + доставка и сборка на месте + индивидуальные консультации.

Система оплаты в оптовом и корпоративном отделах одинаковая.

Начальники отделов продаж получают оклад и премию, распределяемую директором произвольно; сотрудники – оклад и премию, которая начисляется исходя из мнения непосредственного начальника.

Зарплата руководителей склада и транспортного отдела состоит из оклада и премии, которая рассчитывается на основе указаний директора. Сотрудники этих подразделений получают только оклад.

*Задание к кейсу:* Как разработать комплексную систему мотивации для среднего звена управления с учетом целей и ситуации в организации?

### Кейс 3

Денис Ковальчук является Генеральным директором и владельцем компании «Ника», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой на северо-западе России. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере до 40% оклада (решение о выплате премий принимает Генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает так же Генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Денису, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40% премию, однако их вознаграждение составляло только 40% от среднего дохода коммерческого агента.

#### Вопросы для обсуждения

1. Проанализируйте развитие ситуации в «Нике». Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации?
2. Какую систему вознаграждения вы бы предложили для «Ники»?
3. Как бы вы посоветовали Денису внедрять эту систему?

#### Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое самоуправление?

2. Что является основным стимулирующим фактором при применении административных методов управления? Социально-психологических методов?
3. Какие основные этапы включает в себя процесс постановки цели организации?
4. Особенности мотивации труда в России

## **СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9. Обсуждение вопросов эффективности управления.**

### **Примерный план и вопросы для обсуждения**

1. Что такое результативность управления?
2. Что такое эффективность управления?
3. Какова взаимосвязь понятий «результативность управления» и «эффективность управления»?
4. Назовите критерий эффективности управленческого труда.
5. Какие сложности количественной оценки результатов управленческого труда существуют?
6. Что включает в себя эффективность управления в широком смысле?
7. Какие показатели характеризуют эффективность управления в узком смысле?
8. Назовите показатели социальной эффективности.
9. Назовите пути роста экономической эффективности управления.

### **Практическая работа**

#### **Задача 1**

Сравните два различных варианта использования вычислительной техники – АРМ инженера по персоналу со следующими исходными данными:

1 вариант: С 1 = 60000 руб.; К 1 = 50000 руб.

2 вариант: С 2 = 50000 руб.; К 2 = 60000 руб.

При этом экономия или прибыль от внедрения конкретного результата составляет 500 000 руб., а затраты на создание экономии 2 000 000 руб.

Рассчитайте коэффициент экономической эффективности, срок окупаемости затрат, сравните текущие и капитальные затраты этих мероприятий, годовой экономический эффект.

#### **Задача 2**

Требуется определить годовой экономический эффект от производства нового приспособления.

Таблица – Основные показатели производства нового приспособления

Показатели	Обозначение	Значение показателя
Годовой объем производства	A	10

приспособлений, тыс. шт.		
Цена приспособления, тыс. руб.	Ц	40
Себестоимость приспособления, тыс. руб.	С	30
Капитальные вложения в производственные средства, тыс. руб.	К	400000
Нормативный коэффициент экономической эффективности, тыс. руб.	Е <sub>н</sub>	0,15

### Задача 3

На заводе имеется парк оборудования, состояние которого таково, что нужно:

- капитально отремонтировать оборудование и оборудования и использовать дальше (1 проект);
- заменить старое оборудование на новое без ремонта (2 проект).

В цехе имеются 12 станков, их остаточная стоимость  $S_{oc} = 66000$  руб. Если станки подвергнуть капитальному ремонту, то это обойдется в сумму  $S_{kp} = 46000$  руб.

Затраты на обслуживание отремонтированного оборудования составляют  $S_{mo1} = 20000$  руб., а затраты на техобслуживание нового оборудования  $S_{mo2} = 16000$  руб., ставка дисконта:  $r = 0,19$ . Срок жизни проекта  $n = 5$  лет. Пятая функция  $F_5 (r = 0,19, n = 5) = 3,05763$ . Рассчитать сумму дисконтированных затрат и определите эффективно ли капитальное обновление оборудования?

### Вопросы и задания для самоконтроля:

1. Охарактеризуйте взаимосвязь возможностей развития организации и повышения ее эффективности.
2. Какую роль в прогрессивном развитии управления играет качество?
3. Как система измерения эффективности связана со структурой управления и организационной структурой?
4. Назовите основные показатели, по которым может оцениваться эффективность организации.

## СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10-11. Выполнение маркетингового исследования и анализ результатов собранной информации

### Примерный план и вопросы для обсуждения

1. Сравнение и анализ основных концепций управления маркетингом
2. Управление и комплекс маркетинга.
3. Особенности маркетинга в профессиональной деятельности (по отраслям)
4. Когда, по вашему мнению, маркетинг появился в России? Какие обстоятельства способствуют развитию маркетинга в России?
5. Почему некоторые организации переходят от концепции маркетинга к концепции социально-этического маркетинга?

6. Чем отличаются друг от друга концепция совершенствования производства и концепция совершенствования товара?

7. Какие аспекты входят в понятие «качества жизни»? Каково возможное влияние маркетинга на эти аспекты?

8. Какие адаптационные меры могла бы предпринять фирма, производящая детскую одежду, в случае резкого снижения рождаемости в данной стране?

9. Сформулируйте концепцию маркетинга для конкретной организации, включив в эту характеристику цели, принципы, функции и задачи.

### **Задание.**

**Задание 1** Разработайте программу маркетинговых мероприятий для каждого этапа жизненного цикла товара по следующей схеме:

	Жизненный цикл товара (этапы)			
	Вывод товара на рынок	Рост продажи	Стабильность спроса	Спад спроса
Маркетинговые мероприятия				

Общий набор мероприятий: изменение цены, наличие и интенсивность рекламы, пробный маркетинг, сервис, формы продажи, распродажа, модернизация товара, привлечение торгового посредника.

**Задание 2** Разработайте план маркетинговых исследований, который должен начинаться с формулировки цели исследований и постановки проблемы.

План может содержать:

- исследование рынка (товарная структура рынка, оценка его конъюнктуры, определение емкости рынка и объема продаж, оценка возможностей сегментации рынка);

- исследование потребителей (побудительные факторы при выборе товаров, структура потребления, тенденции потребительского спроса, характеристики рыночного сегмента);

Для каждого из вышеперечисленных направлений исследований должны быть определены:

- Объект исследования (количественные и качественные характеристики)
- Методы получения данных

Выбор направлений и методов исследования должен быть подробно аргументирован.

### **Методические указания по разработке анкеты**

Анкета – это ряд вопросов, предлагаемых опрашиваемым. Строгой методики составления анкеты не существует. Однако, маркетологами и социологами разработан ряд правил, которым целесообразно следовать. Анкета имеет определенную

структурой. В начале анкеты необходимо указать название организации, проводящей анкетирование. Затем, сформулировать цель проводимого при помощи анкеты опроса, или написать обращение к опрашиваемым, в котором отразить данную цель. После чего идет основное поле анкеты, которое состоит из основных и дополнительных вопросов. Основные вопросы анкеты должны привести к достижению поставленной цели, а дополнительные вопросы – это вопросы личного характера. Вопросов личного плана должно быть минимальное количество, потому что они нередко выглядят нескромными и менее интересны отвечающим. Фамилию и адрес спрашивать вообще не рекомендуется. Вопросы личного характера располагаются после основных. Порядок вопросов должен быть таким, чтобы не оттолкнуть респондента и по возможности его заинтересовать. Первые вопросы анкеты должны заинтересовать респондента, а наиболее сложные вопросы располагаются в середине. Вопросы следует задавать в логической последовательности.

Вопросы в анкете бывают двух типов – открытые и закрытые. Закрытыми называются вопросы, к которым опрашиваемому предлагается несколько вариантов ответа, и он выбирает один из них. Открытые вопросы предполагают свободную форму ответа (своими словами).

Вопросы необходимо формулировать четко, чтобы ответы нельзя было трактовать двусмысленно.

Разработка анкеты – это искусство, которое постигается и чтением специальной литературы, и здравым смыслом вместе с интуицией, и опытом.

Задание 3:

- a. Составьте схему маркетингового исследования, которое вы могли бы провести на фирме.
- b. Разработайте анкету для опроса.

## **СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 12. Изучение и анализ влияния факторов маркетинговой среды на работу фирмы**

### **Примерный план и вопросы для обсуждения**

1. Какое влияние оказывают факторы макросреды предприятия на деятельность предприятий?
2. Каким образом оказывают влияние факторы микросреды предприятия на деятельность предприятий?
3. Какие методы используются для анализа окружающей маркетинговой среды и в чем их сущность?
4. Как фирма может повлиять на контролируемые факторы окружающей маркетинговой среды? Приведите примеры.
5. Как должна фирма учитывать в своей деятельности действие неконтролируемых факторов окружающей маркетинговой среды?
6. Обсуждение и анализ окружающей маркетинговой среды в России

### **Задача 1.**

Объем продаж на данном рынке за анализируемый период в целом по рынку составил 190 млн.руб. Объем продаж фирмы А – 42 млн.руб., фирмы В – 15,6 млн.руб., С – 22,3 млн.руб. Определите доли рынка фирм А, В, С, а также относительные доли рынка фирм А и В по отношению к фирме С. Охарактеризуйте ситуацию на рынке.

### **Задача 2.**

До повышения цен в среднем за день продавалось 400 единиц товара, после повышения цены с 400 до 500 руб продажа сократилась до 250 единиц в день. Рассчитайте коэффициент ценовой эластичности спроса и сделайте вывод. К какому типу по эластичности относится данный товар?

### **Задание 1.**

Разработайте план маркетинговых исследований, который должен начинаться с формулировки цели исследований и постановки проблемы.

План может содержать:

- исследование конкурентной среды (характеристики основных конкурентов, используемая ими маркетинговая политика, доля рынка);
- исследования внутренней среды предприятия (особенности производства и обеспечения ресурсами, распределение и сбыт, организационная структура и сбыт, организационная структура и менеджмент, маркетинг, финансы).

## **СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 13-14. Составление характеристики поведения различных групп покупателей.**

### **Примерный план и вопросы для обсуждения**

1. Какие существуют классификации видов и типов рынков?
2. Что такое конъюнктура рынка?
3. При помощи каких факторов можно описать конъюнктуру рынка?
4. Какие показатели характеризуют конъюнктуру рынка?
5. Охарактеризуйте основные состояния спроса и соответствующие им типы маркетинга?
6. Что называют эластичностью спроса? Чем она измеряется?
7. Какова роль конкуренции на рынке?
8. Какие виды конкуренции Вам известны?
9. Какие способы конкурентной борьбы используют фирмы на рынке?
10. Что такое конкурентоспособность товаров и фирм?
11. Какие существуют методы оценки конкурентоспособности товаров и фирм

### **Практические задачи**

## **Методические указания к решению задач**

*Емкость товарного рынка* – это максимально возможный объем реализации товаров при данном уровне платежеспособного спроса, товарного предложения и розничных цен в течении определенного периода (обычно в течении года). Емкость товарного рынка можно рассчитать по следующей формуле:

$$\ddot{E} = P + I - \mathcal{E} + O_n - O_k ,$$

где  $\ddot{E}$  - ёмкость товарного рынка;

$P$  – объем национального производства за данный период;

$I$  – объем импорта;

$\mathcal{E}$  – объем экспорта;

$O_n$  – остатки товарных запасов на начало периода;

$O_k$  - остатки товарных запасов на конец периода.

*Доля рынка, контролируемая фирмой* – это часть реализуемой фирмой продукции в общем объеме реализации товара данного вида (т.е. в общем объеме данного рынка). Для определения *доли рынка* фирмы используют следующую формулу:

$$d_i = \frac{O_i}{\sum_{i=1}^n O_i} ,$$

где  $d_i$  – доля  $i$ -ой фирмы на рынке;

$O_i$  – объем продаж  $i$ -ой фирмы на рынке за анализируемый период.

Для получения качественной оценки доли рынка, долю данной фирмы сравнивают с долей конкурирующих фирм. Для этого исчисляют *коэффициент относительной доли рынка* по формуле:

$$K_{odp} = \frac{d_i}{d_k} ,$$

где  $K_{odp}$  – коэффициент относительной доли рынка;

$d_i$  – доля  $i$ -ой фирмы на рынке;

$d_k$  – доля фирмы-конкурента на рынке.

Если  $K_{odp} > 1$ , то положение  $i$ -ой фирмы более сильное на рынке, если  $K_{odp} < 1$ , то положение  $i$ -ой фирмы более слабое по сравнению с конкурентом, если  $K_{odp} = 1$ , то положения обеих фирм равны.

Ценовой эластичностью спроса называют чувствительность покупателей к изменению цены товара. Ее величину измеряют при помощи *коэффициента ценовой эластичности*, который вычисляется по следующей формуле:

$$\mathcal{E} = \frac{\Delta P}{\Delta q} : \frac{P_0}{q_0},$$

$P_0$  - первоначальный уровень цены, руб;

$q_0$  - первоначальное значение спроса, ед.;

$\Delta P$  - изменение цены, руб.;

$\Delta q$  - изменение спроса, ед.

*Коэффициент ценовой эластичности* показывает, на сколько процентов изменится спрос с изменением цены на 1 процент. Знак «+» или «-» указывает направление изменения спроса. При  $\mathcal{E} < 1$  товар обладает неэластичным спросом; при  $\mathcal{E} > 1$  товар обладает эластичным спросом; при  $\mathcal{E} = 1$  товар обладает слабоэластичным спросом или спросом единичной эластичности.

*Конкурентоспособность* – позиция компании, место на рынке, позволяющее её продукции или услуге конкурировать с другой продукцией или услугами.

Для оценки конкурентоспособности используют различные методики. Для оценки конкурентоспособности по отдельным факторам или параметрам рассчитывают *единичный параметрический показатель конкурентоспособности* по следующей формуле:

$$k_i = \frac{\Pi_{ia}}{\Pi_{ik}}$$

где  $k_i$  - единичный параметрический показатель конкурентоспособности по  $i$ -му параметру;

$\Pi_{ia}$  - величина  $i$ -го параметра для анализируемого товара /фирмы;

$\Pi_{ik}$  – величина  $i$ -го параметра товара /фирмы - конкурента;

$i = 1 \dots n$  – число параметров (факторов) участвующих в оценке конкурентоспособности.

Для комплексной оценки конкурентоспособности по всем анализируемым факторам рассчитывается комплексный показатель – *коэффициент конкурентоспособности*:

$$K = \sum \alpha_i \left( \frac{\Pi_{ia}}{\Pi_{ik}} \right)^{\beta_i}$$

где  $\alpha_i$  – коэффициент важности (значимости)  $i$ -го параметра по сравнению с остальными анализируемыми параметрами (определяется методом опроса);

$\beta_i = 1$ , если увеличение параметра  $\Pi_i$  способствует росту конкурентоспособности (например, качество, реклама и т.п.)

$\beta_i = -1$ , если увеличение значения параметра  $\Pi_i$  приводит к снижению конкурентоспособности (например, цена, себестоимость и т.п.).

Учитывая, что сумма «удельных весов» значимости каждого из рассматриваемых параметров в общем объеме не может превышать единиц,

необходимым условием для коэффициента значимости является:

$$\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1$$

Коэффициент конкурентоспособности может принимать значения: “ $K>1$ ”, “ $K=1$ ”, “ $K<1$ ”. Если  $K>1$ , то товар/фирма по отношению к конкуренту является более конкурентоспособным; если  $K=1$ , то у анализируемого товара/фирмы и конкурента одинаковые конкурентные способности; если  $K<1$ , то товар/фирма уступает конкуренту.

Для оценки конкурентоспособности товаров и фирмы также можно использовать и другие методики.

### Задача 1.

Объем продаж на данном рынке за анализируемый период в целом по рынку составил 190 млн.руб. Объем продаж фирмы А – 42 млн.руб., фирмы В – 15,6 млн.руб., С – 22,3 млн.руб. Определите доли рынка фирм А, В, С, а также относительные доли рынка фирм А и В по отношению к фирме С. Охарактеризуйте ситуацию на рынке.

### Задача 2.

Для некоторой сферы бизнеса статистические данные показывают, что:

- В 2007 г. было произведено 1500600 ед. продукции, из которых 40% экспортированы;
- Торговые компании импортировали 400 000 ед. продукции ;
- На 01 января 2007 года компании, занятые в этой сфере бизнеса имели на складах 90 500 ед. продукции , на 31 декабря 2007 г. – 65 500 ед. продукции.

Рассчитайте суммарный объем продаж (емкость рынка) в этой сфере за год.

**Задание 1.** Какие факторы социально-демографической среды будут играть для вас решающую роль при принятии решения о выходе с товаром на рынок, если вы являетесь:

- а) производителем музыкальных центров;
- б) производителем постельного белья;
- в) производителем косметической продукции;
- г) хотите открыть ресторан;
- д) хотите открыть хлебобулочный цех.

**Задание 2.** Разработайте возможно более полный перечень признаков сегментирования потребителей, которые целесообразно учитывать для успешного бизнеса:

- а) пивоваренному заводу;

- б) производителю домашней обуви;
- в) производителю косметических средств по уходу за волосами;
- г) производителю автомобильных красок;
- д) фабрике игрушек;
- е) фабрике по пошиву верхней одежды;
- ж) комбинату по производству сухих завтраков;
- з) производителю холодильников.

Какая дополнительная информация для сегментирования потребителей названных товаров вам может пригодиться?

**Задание 3** Используя приведенные ниже критерии, составьте таблицу:

- возраст;
- размер семьи;
- стиль жизни;
- степень нуждаемости в продукте;
- регион;
- плотность населения;
- пол;
- профессия;
- личные качества;
- численность населения;
- уровень доходов;
- климат;
- город или сельская местность;
- поиск выгод при покупке изделия.

Переменные сегментирования:

- демографические;
- психографические;
- географические;
- поведенческие (отношение к изделию).

## **СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 15. Изучение особенностей стратегического планирования в маркетинге**

### **Примерный план и вопросы для обсуждения**

1. Элементы стратегии планирования.
2. Цель стратегического планирования.
3. Стратегии роста предприятия.
4. Типы маркетингового контроля.

#### **Задание.**

1. Разработайте варианты позиционирования новых товаров, планируемых к выводу на рынок товаропроизводителями:

- a) жевательной резинки;

- б) стирального порошка;
- в) детской одежды;
- г) журналов для женщин;
- д) прохладительных напитков.

Какие атрибуты позиционирования уже используются существующими товаропроизводителями? Обоснуйте, почему предложенные вами варианты смогут конкурировать с позицией существующих на этих рынках фирм? Что необходимо предпринять товаропроизводителю, чтобы его позиционирование было убедительно для потенциальных потребителей?

2. Покажите способы позиционирования на рынке следующих товаров и разъясните, в чем их различие:

- а) шоколадные изделия "Сникерс";
- б) сигареты "Мальборо";
- в) жевательная резинка "Орбит";
- г) автомобиль "Вольво";
- д) чистящее средство "Комет".

## **СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 16. Выполнение ценового анализа конкретного товарного рынка**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Раскройте сущность понятия «цена».
2. Какие существуют виды цен?
3. Какова последовательность формирования исходной цены?
4. Какие методы расчета цен Вам известны?
5. Какие факторы оказывают влияние на формирование цены?
6. Какие стратегии ценообразования в маркетинге необходимо использовать для достижения конкурентных преимуществ?
7. Что такое адаптация цен? Какие виды ценовой адаптации Вы знаете?
8. За что назначаются скидки и наценки?

### **Практические задачи**

#### *Методические указания к решению задач*

Для определения исходной цены на товар можно воспользоваться последовательностью, предложенной Ф.Котлером, которая состоит из 6 этапов:

- 1) Постановка цели и задач ценообразования, которых она собирается достичь, выводя на рынок данный товар.
- 2) Определение спроса. Спрос, как правило, определяет максимальную цену, которую предприятие может запросить за свой товар.
- 3) Оценка издержек. Издержками определяется минимальная цена товара. Однако, следует учесть, что для обеспечения нормальной работы предприятия

необходим определенный размер прибыли, обеспечивающий его функционирование на рынке. На этом этапе также осуществляется анализ безубыточности, который позволяет определить, какое количество товара нужно произвести и/или продать по заданной цене, чтобы избежать убытков. Точка безубыточности – это минимально необходимый объем продаж, при котором предприятие не понесет убытка, т.е. покроет все расходы, после чего получит прибыль. Определяется точка безубыточности по следующей формуле:

$$Tб = \frac{Ипост}{Цед - ип},$$

*Tб* - точка безубыточности, в абсолютных единицах товара;

*Ипост* - общие постоянные издержки;

*ип* – удельные переменные издержки;

*Цед* - цена единицы товара.

4) Анализ цен и товаров конкурентов, в результате которого определяется некоторая средняя приемлемая цена.

5) Выбор метода ценообразования. Из существующего спектра методов ценообразования на практике наиболее часто применяются:

- прейскурантные методы ценообразования, основанные на учете издержек, которые можно выразить следующими формулами:

$$\Pi = И / (1 - Н_н)$$

или

$$\Pi = И + П,$$

Где  $\Pi$  – цена продажи, руб;

$И$  – удельные совокупные издержки, руб;

$Н_н$  – норма прибыли в десятичных долях от продажной цены;

$П$  – абсолютный размер прибыли, руб.

- методы, ориентированные на спрос (метод потребительской оценки), которые предполагают, что основным фактором ценообразования являются не издержки, а потребительское восприятие;

- методы ориентации на ценового лидера, когда предприятия следят за действиями в отношении цен лидирующего предприятия в данной области и следуют за ним.

- и др.

6) установление окончательной цены с учетом дополнительных моментов:

- новых изменений в государственном регулировании цен;

- психологических факторов ценообразования;

- мнения посредников;

- прогнозов экспертов.

Формирование розничной цены можно отразить следующим образом:  
 себестоимость + прибыль = цена (изготовления) + косвен. налоги (НДС и акциз по подакцизным товарам) = цена отпускная (или цена закупки) + НП (надбавка посредника) = цена посредника + ТН (торговая надбавка)= розничная цена.  
 Прибыль = себестоимость x R (рентабельность в %-х).

Каждый последующий вид цены включает предыдущий.

Следует различать понятие состав и структура цены. Состав цены характеризуется её экономическими элементами, выраженными в абсолютных значениях, например, в рублях. Структура цены - соотношение отдельных элементов цены, выраженных в процентах или удельный вес этих элементов в цене.

### **Задача 1.**

Себестоимость равна 465 тыс. руб.; приемлемая рентабельность составляет 30%; ставка акциза - 15%; ставка НДС - 18%. Представьте полную структуру отпускной цены.

### **Задача 2.**

Себестоимость равна 174 руб.; норматив рентабельности составляет 15%; НДС - 18%. По какой цене будет осуществляться закупка?

### **Задача 3.**

Себестоимость равна 368 руб.; приемлемая рентабельность составляет 12%; ставка акциза - 30%; торговая надбавка - 25%. Каков уровень розничной цены?

## **СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 17. изучение применения средств маркетинговых коммуникаций в практической деятельности (по отраслям)**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что входит в состав маркетинговых коммуникаций?
2. Каковы основные функции рекламы?
3. Каковы основы принципы рекламы?
4. Какие существуют средства и носители рекламы?
5. Какие приемы и средства ПР используются в маркетинговых коммуникациях?
6. Что такое личные продажи?
7. Что входит в состав средств по стимулированию сбыта в узком смысле?
8. Какие Вы знаете методы оценки эффективности рекламы?
9. Какие методы определения рекламного бюджета Вам известны?
10. Какие стратегии продвижения товаров Вам известны?

### **Практические задачи:**

## *Методические указания для решения задач*

В маркетинге принято различать коммуникативную и коммерческую эффективность рекламы. *Коммуникативная эффективность* определяется путем лабораторных экспериментов, с применением методов и инструментов психофизиологии и психологии. Это могут быть тесты на восприятие, узнавание, запоминание и осмысление, тесты симпатии-антисимпатии, проективные тесты и др. Оценка *экономической эффективности* рекламной кампании определяется путем сопоставления результатов от рекламной кампании и затрат на нее. В качестве результата рекламной деятельности можно использовать показатели прироста прибыли после проведения рекламных мероприятий, или увеличение доли рынка, или увеличение числа покупателей.

Экономическую эффективность рекламной кампании можно рассчитать с помощью так называемого *коэффициента эффективности рекламной деятельности*, который рассчитывается:

$$K_{\mathcal{E}} = \mathcal{E}/Z,$$

где  $K_{\mathcal{E}}$  – коэффициент экономической эффективности рекламы;

$\mathcal{E}$  – эффект от рекламы, результат рекламной деятельности (прирост прибыли за счет рекламных мероприятий), руб;

$Z$  – затраты на рекламу, руб.

Экономический эффект от рекламной кампании можно определить по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_p = \frac{T \times \Pi \times D}{100} \times \frac{H}{100} - I,$$

$\mathcal{E}_p$  - экономический эффект от рекламного мероприятия, руб;

$T$  – среднедневной оборот в дорекламный период, руб;

$\Pi$  – прирост среднедневного товарооборота, %;

$D$  – число дней учета товарооборота в послерекламный период;

$H$  – торговая наценка на товар, %;

$I$  – затраты на рекламу.

*Коэффициент обращения рекламы* показывает среднее число потребителей, через руки которых проходит один экземпляр данного носителя рекламы и рассчитывается по следующей формуле:

$$K_{o.p.} = S/Q$$

Где  $S$ - численность аудитории, на которую рассчитана реклама;

$Q$  – количество экземпляров рекламного носителя.

### **Задача 1.**

Затраты на рекламу составили 500 000 рублей. В результате проведенной рекламной акции объем продаж фирмы за анализируемый период увеличился на 75 000 единиц товара. Цена единицы товара составляет 3000 руб., себестоимость – 2500 руб. Определите эффективность рекламы?

### Задача 2.

Общий сбыт продукции фирмы в городе А, выбранного в качестве объектов испытания рекламы, составлял 4500 контейнеров продукции в год до начала рекламы и 7500 контейнеров после ее проведения. В «контрольном» (не подвергшемся рекламе) городе Б объем продаж составлял 5000 в первом периоде и 6000 – во втором. Расходы на рекламу составили: телереклама – 850 000 рублей; радиореклама – 75 тыс. рублей; адресная рассылка буклетов – 25 тыс. рублей. Продажа каждого дополнительного контейнера, не включая затраты на рекламу, дает фирме дополнительную прибыль в размере 500 рублей. Какова общая эффективность рекламной компании?

### Задача 3.

Рассчитайте экономический эффект от дегустации новой марки вина в ресторане «Созвездие». Торгово-посредническая компания «Ридинг» затратила на рекламную презентацию 1 320 000 руб. Торговая наценка на вино была принята 30%. Информация о товарообороте приведена в таблице:

Период	Число дней	Товарооборот, руб.	Среднедневной оборот, руб.	Темп роста, %
До проведения рекламы	5	1 305 400	261 080	
После проведения рекламы	10	6 673 800	667 380	255,6

### Задача 4.

Необходимо охватить рекламой аудиторию численностью 38 000 человек. Коэффициент обращения газеты, где публикуется реклама, составляет 1,9. Каков должен быть тираж газеты?

#### Задание 1.

- 1). Разработайте мероприятия по формированию спроса и стимулирования сбыта для определенного предприятия.
- 2) Создайте рекламное объявление на любом носителе для выбранного вами товара.
- 3). Разработайте примерный план рекламной деятельности для вашей компании.
- 4). Разработайте сценарий выставки.

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Факультет среднего профессионального образования**

**ЗАДАНИЯ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ  
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**ОП. 04 ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА**

**Спеальность 21.02.05 Земельно-имущественные отношения**

**Форма обучения очная**

**Срок получения СПО по ППССЗ 2 года 10 месяцев**

Оренбург, 2022 г.

## **СОДЕРЖАНИЕ**

1. Организация самостоятельной работы	3
2. Общие подходы к этапам выполнения самостоятельной работы	4
3. Методические указания по изучению отдельных вопросов	11

### **3 семестр**

#### **1. Организация самостоятельной работы**

##### **1.1. Организационно-методические данные дисциплины**

№ п.п	Наименование тем	Количество часов по видам самостоятельной работы		
		вопросы, выделенные на самостоятельное изучение (написание конспекта)	заполнение блоков портфолио	другие виды самостоятельной работы
1	Тема 1.2. Понятие организации, ее внутренняя и внешняя среда	4		-
2	Тема 2.2. Процесс принятия и реализации управленческих решений	4		-
3	Тема 3.1. Основные элементы управления персоналом	4		
4	Тема 3.2. Элементы эффективного управления	4		-
5	Тема 4.3. Изучение поведения потребителей и сегментация рынка		6	-
6	Тема 5.2. Ценообразование в маркетинге		6	-
7	Тема 6.1. Маркетинговые коммуникации		6	-
	<b>Итого:</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	-

## **2. ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К ЭТАПАМ ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНЫХ РАБОТ**

Выполнение самостоятельной работы должно способствовать более полному усвоению программного материала.

Методические указания для выполнения самостоятельной работы составлены в соответствии с рабочей программой по дисциплине, предусматривают самостоятельное изучение многих экономических проблем, позволяет ознакомиться с экономическими аспектами деятельности организации, фирмы, отрасли, получить необходимые знания о важнейших показателях работы организации, их смысле, методике расчета.

Цель методических указаний – оказать помощь студентам в работе с учебной и научной литературой, в овладении определенными учебными умениями и навыками к которым относится:

- умение накапливать информацию;
- умение творчески ее перерабатывать;
- умение выдавать новую информацию;
- умение находить на все это время.

Самостоятельная работа студентов является основным способом овладения учебным материалом в свободное от обязательных учебных занятий время.

Самостоятельная работа студентов проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубления и расширения теоретических знаний;
- формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развития познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развития исследовательских умений.

В учебном процессе среднего специального учебного заведения выделяют два вида самостоятельной работы:

аудиторная;  
внеаудиторная.

Для успешного овладения навыками самостоятельной работы студенту обязательно следует научиться работать с учебной литературой. Для чего необходимо знать основные пути к литературным источникам, знать, как их находить в библиотечных фондах, уметь выбрать в них нужную информацию, правильно ее обрабатывать.

Цели самостоятельной внеаудиторной работы студентов:

- закрепление, углубление, расширение и систематизация знаний, самостоятельное овладение новым учебным материалом;
- формирование профессиональных явлений;
- формирование умений и навыков самостоятельного умственного труда;
- мотивирование регулярной целенаправленной работы по освоению специальности;
- развитие самостоятельного мышления;

- формирование убежденности, волевых черт характера, способности к самоорганизации.

Основные виды самостоятельной работы студентов:

1. Первичное овладение знаниями (усвоение нового материала):

- чтение дополнительной литературы;
- составление плана текста, конспектирование прочитанного;
- выписки из текста;
- ознакомление с нормативными документами.

2. Закрепление и систематизация знаний:

- работа с конспектами лекций;
- изучение нормативных документов;
- ответы на контрольные вопросы;
- подготовка к выступлению на занятиях.

3. Применение знаний, формирование умений:

- решение задач по образцу, вариативных задач;
- выполнение ситуационных производственных задач;
- выполнение индивидуальных заданий.

Основные этапы выполнения самостоятельной работы:

1. Изучить содержание задания.

2. Подобрать литературу для получения ответов на задания.

3. Составить план выполнения задания:

3.1. Выбрать вопросы для изучения.

3.2. Определить сроки выполнения задания.

3.3. Согласовать с преподавателями намеченный план

4. Выполнить составленный план.

5. Убедиться, что задание выполнено:

5.1. Оценить в полном ли объеме материал.

5.2. Обдумать собранную информацию, обобщите ее.

5.3. Выяснить дополнительные вопросы, возникшие в ходе выполнения задания.

5.4. Изложить результаты выполнения задания в соответствии с указанием преподавателя.

Студентам необходимо знать, что для каждого этапа выполнения плана самостоятельной работы они могут обращаться за консультацией к преподавателю или руководителю для дальнейшей работы и ее корректировки.

В период изучения дисциплины «Основы менеджмента и маркетинга» студентами, обучающимися на очной форме обучения, по специальности 21.02.05 «Земельно-имущественные отношения», выполняются следующие виды самостоятельной работы:

- подготовка к практическим занятиям;
- вопросы, выделенные на самостоятельное изучение;
- заполнение блоков портфолио.
- Рассмотрим основные правила выполнения и требования, предъявляемые к этим работам.

## **Методические указания по написанию конспекта по вопросам, выделенных на самостоятельное изучение**

Что такое «конспект»? Конспект – это, прежде всего, изложение. Два главных его признака: он должен быть написан, информация сжатая. Многие до сих пор путают два понятия: краткое изложение основных положений и конспектирование. Но конспектирование – более широкий термин. Он предполагает сжатое изложение всей темы, а не только её тезисов.

*Цели конспектирования:*

- 1) переработка информации и трансформация её вида;
- 2) выделение в тексте самого необходимого с целью решения определённой задачи, ответа на определённый вопрос;

*Виды конспектов:*

- 1) свободный – пересказ материала своими словами;
- 2) смешанный – пересказ материала, дополненный словами автора;
- 3) текстуальный – состоит из цитат из текста, выражающих основную мысль и передающих главную ценность написанного;
- 4) плановый – составляется на основе плана.

Конспекты составляются в ***письменном виде*** в отдельной тетради. Объем каждого конспекта не менее двух страниц.

*Памятка по составлению конспекта:*

1. Читая изучаемый материал в первый раз, разделите его на основные смысловые части, выделите главные мысли, сделайте выводы.
2. Наиболее значимые положения (тезисы) последовательно и кратко изложите в тетради своими словами или приведите в виде цитат.
3. В конспект включите также выводы, конкретные факты и примеры (без подробного описания).
4. Отдельные слова можно писать сокращенно, допустимо применять условные обозначения.
5. Чтобы конспект был нагляднее и удобнее для проверки преподавателем, **применяйте разнообразные способы подчеркивания, используйте ручки разных цветов.**

## **Методические указания по написанию и оформлению портфолио**

В современном обществе человек должен уметь работать с информацией. Работа с информацией становится главным содержанием профессиональной деятельности человека, необходимым компонентом информационной культуры.

Портфолио работ – представляет собой собрание различных творческих и проектных работ студента, а также описание основных форм и направлений его учебной и творческой активности: участие в научных конференциях, конкурсах, учебных лагерях, прохождение курсов дополнительного образования, различного рода практик, спортивных и художественных достижений и др. Данный раздел портфолио

предполагает качественную оценку, например, по параметрам полноты, разнообразия и убедительности материалов, качества представленных работ, ориентированности на осваиваемую специальность.

Портфолио оформляется с приложением работ, представленных в виде текстов, электронных версий, фотографий, видеозаписей. Этот раздел портфолио даёт широкое представление о динамике учебной и творческой активности студента, направленности его интересов. Примерный вариант записей в разделе портфолио работ: Проектные работы. Указывается тема проекта, даётся описание работы. Возможно приложение в виде фотографий, текста работы в печатном или электронном варианте. Исследовательские работы и рефераты. Указываются изученные материалы, название реферата, количество страниц, иллюстраций и т.п. Техническое творчество: модели, макеты, приборы. Указывается конкретная работа, даётся её краткое описание.

Портфолио отзывов – включает в себя характеристики отношения студента к различным видам деятельности, представленные преподавателями, родителями, возможно одногруппниками, работниками системы дополнительного образования и др., а также письменный анализ самого студента своей конкретной деятельности и ее результатов.

Этот раздел портфолио может быть представлен в виде текстов заключений, рецензий, отзывов, резюме, эссе, рекомендательных писем и прочее.

Эта форма портфолио дает возможность включить механизмы оценки студента, что повышает степень осознанности процессов, связанных с обучением и выбором специальности.

Примерный перечень документов портфолио отзывов:

- характеристика исследуемого объекта;
- заключение о качестве выполненной работы;
- рецензия на статью, опубликованную в СМИ;
- отзыв о работе;
- резюме, подготовленное студентом, с оценкой собственных учебных достижений

### **Деятельность студента по созданию портфолио**

1. Портфолио студента оформляется самостоятельно.
2. Портфолио студента оформляется в папке-накопителе. Каждый отдельный материал, включенный в портфолио, должен датироваться.
3. Студент может подводить итог своих достижений в конце семестра, учебного года и по завершению обучения в колледже.
4. Портфолио студента будет служить студенту основой для составления резюме, а руководству колледжа – основой для составления рекомендательного письма наиболее успешным и перспективным студентам.
5. Портфолио студента служит основанием для участия в конкурсе портфолио среди студентов колледжа.

### **Этапы подготовки портфолио:**

1. Определение цели портфолио
2. Подбор для портфолио необходимого материала из литературных источников.
3. Составление плана портфолио, распределение собранного материала в необходимой логической последовательности.
4. Композиционное оформление портфолио в виде машинописного текста и электронной презентации.

**Для защиты портфолио необходимо подготовить:**

**Вступление.** Формулировка темы портфолио (она должна быть не только актуальной, но и оригинальной, интересной по содержанию).

Актуальность выбранной темы (чем она интересна, в чем заключается ее важность).

Анализ литературных источников (рекомендуется использовать данные за последние 5 лет).

**Сама работа должна содержать:**

**Основная часть** состоит из нескольких разделов, постепенно раскрывающих тему. Возможно использование иллюстрации (графики, диаграммы, фотографии, карты, рисунки).

Если необходимо, для обоснования темы используется ссылка на источники с доказательствами, взятыми из литературы (цитирование авторов, указание цифр, фактов, определений).

Изложение материала должно быть связным, последовательным, доказательным. Способ изложения материала, для выступления, должен носить конспективный или тезисный характер.

**В заключении** подводятся итоги, формулируются главные выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы, предлагаются самые важные практические рекомендации.

**Поиск и изучение литературы.**

Для выявления необходимой литературы следует обратиться в библиотеку или к преподавателю. Подобранные литературу следует зафиксировать согласно ГОСТ по библиографическому описанию произведений печати. Подобранные литература изучается в следующем порядке:

- знакомство с литературой, просмотр ее и выборочное чтение с целью общего представления проблемы и структуры будущей научной работы;
- исследование необходимых источников, сплошное чтение отдельных работ, их изучение, конспектирование необходимого материала (при конспектировании необходимо указывать автора, название работы, место издания, издательство, год издания, страницу);

**1. Обработка материала.**

При обработке полученного материала автор должен:

- систематизировать его по разделам;
- выдвинуть и обосновать свои гипотезы;
- определить свою позицию, точку зрения по рассматриваемой проблеме;
- уточнить объем и содержание понятий, которыми приходится оперировать при разработке темы;
- сформулировать определения и основные выводы, характеризующие результаты исследования;

- окончательно уточнить структуру доклада.

## 2. **Оформление портфолио.**

При оформлении рекомендуется придерживаться следующих правил:

- следует писать лишь то, чем автор хочет выразить сущность проблемы, ее логику;
- писать последовательно, логично, доказательно (по схеме: тезис – обоснование – вывод);
- соблюдать правила грамматики, писать осмысленно, не злоупотребляя научнообразными выражениями.

При изложении материала необходимо придерживаться принятого плана.

Портфолио печатается на стандартном листе бумаги формата А4. Левое поле - 30 мм, правое - 15 мм, верхнее и нижнее - 20 мм. Шрифт Times New Roman размером 14, межстрочный интервал 1,5.

Каждый новый раздел начинается с новой страницы; это же правило относится к другим основным структурным частям работы (введению, заключению, списку литературы, приложениям и т.д.).

Страницы с рисунками и приложениями должны иметь сквозную нумерацию. Первой страницей является титульный лист, на котором номер страницы не проставляется. Номер листа проставляется арабскими цифрами в центре нижней части листа без точки.

Название раздела выделяется жирным шрифтом и располагается симметрично строке без переноса слов. Точка в конце названия не ставится. Название не подчеркивается.

Фразы, начинаяющиеся с новой строки, печатаются с абзацным отступом от начала строки (1,25 см).

В работе можно использовать только общепринятые сокращения и условные обозначения.

Следует учитывать ряд особенностей при написании числительных. Одноразрядные количественные числительные, если при них нет единиц измерения, пишутся словами (пять фирм, а не 5 фирм). Многоразрядные количественные числительные пишутся цифрами, за исключением числительных, которыми начинается предложение. Такие числительные пишутся словами.

Важным моментом при написании доклада является оформление ссылок на используемые источники. При их оформлении следует придерживаться следующих правил:

- текст цитаты заключается в кавычки и приводится в той грамматической форме, в какой он дан в источнике, с сохранением особенностей авторского написания;
- каждая цитата должна сопровождаться ссылкой на источник;
- научные термины, предложенные другими авторами, не заключаются в кавычки.

При цитировании текста цитата приводится в кавычках, а после нее в квадратных скобках указывается ссылка на литературный источник по списку использованной литературы и номер страницы, на которой в этом источнике помещен цитируемый текст. Например: [15, с. 237-239]. Возможно оформление ссылок при цитировании текста в виде концевых сносок со сквозной нумерацией. Образец оформления титульного листа доклада можно получить в методическом кабинете факультета СПО.

## **2. Критерии оценки портфолио**

- Актуальность темы работы.
- Соответствие содержания теме.
- Глубина проработки материала.
- Правильность и полнота использования источников.
- Соответствие оформления портфолио методическим указаниям.

### **3. Методические указания по изучению отдельных вопросов**

#### **Самостоятельная работа 1 (4 часа)**

##### **Тема 1.2 Понятие организации, ее внутренняя и внешняя среда**

*Цели:*

- формирование умений и навыков самостоятельного умственного труда;
- развитие интереса у студентов к изучаемому материалу, привлечение внимания каждого студента к тому, что объясняет преподаватель;
- формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- воспитание профессионализма и активизации учебной деятельности студентов.

#### *План изучения*

1. Достоинства и недостатки различных организационных структур (30 мин).
2. Анализ зарубежного опыта подготовки менеджеров в ведущих зарубежных странах (1 час 45 мин).
3. Характеристика особенностей менеджмента в области профессиональной деятельности (1 час 45 мин).
- 4.

*Изучив эту тему, вы узнаете, что:*

- Особенности американского менеджмента заключаются в следующем:

Основа	Принцип индивидуализма, личной ответственности, т.е. каждый менеджер несет ответственность
Особенности структуры управления	Жесткие структуры управления с четким разделением функций и полномочий
Главные мотиваторы поведения сотрудников	Экономические факторы (деньги)
Стиль поведения руководителя	Строгая подчиненность сотрудников и выполнение ими должностных функций. Внимание к сотруднику как к исполнителю
Отношение людей к организации и работе	Краткосрочный найм, частая смена работы в зависимости от материальных благ
Принятие решений	Индивидуальность принятия решения менеджером. Решения принимаются быстро, реализуются медленно
Должностные перемещения	Перемещение в должности происходит быстро
Форма контроля	Жесткий, формальный контроль
Требования к повышению квалификации сотрудников	Традиционные формы обучения и повышения квалификации сотрудников
Отношение к качеству работы	Управление качеством – управление качеством продукции. Главное внимание направлено к снижению брака выпусккой продукции

- Особенности системы японского менеджмента заключаются в следующем:
  1. Максимальная ориентация на технологические и технические нововведения;
  2. Менеджмент основан на учете социальных, культурных, исторических и национальных особенностей страны.

### *Основные термины и понятия*

Структура управления, мотиваторы поведения, стиль поведения руководителя, должностные перемещения, контроль, качество работы, организационная структура

### *Изучение вопросов самостоятельно:*

При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

1. Первый вопрос самостоятельного задания выполняется в рабочей тетради по дисциплине. При его выполнении необходимо отметить основные достоинства и недостатки различных организационных структур.

Обоснование расчета времени, затрачиваемого на выполнение задания: На выполнение задания отводится 30 мин. Это объясняется тем, что для конечного результата необходимо внимательно изучить содержание задания, выбрать основные достоинства и недостатки, изучить и записать в тетрадь.

2. Второй вопрос самостоятельного задания выполняется в рабочей тетради по дисциплине. При его выполнении необходимо ознакомиться с зарубежным опытом подготовки менеджеров в ведущих зарубежных странах, провести сравнительный анализ. Оформить задание в виде таблицы с указанием основных признаков и дать характеристику каждому признаку.

Обоснование расчета времени, затрачиваемого на выполнение задания: На выполнение задания отводится 1 час 45 мин. Это объясняется тем, что для конечного результата (создания сравнительной таблицы) требуется времени на нахождение материала, на которое потребуется примерно 30 мин. На первом этапе выполнения студентам необходимо внимательно изучить содержание задания, подобрать литературу для получения ответов на задания. На втором этапе (1 час 15 мин.) потребуется составить план выполнения задания, выбрать основные признаки для изучения, обдумать собранную информацию, обобщите ее. Изложить результаты выполнения задания в таблице.

3. Третий вопрос самостоятельного задания так же выполняется в рабочей тетради по дисциплине, на которое отводится 1 час 45 мин.

Обоснование расчета времени, затрачиваемого на выполнение задания: Это объясняется тем, что для характеристики особенностей менеджмента в области профессиональной деятельности необходимо обработать большой материал, который включает в себя: знакомство со своей будущей профессией и ее особенностями, а так же с процессами управления на предприятии данной отрасли, определение места менеджмента в системе социально-экономических категорий и самого предприятия.

## *Контрольные вопросы*

1. Дайте определение менеджмента.
2. Назовите современные подходы к менеджменту.
3. Каковы основные вехи развития управления в России?
4. Назовите особенности современного менеджмента.
5. Какова новая система взглядов на управление в России?
6. Зарубежный опыт подготовки менеджеров в ведущих зарубежных странах.

## **Самостоятельная работа 2 (4 часа)**

### **Тема 2.2. Процесс принятия и реализации управленческих решений**

*Цели:*

- формирование умений и навыков самостоятельного умственного труда;
- развитие интереса у студентов к изучаемому материалу, привлечение внимания каждого студента к тому, что объясняет преподаватель;
- воспитание профессионализма и активизации учебной деятельности студентов.

## *План изучения*

1. Содержание и виды управленческих решений.
2. Классификация управленческих решений.
3. Процесс принятия решений.
4. Методы принятия решений.

*Вопросы для самостоятельного изучения:* Характеристика особенностей планирования производства в условиях рыночной экономики. Коммуникации и эффективность управления.

*Изучив эту тему, вы узнаете, что:*

- принятие решений — это один из основных и наиболее ответственных видов деятельности менеджера в процессе управления;
- каждое управленческое решение, принимаемое в соответствии с его назначением, должно отвечать определенным требованиям;
- существуют основные стадии и порядок их следования;
- наиболее распространенными методами принятия решений являются математическое моделирование, метод экспертных оценок, метод мозгового штурма (мозговая атака), метод Дельфы. Выбор метода зависит от характера проблемы, сроков и средств, которые выделяются для принятия решения.

## *Основные термины и понятия*

Классификация управленческих решений, анализ ситуации, генерация альтернатив, принятие решения и организации его выполнения, математическое моделирование, метод экспертных оценок, метод мозгового штурма (мозговая атака), метод Дельфы.

## *Изучение вопросов самостоятельно*

При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

При изучении на 1-4 вопросы можно использовать конспект лекции или/и воспользоваться источниками литературы, которые рекомендованы в рабочей программе, что позволит успешно подготовиться к практическому занятию.

Обоснование расчета времени, затрачиваемого на выполнение задания: На выполнение этих заданий отводится 2 часа, на каждое задание по 30 мин.

Первый вопрос самостоятельного задания выполняется в рабочей тетради по дисциплине. При его выполнении необходимо ознакомиться с особенностями планирования производства в условиях рыночной экономики. Оформить задание требуется в виде конспекта.

Обоснование расчета времени, затрачиваемого на выполнение задания: На выполнение данного задания отводится 2 часа. Это объясняется тем, что для конечного результата (конспекта) требуется: найти информацию, затем выбрать нужный материал, написать конспект и изучить его

Выполнение второго вопроса самостоятельной работы выполняется в виде доклада. При его выполнении необходимо ознакомиться с коммуникациями и эффективностью управления.

Обоснование расчета времени, затрачиваемого на выполнение задания: На данное задание отводится 2 часа. Для того, чтобы выполнить его требуется ознакомиться с методическими рекомендациями по выполнения такого рода задания. Далее студентам необходимо внимательно изучить содержание задания, подобрать литературу для получения ответов на задания, составить план выполнения задания и осветить вопрос.

## *Контрольные вопросы*

1. В чем сущность понятия «управленческое решение»?
2. Назовите основные признаки классификации управленческих решений.
3. В чем состоит различие интуитивных, адаптационных и академических (рациональных) решений?
4. Назовите основные требования, предъявляемые к управленческим решениям.
5. Назовите этапы процесса принятия управленческих решений.
6. Как осуществляется выбор наилучшего варианта решения?
7. С какой целью необходимо согласование решения?
8. Что включает этап организации выполнения решения?
9. Какова цель контроля и оценки результатов реализации решения?
10. Назовите методы принятия решений.
11. В чем состоят достоинства коллективных форм принятия управленческого решения?

## **Самостоятельная работа 3 (4 часа)**

### **Тема Основные элементы управления персоналом**

## *Цели:*

- формирование умений и навыков самостоятельного умственного труда;
- развитие интереса у студентов к изучаемому материалу, привлечение внимания каждого студента к тому, что объясняет преподаватель;
- воспитание профессионализма и активизации учебной деятельности студентов.

## *Вопросы для самостоятельного изучения:*

- 1. Деловое общение.** Организация проведения деловых совещаний и переговоров (1 час).
- 2. Основные типы собеседников** (1 час).
- 3. Управленческое общение:** формы, основные законы, шкала отношений и правила атракции и общение (1 час).
- 4. Организация взаимоотношений с сотрудниками** (1 час).

*Изучив эту тему, вы узнаете, что:*

Общение — важнейшая форма взаимодействия людей.

В деловом общении выделяют три взаимосвязанные стороны:

- коммуникативную (обмен информацией);
- интерактивную (взаимодействие общающихся);
- перцептивную (восприятие).

Коммуникативная сторона общения предполагает обмен информацией, увязанной с конкретным поведением собеседников.

Деловое общение можно условно разделить на прямое (непосредственный контакт) и косвенное (между партнерами существует пространственно-временная дистанция).

Различают также два вида делового общения: вербальное и невербальное.

Деловое общение реализуется в следующих основных формах: деловая беседа; деловые переговоры; спор, дискуссия, полемика; деловое совещание; публичное выступление; телефонные разговоры; деловая переписка.

## *Основные термины и понятия*

Общение, деловое общение, непосредственный контакт, косвенный контакт, вербальное и невербальное общение, деловая беседа; деловые переговоры; спор, дискуссия, полемика; деловое совещание; публичное выступление; телефонные разговоры; деловая переписка.

## *Изучение вопросов самостоятельно*

При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

1. Первый вопрос самостоятельного задания выполняется в рабочей тетради по дисциплине. При его выполнении необходимо отметить, что такое деловое общение, и как ведется организация проведения деловых совещаний и переговоров.

Обоснование расчета времени, затрачиваемого на выполнение задания: На выполнение задания отводится 1 час. Это объясняется тем, что для конечного результата необходимо внимательно изучить содержание задания, выбрать материал, изучить и записать в тетрадь.

2. Второй вопрос самостоятельного задания выполняется в рабочей тетради по дисциплине. При его выполнении необходимо ознакомиться с основными типами собеседников. Описать особенности собеседников.

Обоснование расчета времени, затрачиваемого на выполнение задания: На выполнение задания отводится 1 час. На первом этапе выполнения студентам необходимо внимательно изучить содержание задания, подобрать литературу для получения ответов на задания (30 мин.). На втором этапе (30 мин.) потребуется составить план выполнения задания, выбрать основные признаки для изучения, обдумать собранную информацию, обобщите ее. Изложить результаты выполнения задания в тетради.

3. Третий вопрос самостоятельного задания так же выполняется так же в рабочей тетради по дисциплине. Необходимо описать формы, основные законы, шкалу отношений и правила аттракции.

Обоснование расчета времени, затрачиваемого на выполнение задания: На данное задание отводится 1 час. Это объясняется тем, что для характеристики форм, основных законов, шкал отношений и правил аттракции необходимо обработать материал и записать его в тетрадь.

4. Четвертый вопрос выполняется по аналогии и отводится на него 1 час.

## **Самостоятельная работа 4 (4 часа)**

### **Тема Элементы эффективного управления**

*Цели:*

- формирование умений и навыков самостоятельного умственного труда;
- развитие интереса у студентов к изучаемому материалу, привлечение внимания каждого студента к тому, что объясняет преподаватель;
- воспитание профессионализма и активизации учебной деятельности студентов.

### *План изучения*

1. Понятие эффективности менеджмента.
2. Критерии и показатели эффективности управления
3. Показатели экономической эффективности
4. Повышение эффективности управления
- 5 Самостоятельная работа: темы конспектов

Особенности мотивации труда в России. Исследование делового и управленческого общения. Характеристика системы информационного обеспечения управления. Инновационные проблемы современного менеджмента.

*Изучив эту тему, вы узнаете, что:*

- эффективность управления, как социально-экономическая категория, - это результативность данной деятельности, степень рационального использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Функциональная роль эффективности управления – отражать уровень и динамику его развития, качественную и количественную стороны данного процесса.

- эффективность можно различать как потенциальную и реальную. Потенциальная эффективность оценивается предварительно, реальная определяется полученными на практике результатами.

- эффективность управления бывает тактической и стратегической;

- критерий эффективности - признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего либо; мерило суждения, оценки.

- общий критерий – экономические результаты деятельности управляемой подсистемы в целом, т.е. осуществление предприятием (или организацией) своей миссии при наименьших затратах.

- показатель эффективности – количественная характеристика работы предприятия, косвенно характеризует эффективность управления.

- показателями экономической эффективности являются:

- показатель эффективности использования материальных ресурсов;
- показатель эффективности использования основных производственных фондов;
- показателем эффективности капитальных вложений;
- показатель, характеризующий эффективность деятельности персонала.

- улучшение показателей эффективности деятельности организации возможно в результате разработки и реализации организационно-технических мероприятий комплексно отражающих пути роста экономической эффективности управления. Основные термины и понятия.

### *Основные термины и понятия*

административные (организационные), экономические и социально-психологические методы управления; эффективность менеджмента; критерии и показатели эффективности управления; показатели экономической эффективности; повышение эффективности управления

### *Изучение вопросов самостоятельно*

При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

При изучении на 1-4 вопросы, к вопросам практического занятия, можно использовать конспект лекции или/и воспользоваться источниками литературы, которые рекомендованы в рабочей программе, что позволит успешно подготовиться к практическому занятию.

Обоснование расчета времени, затрачиваемого на выполнение задания: На выполнение этих заданий отводиться 2 часа. Поскольку студенту необходимо выполнить 4 задания, то в среднем на выполнение каждого задания отводиться по 30 мин.

Самостоятельная работа выполняется в рабочей тетради по дисциплине. При его выполнении необходимо ознакомиться с особенностями мотивации труда в России, изучить и осветить основные аспекты делового и управленческого общения, дать характеристику системы информационного обеспечения управления, определить инновационные проблемы современного менеджмента. Оформить задание требуется в виде конспекта.

Обоснование расчета времени, затрачиваемого на выполнение задания: На выполнение данного задания отводиться 2 часа. Это объясняется тем, что для конечного результата (конспекта) требуется: найти информацию, затем выбрать нужный материал, написать конспект и изучить его. И, поскольку, студенту необходимо выполнить 4 задания, то в среднем на выполнение каждого задания отводиться по 30 мин.

### *Контрольные вопросы*

1. Что понимается под эффективностью менеджмента?
2. Какие критерии и показатели эффективности управления вы знаете?
3. Какие показатели экономической эффективности существуют?
4. За счет чего можно повысить эффективность управления?

### **Самостоятельная работа 5 (6 часов)**

#### **Тема 4.3. Изучение поведения потребителей и сегментация рынка**

*Цели:*

- формирование умений и навыков самостоятельного умственного труда;
- развитие интереса у студентов к изучаемому материалу, привлечение внимания каждого студента к тому, что объясняет преподаватель;
- воспитание профессионализма и активизации учебной деятельности студентов.

### *План изучения*

- 1 Модель поведения покупателей
- 2 Характеристики покупателей
- 3 Процесс принятия решения о покупке
- 4 Особенности принятия решения о покупке товара-новинки

5. Самостоятельная работа: заполнение блоков портфолио:

1. **Блок.** Иллюстрация жизненного цикла товара (на примере конкретного товара и фирмы)
2. **Блок.** Разработка анкеты и проведение опроса потребителей. Оценка поведения различных групп покупателей.
3. **Блок.** Анализ факторов микро- и макросреды (на примере конкретной фирмы)

*Изучив эту тему, вы узнаете, что:*

- характеристики покупателя – оказывают основное влияние на то, как человек воспринимает раздражители и как реагирует на них;
- на совершаемые потребителями покупки большое влияние оказывают культурные, социальные, личные и психологические факторы;
- на пути к решению о покупке потребитель проходит пять этапов: осознание проблемы, поиск информации, оценка вариантов, решение о покупке, реакция на покупку;
- под «новинкой» понимается товар, услуга или идея, которые часть потенциальных клиентов воспринимает как нечто новое;
- этапы процесса восприятия товара-новинки состоит из пяти этапов:
  1. *Осведомленность.* О новинке известно, но достаточной информации нет.
  2. *Интерес.* Потребитель стимулирован на поиски информации о новинке.
  2. *Оценка.* Потребитель решает, имеет ли смысл опробовать новинку.
  4. *Проба.* Потребитель опробует новинку и оценивает ее.
  5. *Полное восприятие (восприятие).* Потребитель решает пользоваться только новинкой.

### *Основные термины и понятия*

Модель поведения покупателей, характеристика покупателя, процесс принятия решения о покупке, особенности принятия решения о покупке товара-новинки

### *Изучение вопросов самостоятельно*

При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

При изучении на 1-4 вопросы, к вопросам практического занятия, можно использовать конспект лекции или/и воспользоваться источниками литературы, которые рекомендованы в рабочей программе, что позволит успешно подготовиться к практическому занятию.

Обоснование расчета времени, затрачиваемого на выполнение задания: На выполнение этих заданий отводиться 2 часа. Поскольку студенту необходимо выполнить 4 задания, то в среднем на выполнение каждого задания отводиться по 30 мин.

Самостоятельная работа выполняется в виде альбома, в котором отражается содержание каждого блока. При его выполнении необходимо выбрать конкретную фирму и конкретный товар. Проиллюстрировать жизненный цикл товара, разработать анкету и провести опрос потребителей, а так же оценить поведение различных групп покупателей.

Обоснование расчета времени, затрачиваемого на выполнение задания: На выполнение данного задания отводиться 4 часа. Это объясняется тем, что для конечного результата требуется:

1 блок: найти информацию, затем выбрать нужный материал, проиллюстрировать жизненный цикл товара. На это задание потребуется 30 мин.

2 блок: для выполнения этого задания необходимо разработать анкету и провести опрос потребителей. Представить результаты исследования и дать оценку поведения различных групп покупателей. Работа очень объемная и требует времени на опрос и обработку, то в среднем на выполнение этого задания отводиться 3 часа.

3 блок: проанализировать факторы микро- и макросреды конкретной фирмы, которая анализируется. На это задание потребуется 30 мин.

### *Контрольные вопросы*

1. В чем заключается модель поведения покупателя?
2. Дать характеристику покупателя.
3. Какие факторы оказывают влияние на поведение покупателя?
4. Раскрыть каждый этап по принятию решения о покупке.
5. Что понимается под новинкой товара?

### **Самостоятельная работа 6 (6 часов)**

#### **Тема 5.2. Ценообразование в маркетинге**

*Цели:*

- формирование умений и навыков самостоятельного умственного труда;
- развитие интереса у студентов к изучаемому материалу, привлечение внимания каждого студента к тому, что объясняет преподаватель;
- воспитание профессионализма и активизации учебной деятельности студентов.

### *План изучения*

1 Проблемы и условия ценообразования

2 Факторы ценообразования

3 Стратегия и тактика ценообразования

4. Самостоятельная работа: заполнение блоков портфолио:

4. **Блок.** Исследование маркетинговой стратегии и типа контроля (на примере конкретного товара и фирмы)
5. **Блок.** Анализ цен. Разработка стратегии ценообразования (на примере конкретного товара и фирмы)

*Изучив эту тему, вы узнаете, что:*

- различают однородные и неоднородные рынки:

однородный рынок – это рынок, на котором покупателю безразлично, у кого из продавцов он купит нужный ему товар

неоднородный рынок – это рынок, на котором отдельный покупатель отдает предпочтение кому-либо из продавцов или его товарам.

- рынки подразделяются по типам конкуренции:

чистая конкуренция – редко наблюдаемое явление, характерное для однородного рынка с множеством продавцов и покупателей;

монополистическая конкуренция чаще всего наблюдается на неоднородном рынке с множеством покупателей и продавцов;

олигополистическая конкуренция характерна для небольшого числа продавцов на рынке;

чистая монополия – это ситуация, когда на рынке всего один продавец.

- факторы ценообразования:

- Обеспечение выживаемости.
- Максимизация текущей прибыли.
- Завоевание лидерства по доле рынка.
- Завоевание лидерства по качеству товара.

- этапы ценообразования:

- Определение спроса.
- Методы оценки кривых спроса.
- Эластичность спроса по ценам.
- Оценка издержек.
- Анализ цен и товаров конкурентов.
- Выбор метода ценообразования.
- Установление окончательной цены.

- фирма устанавливает исходную цену, а затем корректирует ее с учетом различных факторов, действующих в окружающей среде.

### *Основные термины и понятия*

однородные и неоднородные рынки; типы конкуренции; факторы ценообразования; этапы ценообразования; цена для стимулирования сбыта; цена со скидками и зачетами; цена по географическому принципу; дискриминационные цен; реакция потребителей на изменение цен; реакция конкурентов на изменение цен; реакция фирмы на изменение цен конкурентами

### *Изучение вопросов самостоятельно*

При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

При изучении на 1-3 вопросы, к вопросам практического занятия, можно использовать конспект лекции или/и воспользоваться источниками литературы, которые рекомендованы в рабочей программе, что позволит успешно подготовиться к практическому занятию.

Обоснование расчета времени, затрачиваемого на выполнение задания: На выполнение этих заданий отводится 2 часа. Поскольку студенту необходимо выполнить 3 задания, то в среднем на выполнение каждого задания отводиться по 40 мин.

Самостоятельная работа продолжается выполняться в альбоме. При его выполнении необходимо продолжать изучать выбранную фирму и товар. Следует исследовать маркетинговую стратегию и тип контроля товара. А так же необходимо проанализировать цены и разработать стратегию ценообразования на основе анализа.

Обоснование расчета времени, затрачиваемого на выполнение задания: На выполнение данного задания отводиться 4 часа. Это объясняется тем, что для конечного результата требуется:

4 блок: исследовать маркетинговую стратегию и тип контроля (на примере конкретного товара и фирмы), на данную работу отводится 2 часа.

5. блок: нужно проанализировать цены, выбранного товара. Разработать стратегию ценообразования (на примере конкретного товара и фирмы). Для того, чтобы разработать и выбрать нужную модель стратегии, необходимо проанализировать ситуацию и разработать несколько вариантов, из которых нужно выбрать наилучший вариант. В связи с тем, что на такой объем работы потребуется 2 часа.

#### *Контрольные вопросы*

- 1 Какие существуют проблемы и условия ценообразования?
- 2 Назвать факторы ценообразования и описать влияние на потребителя.
- 3 Назвать и описать стратегии ценообразования.
- 4 Назвать и описать тактики ценообразования.

### **Самостоятельная работа 7 (6 часов)**

#### **Тема 6.1. Маркетинговые коммуникации**

*Цели:*

- формирование умений и навыков самостоятельного умственного труда;
- развитие интереса у студентов к изучаемому материалу, привлечение внимания каждого студента к тому, что объясняет преподаватель;
- воспитание профессионализма и активизации учебной деятельности студентов.

#### *План изучения*

1. Проблемы, стратегии и методы маркетинговой коммуникации
- 2 Комплекс стимулирования
3. Самостоятельная работа: заполнение блоков портфолио:  
**6. Блок.** Оценка использования каналов товародвижения (на примере конкретного товара и фирмы)  
**7. Блок** Рассмотрение рекламной деятельности фирмы.  
Разработка рекламного обращения и / или создания товарного знака и логотипа.

*Изучив эту тему, вы узнаете, что:*

- комплекс маркетинговых коммуникаций, называемый также комплексом стимулирования, состоит из:
  - реклама;
  - стимулирование сбыта;
  - пропаганда;
  - личная продажа.
- целевая аудитория оказывает определяющее влияние на решения о том, что сказать, как сказать, когда сказать, где сказать и от чьего имени сказать»
- существует целый комплекс стимулирования:
  - метод исчисления «от наличных средств»;
  - метод исчисления «в процентах к сумме продаж»;
  - метод конкурентного паритета;
  - метод исчисления «исходя из целей и задач».
- факторы, определяющие структуру комплекса стимулирования:
  - тип товара или рынка;
  - стратегии проталкивания товара и привлечения потребителя к товару;
  - степень готовности покупателя;
  - этап жизненного цикла товара.

### *Основные термины и понятия*

реклама; стимулирование сбыта; пропаганда; личная продажа; метод исчисления «от наличных средств»; метод исчисления «в процентах к сумме продаж»; метод конкурентного паритета; метод исчисления «исходя из целей и задач».

### *Изучение вопросов самостоятельно*

При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

При изучении на 1,2 вопросы, к вопросам практического занятия, можно использовать конспект лекции или/и воспользоваться источниками литературы, которые рекомендованы в рабочей программе, что позволит успешно подготовиться к практическому занятию.

Обоснование расчета времени, затрачиваемого на выполнение задания: На выполнение этих заданий отводится 1 час. Поскольку студенту необходимо выполнить 3 задания, то в среднем на выполнение каждого задания отводиться по 30 мин. Самостоятельная работа продолжается выполняться в альбоме. При его выполнении необходимо продолжать изучать выбранную фирму и товар. Следует оценить использование каналов товародвижения (на примере конкретного товара и фирмы), а также рассмотреть рекламную деятельности фирмы и разработать рекламное обращение и / или создать товарный знак и логотип.

Обоснование расчета времени, затрачиваемого на выполнение задания: На выполнение данного задания отводиться 5 часов. Это объясняется тем, что для конечного результата требуется:

6. блок: оценить использование каналов товародвижения (на примере конкретного товара и фирмы). Чтобы оценить каналы товародвижения товара, необходимо найти информацию, изучить ее и дать оценку, а так же разработать свои предложения. На такой вид деятельности потребуется 3 часа работы.

7. блок: рассмотреть рекламную деятельность фирмы и разработать рекламное обращение и / или создать товарный знак и логотип. На данный вид работы отводится 2 часа.

### *Контрольные вопросы*

1. Что такое маркетинговые коммуникации?
2. Какие составляющие входят в комплекс маркетинговых коммуникаций?
3. Раскройте каждое средство воздействия на поведение потребителей.
4. Что представляет собой целевая аудитория?
5. Какие методы стимулирования существуют? Дать характеристику каждому методу.
6. Какие факторы, определяют структуру комплекса стимулирования?