

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«КАМЧАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «КамчатГТУ»)

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра «Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ  
Декаан технологического фа-  
культета

 /Л. М. Хорошман/  
«18» июня 2020 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Менеджмент и маркетинг»**

направление подготовки (специальность)  
35.03.09 «Водные биоресурсы и аквакультура»  
(уровень подготовки: бакалавриат)

направленность (профиль):  
«Управление водными биоресурсами и рыбоохрана»

Петропавловск-Камчатский,  
2020

Рабочая программа дисциплины составлена на основании ФГОС ВО направления подготовки 35.03.08 Водные биоресурсы и аквакультура

Составитель рабочей программы  
Ст. преподаватель кафедры «Менеджмент»



Е.В. Егорова

Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры «Менеджмент» 18.03.2020, протокол № 7

Зав. кафедрой «Менеджмент», к. э. н., доцент  
Ю.С. Морозова



«18» марта 2020 г.

## 1 Цель и задачи учебной дисциплины

**Целью** преподавания дисциплины «Менеджмент и маркетинг» является формирование у обучающихся основ научного представления о современном подходе к управлению компанией, маркетинге как одной из основных функций управления, концепциях маркетинга и практическом овладении инструментами маркетинга для реализации миссии компании.

Основные **задачи** курса:

- дать обучающимся знания о содержании функций управления: планировании, организации, мотивации, контроле;
- рассмотреть задачи, место, роль содержание и основные функции маркетинговой деятельности как элемента предпринимательства и управления;
- сформировать практические навыки анализа современного рынка в соответствии с требованиями производственной деятельности;
- дать методологию современной концепции взаимодействия субъектов предпринимательской среды; роль маркетинга в процессе создания новых товаров, формировании товарной и ценовой политик предприятия;
- развить навыки по реализации альтернативных подходов при разработке и принятии управленческих решений, рассмотреть организационные структуры эффективность деятельности предприятия.

## 2 Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование универсальной компетенции:

УК-3 – способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.

Планируемые результаты обучения при изучении дисциплины, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлены в таблице.

Таблица - Планируемые результаты обучения при изучении дисциплины, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

| Код компетенции | Планируемые результаты освоения образовательной программы                           | Код и наименование индикатора достижения универсальной компетенции   | Планируемый результат обучения по дисциплине  | Код показателя освоения |
|-----------------|---|--|---|-------------------------|
| УК-3            | Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде | ИД-1 <sub>УК-3</sub> Знает различные приемы и способы социализации личности и социального взаимодействия.  | <b>Знать:</b><br>– теоретические основы и закономерности функционирования рыночной экономики, включая переходные процессы;<br>– отечественный и зарубежный опыт в области управления и рациональной организации маркетинговой деятельности предприятия в условиях рыночной экономики; | 3(УК-3)1                |
|                 |   |  |   | 3(УК-3)2                |
|                 |   | ИД-2 <sub>УК-3</sub> Умеет строить отношения с окружающими людьми, с коллегами.  | – методы изучения рыночной конъюнктуры;<br>– различные приемы и способы социализации личности и социального взаимодействия.   | 3(УК-3)3                |
|                 |   |  |   | 3(УК-3)4                |
|                 |   | ИД-3 <sub>УК-3</sub> Имеет практический опыт участия в командной работе, в социальных проектах, распределения ролей в условиях командного взаимодействия | <b>Уметь:</b><br>– сегментировать рынок и потребителей;<br>– планировать производство и сбыт, исходя из рыночных потребностей;<br>– выявлять проблемы маркетингового характера при анализе конкретных си-   | У(УК-3)1<br>У(УК-3)2    |

|  |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
|  |  |  | туаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты;<br>– строить отношения с окружающими людьми, с коллегами  | У(УК-3)3<br><br>У(УК-3)4                                 |
|  |  |  | <b>Владеть:</b><br>– навыками профессиональной аргументации при разборе рыночных ситуаций в сфере предстоящей деятельности;<br>– методами экономического анализа маркетинговой деятельности предприятия и оценки его рыночных позиций;<br>– методами ценообразования и калькулирования себестоимости продукции на предприятии;<br>– практическим опытом участия в командной работе, в социальных проектах, распределения ролей в условиях командного взаимодействия | В(УК-3)1<br><br>В(УК-3)2<br><br>В(УК-3)3<br><br>В(УК-3)4 |

### 3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина «Менеджмент и маркетинг» является обязательной дисциплиной в структуре образовательной программы, ее изучение предполагает знание основ теории менеджмента и маркетинга, а также базируется на совокупности таких дисциплин как «Педагогика и психология высшей школы», «Философия науки», «Психология делового общения».

Знания, умения и навыки, полученные студентами в ходе изучения дисциплины «Менеджмент и маркетинг», необходимы для прохождения производственной, а также для прохождения преддипломной практики и выполнении выпускной квалификационной работы.

### 4 Содержание дисциплины

#### 4.1 Тематический план дисциплины

*Очная форма обучения*

| Наименование разделов и тем  | Всего часов | Аудиторные занятия | Контактная работа по видам учебных занятий |                                 |                     | Самостоятельная работа | Формы текущего контроля*      | Итоговый контроль знаний по дисциплине |
|--|-------------|--------------------|--|---------------------------------|---------------------|------------------------|-------------------------------|--|
|  |             |                    | Лекции                                     | Семинары (практические занятия) | Лабораторные работы |                        |                               |  |
| 1  | 2           | 3                  | 4  | 5                               | 6                   | 7                      | 8                             | 9                                      |
| Тема 1. Менеджмент и маркетинг как виды деятельности и социально-экономические процессы. | 5           | 2                  | 2  | 1                               |                     | 5                      | Опрос                         |  |
| Тема 2. Организация как объект управления.   | 5           | 2                  | 2  | 1                               |                     | 4                      | Дискуссия, Т, ПЗ, КС, доклады |  |
| Тема 3. Цели менеджмента.  | 5           | 2                  | 2  | 1                               |                     | 4                      | КС, тестирование              |  |
| Тема 4. Организация взаимодействия и построение организации.                             | 6           | 2                  | 2  | 1                               |                     | 4                      | Доклады, дискуссия,           |  |

| Наименование разделов и тем                                | Всего часов | Аудиторные занятия | Контактная работа по видам учебных занятий |                                 |                     | Самостоятельная работа | Формы текущего контроля*          | Итоговый контроль знаний по дисциплине |
|--|-------------|--------------------|--|---------------------------------|---------------------|------------------------|-----------------------------------|--|
|  |             |                    | Лекции                                     | Семинары (практические занятия) | Лабораторные работы |                        |                                   |  |
|  |             |                    |  |                                 |                     |                        | КС, Т                             |  |
| Тема 5. Коммуникации в менеджменте.                        | 6           | 2                  | 2  | 1                               |                     | 5                      | КС                                |  |
| Тема 6. Принятие управленческих решений.                   | 5           | 2                  | 2  | 2                               |                     | 5                      | Опрос                             |  |
| Тема 7. Управление человеком в организации.                | 6           | 2                  | 2  | 2                               |                     | 5                      | РЗ, КС, Т                         |  |
| Тема 8. Власть, влияние, лидерство в системе менеджмента.  | 6           | 2                  | 2  | 1                               |                     | 5                      | КС, Т, РЗ, доклады                |  |
| Тема 9. Основы маркетинга.                                 | 13          | 6                  | 4  | 2                               |                     | 7                      | Доклады, дискуссия, Т, КС, РЗ, ПЗ |  |
| Тема 10. Маркетинговые исследования.                       | 9           | 2                  | 4  | 2                               |                     | 7                      | ПЗ                                |  |
| Тема 11. Комплексное исследование и прогнозирование рынка. | 9           | 2                  | 4  | 2                               |                     | 7                      | Опрос                             |  |
| Тема 12. Продвижение товара.                               | 8           | 4                  | 4  | 2                               |                     | 5                      | Доклады, тестирование             |  |
| Экзамен  |             |                    |  |                                 |                     |                        |                                   | 27                                     |
| Всего  | <b>144</b>  | <b>54</b>          | <b>36</b>                                  | <b>18</b>                       |                     | <b>63</b>              |                                   | <b>27</b>                              |

\* РЗ – решение задач, Т – тестирование, КС – кейс-стади (конкретные ситуации), ПЗ - практические задания

## 4.2 Содержание дисциплины

### Лекция 1. Тема 1: «Принципы и методы менеджмента»

Условия и предпосылки возникновения управления. Понятие менеджмента. Развитие менеджмента в прошлом и настоящем. Основные школы управления. Современная парадигма управления. Ситуационный и системный подходы. Основные функции и принципы. Требования к менеджеру.

### Практическое занятие 1

#### Тема: «Принципы и методы менеджмента»

*Вопросы для обсуждения:*

1. Методологические подходы к решению проблем менеджмента
2. Управление по целям. Модели управления по целям: предназначенная для индивида; подходящая для группы; служащая интересам всей организации.
3. Пути оптимизации целей предприятия в условиях их множественности.
4. Перечислите основные цели, преследуемые маркетинговой концепцией управления фирмой.
5. Маркетинг – это единственная концепция управления фирмой или наиболее эффективная в современных условиях? Дайте обоснование Вашему ответу.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Организационные цели, их характеристики
2. Современные принципы управления
3. Метод постановки целей «дерево целей»
4. Типовые правила внутреннего распорядка фирмы

### Задания по теме:

*Задание 1.* В рамках управления особое место занимает менеджмент посредством постановки целей. Здесь речь идет о процессе, при котором руководитель и сотрудник вместе:

- определяют задачи фирмы;
- уточняют ответственность;
- используют результаты для руководства компании и для оценки вклада каждого сотрудника в плоды ее деятельности.

Сначала руководство фирмы формирует стратегические цели. Далее, на каждом более низком уровне, эти цели наполняются подцелями и установленными сроками исполнения. Периодически обсуждается:

- нужна ли корректировка курса;
- реалистично ли сформулированы цели.

Наиболее продуктивен данный метод, когда сотрудники:

- знают, что от них ожидают;
- согласны взять на себя обязательства по достижению поставленных целей.

Вопросы:

1. Сформулируйте свое мнение о методе «постановка целей». В чем, на Ваш взгляд, его сильные и слабые стороны?
2. Какие особенности применения менеджмента посредством постановки целей в современных российских условиях Вы могли бы назвать?

*Задание 2.* Подберите каждому указанному принципу его содержание (цифра-буква).

1. Принцип контроля
2. Принцип принятия решения
3. Принцип мотивации
4. Принцип гибкости
5. Принцип коммуникаций
6. Принцип консенсуса

а) использование активных движущих сил (экономических, психологических и др.), ведущих к достижению целей фирмы и работников.

б) включение в организацию механизмов, устройств и факторов внешнего окружения, которые должны помочь предугадывать и реагировать на них.

в) правила эффективного осуществления, имеющие характер практических рекомендаций.

г) требования, регламентирующие процесс их разработки и выбора

д) демократизация управления на предприятии, широкое развитие инициативы сотрудников, политика уважения к человеку, которые приводят к формированию самостоятельных взглядов

е) состоит в поддержании связанности всех элементов менеджмента, которая обеспечивается путем обмена информацией между ними.

*Задание 3.* Решите ситуацию.

Вы получили одновременно два срочных задания: от Вашего непосредственного и вышестоящего начальников. Времени для согласования сроков у Вас нет. Необходимо начать работу. Выберите предпочтительное решение:

1. В первую очередь буду выполнять задание того, кого лично больше уважаю.
2. Сначала буду выполнять задание, наиболее важное на мой взгляд.
3. Буду выполнять задание вышестоящего начальника.
4. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника, предложив ему объясниться с вышестоящим начальником.

Нарушение использования какого принципа менеджмента наблюдается в данном случае? Ваши выводы.

*Литература:* [1, 2, 3, 4, 5, 6]

## Лекция 2 Тема 2: «Функции управления»

Методология менеджмента. Функции менеджмента. Инфраструктура менеджмента. Понятие организации и ее место в менеджменте. Формальные и неформальные организации. Жизненный цикл организации. Внутренняя и внешняя среда организации. Методы анализа информации о состоянии внутренней и внешней среды организации. Организация как открытая социально-экономическая система. Отраслевые особенности организаций (предприятия приборостроения). Критерии результативности организации. Основные черты и свойства организации.

### Практическое занятие 2

#### Тема: «Функции управления»

*Вопросы для обсуждения:*

1. Дайте наиболее полное, на Ваш взгляд, определение организации.
2. Охарактеризуйте состав внутренней и внешней среды организации.
3. Перечислите методы, используемые для анализа внутренней и внешней среды организации.
4. Приведите примеры контактных аудиторий для государственного учреждения, рыбопромыслового предприятия, банка, совместного торгового предприятия.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Закономерности управления различными системами
2. Виды систем
3. Свойства систем
4. Приведите различные понятия «система» (не менее пяти), дайте их сравнительный анализ

#### Задания по теме:

*Задание 1.* Проектирование организационной структуры предприятия. В процессе занятия студентам предлагается перечень функциональных и линейных отделов, а также управленческих должностей, из которых необходимо построить организационную структуру управления промышленного предприятия.

*Задание 2.* Анализ стратегической позиции организации

ООО «Нефтеоргсинтез» - нефтеперерабатывающее предприятие, существующее на рынке более 30 лет. Оно производит различные виды топлива (бензин, керосин, дизельное топливо, мазут, пропан, бутан и др.), ароматические углеводороды и хочет расширить и углубить переработку нефти.

Используя SWOT-анализ, определите перспективные стратегические направления развития предприятия.

Рекомендации к решению:

В процессе проведения SWOT-анализа необходимо:

1. сформировать матрицу № 1 сильных и слабых сторон предприятия, угроз и возможностей. При этом можно рассматривать как реально существующее предприятие с реальным экономическим окружением, так и некое гипотетическое предприятие, действующее в заданных условиях;

#### *Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы*

| Сильные стороны | Слабые стороны |
|-----------------|----------------|
| 1.              | 1.             |
| 2.              | 2.             |
| 3.              | 3.             |
| 4.              | 4.             |
| Угрозы          | Возможности    |

|     |     |
|-----|-----|
| 1.  | 1.  |
| 2.  | 2.  |
| 3.  | 3.  |
| ... | ... |

2. рассмотреть различные сочетания сильных и слабых сторон деятельности предприятия с возможностями и угрозами. При этом в каждую ячейку матрицы № 1 помещается экспертная оценка «силы» рассматриваемого сочетания, т.е. оценка значимости сочетания той или иной сильной (слабой) стороны предприятия с той или иной угрозой (возможностью). При формировании эксперты используют пятибалльную шкалу (связь более значима при большей оценке). Результатом этого этапа становится матрица № 2. По данным этой матрицы расставляются приоритеты, на основе которых должны распределяться ресурсы между различными выявленными проблемами;

*Экспертные количественные оценки*

|             |  | Сильные стороны |  |  |  |  | Слабые стороны |  |  |  |  | Итого |
|-------------|--|-----------------|--|--|--|--|----------------|--|--|--|--|-------|
|             |  |                 |  |  |  |  |                |  |  |  |  |       |
| Угрозы      |  |                 |  |  |  |  |                |  |  |  |  |       |
|             |  |                 |  |  |  |  |                |  |  |  |  |       |
|             |  |                 |  |  |  |  |                |  |  |  |  |       |
| Возможности |  |                 |  |  |  |  |                |  |  |  |  |       |
|             |  |                 |  |  |  |  |                |  |  |  |  |       |
|             |  |                 |  |  |  |  |                |  |  |  |  |       |
| Итого       |  |                 |  |  |  |  |                |  |  |  |  |       |

3. сформировать проблемное поле предприятия (матрица № 3), в котором формулируются имеющиеся проблемы, обусловленные тем или иным сочетанием сильных (слабых) сторон предприятия с угрозами (возможностями);

*Проблемное поле предприятия*

|             |  | Сильные стороны |  |  |  |  | Слабые стороны |  |  |  |  |  |
|-------------|--|-----------------|--|--|--|--|----------------|--|--|--|--|--|
|             |  |                 |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |
| Угрозы      |  |                 |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |
|             |  |                 |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |
|             |  |                 |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |
| Возможности |  |                 |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |
|             |  |                 |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |
|             |  |                 |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |

4. на основе матрицы № 3 сформировать комплексные оценки этих проблем как суммы экспертных оценок ячеек, перекрываемых рассматриваемой проблемой. Таким образом, строится матрица № 4, содержащая количественные оценки выявленных проблем и их ранжирование по

значимости для предприятия. Ранги значимости используются для определения очередности реализации той или иной стратегии, сформированной для решения проблемы.

*Ранжирование проблем предприятия по значимости*

| № п/п | Формулировка проблемы | Оценка проблемы | Ранг проблемы |
|-------|-----------------------|-----------------|---------------|
| 1     |                       |                 |               |
| 2     |                       |                 |               |
| 3     |                       |                 |               |
| 4     |                       |                 |               |
| 5     |                       |                 |               |
| ...   |                       |                 |               |

*Литература:* [1, 2, 3, 4, 5, 6]

**Лекция 3 Тема 3: «Цели менеджмента»**

Миссия организации. Выработка и примерное содержание миссии. Понятие и виды целей. Целеполагание. Правила построения дерева целей. Примерное содержание дерева целей приборостроительного предприятия. Управление по целям (по результатам). Этапы процесса управления по целям. Социофакторы и этика менеджмента.

**Практическое занятие 3  
Тема: «Цели менеджмента»**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Организационные цели, их характеристики
2. Современные принципы управления
3. Метод постановки целей «дерево целей»
4. Типовые правила внутреннего распорядка фирмы

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Концепция множественности целей предприятия (по Ф.У. Тейлору)
2. Разработка целевого управления Питера Друкера
3. Экономические методы управления
4. Организационно-распорядительные методы управления
5. Социально-психологические методы управления

**Задания по теме:**

*Задание 1.* В рамках управления особое место занимает менеджмент посредством постановки целей. Здесь речь идет о процессе, при котором руководитель и сотрудник вместе:

- определяют задачи фирмы;
- уточняют ответственность;
- используют результаты для руководства компании и для оценки вклада каждого сотрудника в плоды ее деятельности.

Сначала руководство фирмы формирует стратегические цели. Далее, на каждом более низком уровне, эти цели наполняются подцелями и установленными сроками исполнения. Периодически обсуждается:

- нужна ли корректировка курса;
- реалистично ли сформулированы цели.

Наиболее продуктивен данный метод, когда сотрудники:

- знают, что от них ожидают;
- согласны взять на себя обязательства по достижению поставленных целей.

Вопросы:

1. Сформулируйте свое мнение о методе «постановка целей». В чем, на Ваш взгляд, его сильные и слабые стороны?
2. Какие особенности применения менеджмента посредством постановки целей в современных российских условиях Вы могли бы назвать?

*Задание 2.* Подберите каждому указанному принципу его содержание (цифра-буква).

1. Принцип контроля

2. Принцип принятия решения
3. Принцип мотивации
4. Принцип гибкости
5. Принцип коммуникаций
6. Принцип консенсуса

а) использование активных движущих сил (экономических, психологических и др.), ведущих к достижению целей фирмы и работников.

б) включение в организацию механизмов, устройств и факторов внешнего окружения, которые должны помочь предугадывать и реагировать на них.

в) правила эффективного осуществления, имеющие характер практических рекомендаций.

г) требования, регламентирующие процесс их разработки и выбора

д) демократизация управления на предприятии, широкое развитие инициативы сотрудников, политика уважения к человеку, которые приводят к формированию самостоятельных взглядов

е) состоит в поддержании связанности всех элементов менеджмента, которая обеспечивается путем обмена информацией между ними.

*Задание 3.* В 1932 г. была основана японская компания «Мацусита Электрик Индастриал Ко, Лтд», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах известны торговые марки этой компании: «Технике» и «Панасоник».

Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал цель основных положений менеджмента:

- не хитря, будь честным;
- будь хозяином на своем месте;
- не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;
- относись с уважением и вниманием к окружающим;
- все время помни о внешнем мире, приспособляйся к законам его развития;
- с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь - мы все берем у общества в долг;
- не уставай задавать себе вопрос: «На кого я работаю»? Ответ только один - на общество.

Вопросы:

1. В чем заключается социальная направленность менеджмента?
2. Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начало?
3. Попробуйте продолжить формулировку основных положений менеджмента Комоскэ Мацусита, доведя их число до десяти.

*Литература:* [1, 2, 3, 4, 5, 6]

#### **Лекция 4 Тема 4: «Организация взаимодействия и построение организации»**

Состав функций менеджмента. Функция организации как создание реальных условий для достижения целей. Организация взаимодействия между линейными, функциональными и штабными полномочиями. Делегирование полномочий. Полномочия и ответственность. Власть и пределы полномочий. Соотношение централизации и децентрализации в структуре менеджмента. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента.

Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента. Построение организаций. Элементы организационной структуры управления. Линейная, линейно-функциональная, линейно-штабная структуры управления. Функциональная и дивизиональная структуры. Матричная структура. Проектирование организационных структур на предприятиях приборостроения.

#### **Практическое занятие 4**

##### **Тема: «Организация взаимодействия и построение организации»**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Охарактеризуйте типы структур управления организацией

2. В чем заключается различие между делегированием полномочий и делегированием ответственности?
3. Дайте определение централизации. В каких случаях она эффективна?
4. Назовите элементы организационной структуры управления.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Охарактеризуйте пределы полномочий.
2. Приведите примеры наиболее эффективного использования всех типов организационных структур управления.
3. В каких случаях эффективна централизация? Децентрализация?

#### **Задания по теме:**

*Задание 1.* Определите типы организационных структур управления:

1. Первичный - наиболее простой тип структуры, при котором руководитель предприятия (подразделения) осуществляет все функции управления. Все полномочия - прямые (линейные) идут от высшего звена управления к низшему.

В числе преимуществ данной структуры - ответственность, четкое распределение обязанностей и полномочий, оперативный процесс принятия решений. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

О каком типе организационной структуры идет речь? Обоснуйте свой ответ.

2. Данную организационную структуру используют для того, чтобы справиться с проблемами, обусловленными размером предприятий, диверсификацией, технологией и изменениями внешней среды.

В соответствии с этой организационной структурой деление организаций на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей или географическим регионам.

О каком типе организационной структуры идет речь? Определите преимущества и недостатки.

3. Использование данного типа организационной структуры позволяет крупному предприятию, фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшое предприятие, выпускающее один - два вида продукции. Организации с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Недостаток этой структуры - увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции.

Какой тип организационной структуры описан?

4. Данную организационную структуру называют традиционной или классической. Этот тип структуры основан на разделении основных и специфических функций между звеньями. О каком типе организационной структуры идет речь? Назовите преимущества и недостатки данной структуры. На каких предприятиях целесообразно использовать такой тип структуры?

5. Использование данной организационной структуры целесообразно, если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе. Эта структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а так же связь между членами организации. Какой тип организационной структуры описан?

*Литература:* [1, 2, 3, 4, 5, 6]

#### **Лекция 5 Тема 5: «Коммуникации в менеджменте»**

Процесс коммуникаций и эффективность управления: коммуникации между организацией и ее средой, между уровнями и подразделениями. Коммуникационный процесс: элементы и этапы процесса коммуникаций, обратная связь и помехи. Межличностные коммуникации: преграды на пути межличностных коммуникаций, совершенствование искусства общения. Организационные коммуникации: преграды, совершенствование коммуникаций в организациях. Коммуникабельность руководителей. Коммуникационные сети и коммуникационные стили. Невербальные коммуникации. Деловая коммуникация. Осуществление безопасной коммуникации.

## **Практическое занятие 5**

### **Тема: «Коммуникации в менеджменте»**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Перечислите виды коммуникаций.
2. Назовите этапы коммуникационного процесса.
3. В чем различие вербальных и невербальных коммуникаций?
4. Охарактеризуйте коммуникационные стили

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Охарактеризуйте коммуникационные сети.
2. Назовите способы совершенствования коммуникаций в организациях.
3. Перечислите условия осуществления безопасной коммуникации.

#### **Задания по теме:**

*Задание 1.* Постройте коммуникационный процесс и опишите его элементы в следующих ситуациях:

а) руководитель организации отдает распоряжение линейному руководителю о подготовке документации к предстоящей встрече с партнерами;

б) один из специалистов передает другому сведения об остатках денежных средств на счетах;

в) руководитель кадровой службы передает сведения линейному руководителю о претендентах на вакантную должность.

Какие преграды (барьеры) могут возникнуть в данных коммуникациях?

*Задание 2.* Решите ситуацию.

Вы получили одновременно два срочных задания: от Вашего непосредственного и вышестоящего начальников. Времени для согласования сроков у Вас нет. Необходимо начать работу. Выберите предпочтительное решение:

2. В первую очередь буду выполнять задание того, кого лично больше уважаю.
3. Сначала буду выполнять задание, наиболее важное на мой взгляд.
4. Буду выполнять задание вышестоящего начальника.
5. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника, предложив ему объясниться с вышестоящим начальником.

Нарушение использования какого принципа менеджмента наблюдается в данном случае? Ваши выводы.

*Задание 3.* Решите ситуацию.

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной Работы. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения.

1. Буду строго придерживаться субординации, не оспаривая решения начальника, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.
2. Все зависит от того, насколько авторитетен в моих глазах начальник.
3. Выражу мое несогласие с решением начальника, предупрежу его о том, что впредь я в таких случаях буду отменять его задания, порученные моему подчиненному без моего согласия.
4. В интересах дела отменю задание начальника, прикажу подчиненному продолжать начатую работу.

Какой принцип менеджмента необходимо учитывать в данном случае для положительного решения вопроса? Почему?

*Литература:* [1, 2, 3, 4, 5, 6]

### **Лекция 6 Тема 6: «Принятие управленческих решений»**

Моделирование ситуаций и разработка решений. Природа процесса принятия решения: организационные решения, подходы к принятию решений, этапы рационального решения про-

блем. Факторы, влияющие на процесс принятия решений: личностные оценки руководителя, среда принятия решения, информационные ограничения, поведенческие ограничения, взаимосвязанность решений. Эффективность решений. Принципы принятия решений. Научный метод в управлении. Моделирование управленческих решений. Общие проблемы моделирования. Методы принятия решения. Методы прогнозирования. Групповые методы выработки управленческих решений. Информационное обеспечение принятия решения.

### **Практическое занятие 6**

#### **Тема: «Принятие управленческих решений»**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Сущность и место решений в системе управления предприятием.
2. Характерные особенности управленческих решений.
3. Классификация управленческих решений. Требования к решениям.
4. Процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений.
5. Организация и контроль исполнения управленческих решений.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Принципы и правила подготовки и принятия решений.
2. Роль руководителя в процессе подготовки, принятия и реализации решения.
3. Методы принятия решений: платежная матрица, дерево решений.
4. Принятие решений в условиях неопределенности.

#### **Задания по теме:**

*Задание 1.* Решите конкретные ситуации.

Ситуация 1. Директор магазина поручил продавцу организовать погрузку тары на автомашину. Проверив через некоторое время выполнение задания, он обнаружил, что продавец разговаривает по телефону, автомашина не загружена, а рабочие отдыхают.

В данной ситуации директор может принять одно из следующих решений:

- прервать разговор продавца и в повышенном тоне потребовать от него выполнения распоряжения;
- организовать погрузку тары в автомашину лично;
- поручить эту работу другому;
- выяснить у продавца (когда он закончит по телефону) причину невыполнения задания и принять соответствующее решение;
- ничего не предпринимать.

Какое из предложенных решений наиболее правильное? Какие отрицательные последствия могут вызвать неприемлемые решения?

Ситуация 2. Председатель правления райпо прибыл в магазин в момент конфликта, возникшего между продавцом и покупателем. Какие возможные действия он предпримет в этом случае? Возможные варианты действия председателя:

1. не вмешивайся в конфликт;
  2. вызвать зав. магазином и поручить ему разобраться в возникшем конфликте;
  3. выяснить сущность конфликта и принять одно из следующих решений:
- потребовать от продавца удовлетворить претензию покупателя (если он прав) и извиниться перед ним;
  - потребовать от продавца прекращения общения с покупателем и сделать ему замечание за неправильное поведение;
  - разъяснить, в чем не правы продавец и покупатель (если это имеет место).

Выбранные варианты действий председателя правления райпо должны быть обоснованы аргументированы.

*Задание 2.* Решите следующие ситуационные задачи

*Ситуационная задача 1.*

Место работы: больница, медсестринская служба.

Ваша должность: старшая сестра больницы.

Больница, в которой Вы работаете, испытывает нехватку кадров. Ваш начальник попросил Вас выделить трех из двенадцати медсестер, находящихся у Вас в подчинении, для того, чтобы они два-три дня поработали в другом отделении, где сложилось критическое положение.

Работа, которую им предстоит выполнять, хорошо им знакома и не требует дополнительных навыков и знаний. Вы можете выбрать любую из Ваших подчиненных, так как им предстоит заниматься практически тем же, что они делают на своем постоянном рабочем месте.

Вы хорошо знаете своих сотрудниц и легко можете назначить трех из них для этой работы. Отсутствие трех человек в течение нескольких дней не повлияет на эффективность и качество работы Вашего отделения.

Чем Вы будете руководствоваться при отборе сестер для временной работы в другом отделении? Какими методами Вы будете решать эту задачу?

*Ситуационная задача 2.*

*Место работы:* химический завод.

*Ваша должность* - инженер по технике безопасности. На Вас лежит ответственность за разработку правил по технике безопасности на заводе, где Вы работаете. Важной частью этих правил является определение порядка обращения с легковоспламеняющимися жидкостями, которые используются в процессе производства.

В соответствии с недавно принятым законом Вы заключили контракт с консультативной фирмой для выработки рекомендаций по пересмотру существующих правил техники безопасности. Этой фирмой было предложено несколько возможных изменений в порядке обращения с легковоспламеняющимися жидкостями. К сожалению, представленные рекомендации повлекли за собой множество проблем:

во-первых, рабочим, использующим данные жидкости в процессе производства, не нравятся рекомендации, разработанные в соответствии с законом;

во-вторых, в течение прошедшего года из-за вышеуказанного закона Вы были вынуждены внести ряд изменений в порядок работы. Каждое из них вызвало противодействие и жалобы со стороны рабочих. Особенно трудно было произвести третье, самое недавнее изменение: сопротивление рабочих было настолько сильным, что внедрение его в производство прошло с очень значительной задержкой;

в-третьих, консультативная фирма представила полную информацию относительно различных возможных вариантов изменения технологического процесса в соответствии с новыми правилами техники безопасности, однако в рекомендациях не указывается, какой из предложенных вариантов является наилучшим, и Вам самому придется это определить.

И последнее: через три недели будет проводиться инспекция Вашего завода. В случае если в технологическом процессе будут обнаружены какие-либо изъяны, угрожающие безопасности, завод оштрафуют. Каковы Ваши действия?

*Литература:* [1, 2, 3, 4, 5, 6]

### **Лекция 7-8 Тема 7: «Управление человеком в организации»**

Модель поведения человека в организации. Включение человека в организационное окружение. Вхождение человека в организацию: обучение, влияние организации на процесс вхождения, усвоение норм и ценностей организации.

Ролевой аспект взаимодействия человека и организации: ясность и приемлемость роли; неопределённость роли и её последствия; противоречия при выполнении роли и способы их устранения; формальный и неформальный статус роли.

Личностный аспект взаимодействия человека и организационного окружения: восприятие как процесс отбора и систематизации информации; восприятие человека; критериальная основа поведения; индивидуальность человека. Адаптация человека к организационному окружению и изменение его поведения: типы поведения человека в организации; научение человека поведению в организации.

Мотивация деятельности в менеджменте. Регулирование и контроль в системе менеджмента.

### Практическое занятие 7

#### Тема: «Управление человеком в организации»

*Вопросы для обсуждения:*

1. Сущность и природа конфликтов в коллективах на предприятии.
2. Типы конфликтов: внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые конфликты.
3. Основные причины возникновения конфликтов.
4. Содержание и основные элементы модели процесса конфликта
5. Перечислите те внешние факторы (стрессоры), которые на Ваш взгляд являются первоочередными причинами стрессов.
6. Назовите меры профилактики стресса, которые Вы применяете или которые Вам известны.
7. Как влияет характер, темперамент, тип мышления человека на стрессоустойчивость?

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Мотивация и стимулирование персонала.
2. Роли и поведение сотрудника.
3. Адаптация персонала.

#### Задания по теме:

*Задание 1.* Конкретная ситуация «Дилемма для Ирины»

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать, и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя — начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настаивает на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия

клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

*Вопросы:*

- Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.
- Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?
- Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.
- Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.
- Как вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

*Задание 2.* Сгруппируйте стрессоры по признакам:

- принадлежности к сфере деятельности - семья, болезни, личная жизнь, работа;
- по управляемости - те, что можно устранить самому; те, что можно ослабить; те, что находятся вне Вашей воли.

*Задание 3.* Примите решения по каждой ситуации

*Ситуация 1 - «Семинары Ольги и Алексея».*

Два сотрудника фирмы, занимающейся распространением программного обеспечения, Ольга и Алексей решили провести семинары, каждый по своему направлению деятельности, в один и тот же день. И ей, и ему для этого необходимы одни и те же ресурсы - демонстрационное помещение и компьютеры. Единственным приемлемым решением в этом случае представляется решение перенести один из семинаров на другой день. Но ни Ольга, ни Алексей не уступают друг другу и между ними произошел конфликт. Менеджер фирмы пригласила их к себе в кабинет и выслушала аргументы обеих сторон. В итоге она решила перенести семинар Ольги на другой день, поскольку это, по ее мнению, принесет всем меньше неудобств и большую пользу для организации.

*Ситуация 2 - «Два рабочих».*

Два рабочих строительной организации, работающие неполный рабочий день, не ладят между собой. Их грубые взаимоотношения начинают влиять на моральный климат всего коллектива. Начальник участка неоднократно делал им замечания, однако ничего не помогало. Тогда он решил, что с него достаточно, вызвал к себе обоих работников и объявил, что собирается так составить графики их работы, чтобы их рабочие часы по возможности меньше пересекались. Также предупредил при этом, что дальнейшие ссоры между рабочими приведут к принятию серьезных дисциплинарных мер.

*Вопросы:*

1. Какие стратегии для уменьшения или сдерживания конфликтов были использованы менеджерами в данных ситуациях?
2. Как бы поступили Вы?

*Литература:* [1, 2, 3, 4, 5, 6]

## **Лекция 9 Тема 8: «Власть, влияние, лидерство в системе менеджмента»**

Понятие власти и ее роль в менеджменте. Управляемость как одна из характеристик менеджмента. Факторы управляемости. Партнерство как фактор повышения управляемости.

Власть и партнерство. Баланс власти. Типология власти. Власть, полномочия и ответственность менеджера. Убеждение и участие. Влияние через участие в управлении. Условия эффективного влияния. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента. Власть и лидерство. Лидерство в современном менеджменте. Природа лидерства. Мотивация лидерства. Типы лидерства. Лидерство и руководство. Лидер и менеджер. Управление человеком и управление группой. Традиционные концепции лидерства. Концепции лидерского поведения. Концепции ситуационного лидерства. Концепции атрибутивного, харизматического и преобразующего лидерства. Оценка эффективности лидерства.

Стиль менеджмента и имидж (образ) менеджмента. Конфликтность в менеджменте. Факторы и тенденции эффективности менеджмента.

### **Практическое занятие 8**

#### **Тема: «Власть, влияние, лидерство в системе менеджмента»**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Охарактеризуйте различия между понятиями «власть» и «влияние».
2. Перечислите личные качества менеджера, которыми, на Ваш взгляд, он должен обладать для того, чтобы стать лидером.
3. Какие рекомендации Вы дали бы руководителю отдела, в котором имеется серьезный неформальный лидер, действия которого снижают эффективность работы отдела.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Инструменты влияния в менеджменте.
2. Различия между властью и лидерством.
3. Концепции лидерства.

#### **Задания по теме:**

*Задание 1.* Прочитайте высказывания пяти разных маркетологов-менеджеров. Отметьте те из них, которые в наибольшей мере соответствуют Вашим представлениям. Ответы классифицируйте по пяти типам «решетки менеджера».

а) для меня важно принять решения, которые в принципе можно осуществить. Я боюсь за свои идеи, представления и стиль поведения, даже если при этом приходится кое-кому наступать на мозоль. Если возникают конфликты, то я или устраняю их, или провожу свою линию. Если что-то срывается, я защищаюсь, оказываю сопротивление и выдвигаю контраргументы. Я могу быть и циничным. Я подгоняю и себе и других.

б) я принимаю решения других, присоединяюсь к мнению, представлению и стилю поведения других. Если возникают конфликты, я пытаюсь быть в стороне или оставаться нейтральным. Я нейтрален и потому редко раздражаюсь. Я работаю, не напрягаясь сверх того, что совершенно необходимо.

в) для меня важно, чтобы принимаемые решения были здоровыми и творческими, чтобы они встречали понимание и одобрение. Я умею слушать и ищу идеи, мнения, образ поведения, отличающиеся от моих собственным. У меня есть убеждения, но я воспринимаю и чужие идеи, изменяя собственную позицию. Если возникают конфликты, я стараюсь разобраться в их причинах и устранить последствия. Если я раздражен, я сдерживаюсь, хотя мое нетерпение заметно. Даже в трудных момент я способен оценить шутку. Все силы я отдаю работе, и сотрудники следуют за мной.

г) для меня важно сохранить добрые отношения с людьми. Вместо того чтобы реализовать собственный подход, я предпочитаю принимать мнения, стиль поведения и представления других. Я стремлюсь не допускать возникновения конфликтов, если же доходит до конфликта, я стремлюсь к тому, чтобы люди как можно скорее «залечили» свои раны и пришли в нормальное состояние. Так как неприятность приводит к срывам, я всегда дружелюбен. У меня есть чувство юмора, мне удается сохранять дружеские отношения, если возникает напряженность, переключать внимание. Я редко руковожу, но всегда помогаю.

д) для меня важна реализация осуществляемых целей, даже если они не всегда безупречны. Если появляются новые идеи, воззрения, представления, отличающиеся от моих собственных, я ищу среднюю позицию. Если возникают конфликты, я стараюсь быть твердым и справедливым, рассуждать честно. Я стремлюсь поддерживать хороший, равномерный темп работы.

*Литература:* [1, 2, 3, 4, 5, 6]

### Самостоятельная работа студента по модулю 1

*Задание 1.* Подберите каждому указанному принципу его содержание (цифра-буква).

1. Принцип контроля
2. Принцип принятия решения
3. Принцип мотивации
4. Принцип гибкости
5. Принцип коммуникаций
6. Принцип консенсуса

а) использование активных движущих сил (экономических, психологических и др.), ведущих к достижению целей фирмы и работников.

б) включение в организацию механизмов, устройств и факторов внешнего окружения, которые должны помочь предугадывать и реагировать на них.

в) правила эффективного осуществления, имеющие характер практических рекомендаций.

г) требования, регламентирующие процесс их разработки и выбора

д) демократизация управления на предприятии, широкое развитие инициативы сотрудников, политика уважения к человеку, которые приводят к формированию самостоятельных взглядов

е) состоит в поддержании связанности всех элементов менеджмента, которая обеспечивается путем обмена информацией между ними.

*Задание 2.* Определите тип организационной структуры управления:

Использование данного типа организационной структуры позволяет крупному предприятию уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшое предприятие, выпускающее один-два вида продукции. Организации с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Недостаток этой структуры - увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции.

Какой тип организационной структуры описан?

*Задание 3.* Решите конкретную ситуацию

#### *Ситуация*

Председатель правления райпо прибыл в магазин в момент конфликта, возникшего между продавцом и покупателем.

Какие возможные действия он предпримет в этом случае? Возможные варианты действия председателя:

- 1) не вмешивайся в конфликт;
- 2) вызвать зав. магазином и поручить ему разобраться в возникшем конфликте;
- 3) выяснить сущность конфликта и принять одно из следующих решений:

- потребовать от продавца удовлетворить претензию покупателя /если он прав/ и извиниться перед ним;

- потребовать от продавца прекращения общения с покупателем и сделать ему замечание за неправильное поведение;

- разъяснить, в чем не правы продавец и покупатель (если это имеет место).

Выбранные варианты действий председателя правления райпо должны быть обоснованы аргументированы.

*Задание 4.* Определите тип организационной структуры управления:

Данную организационную структуру называют традиционной или классической. Этот тип структуры основан на разделении основных и специфических функций между звеньями. О каком типе организационной структуры идет речь? Назовите преимущества и недостатки данной струк-

туры. На каких предприятиях целесообразно использовать такой тип структуры?

*Задание 5.* Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

1. 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 еще возможность открыть фабрику в одной из стран СНГ, и от Вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона 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. Каково будет Ваше решение? Подпишите Вы новый контракт или нет? Почему?

*Задание 6.* Определите факторы внутренней среды организации и обоснуйте свой выбор.

1. Цели
2. Экономика
3. Политика
4. Структура
5. Задачи
6. Научно-технический прогресс
7. Технология
8. Кадры
9. Конкуренты.
10. Организационная культура

*Задание 7.* Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

Вы - менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Какое решение Вы примете?

Сделаете такую надпись или нет? Почему?

*Задание 8.* Определите факторы среды прямого и косвенного воздействия. Проанализируйте свой выбор.

1. Поставщики
2. Состояние экономики
3. Международные события
4. Законы и государственные органы
5. Научно-технический прогресс
6. Потребители
7. Конкуренты
8. Политические факторы
9. Социально-культурные факторы

Какова роль элементов среды косвенного и прямого воздействия, оказывающих влияние на развитие предприятия?

*Литература:* [1, 2, 3, 4, 5, 6]

## **Лекция 9 Тема 9: «Основы маркетинга»**

Понятие, сущность и функции маркетинга. Эволюция концепций маркетинга. Маркетинговая среда: макро-, микросреда функционирования фирмы. Маркетинговая деятельность органи-

зации и ее содержание, принципы задачи. Организация маркетинговой деятельности. Роль маркетинга в управлении фирмой.

### **Практическое занятие 9** **Тема: «Основы маркетинга»**

*Вопросы для обсуждения:*

1. В чем сущность концепции маркетинга?
2. Какие типы маркетинга различают в зависимости от вида товара?
3. На чем основано отличие маркетинга услуг от маркетинга потребительских товаров?
4. Какова цель развивающего маркетинга? Приведите примеры.
5. Приведите примеры услуг, способствующих продаже потребительских товаров.
6. В какой ситуации является эффективным применение концепции интенсификации коммерческих усилий (сбытовой)?
7. При какой рыночной ситуации целесообразно применять производственную концепцию?
8. Раскройте понятие социально-этического маркетинга.
9. Сформулируйте цели маркетинга для предприятия.
10. Назовите объективные причины, заставляющие предприятие искать разные подходы к организации маркетинговой деятельности.
11. Назовите маркетинговые мероприятия, способствующие снижению чрезмерного спроса.

#### **Задания по теме:**

*Задание 1.* На предприятии никогда не исследовали, как относятся покупатели к установленным ценам на продукцию предприятия. Отсутствие ответа на данный вопрос может привести к снижению спроса у клиентов, которые способны найти то же качество с меньшими ценами. Ваша задача: разработать программу, которая поможет выяснить отношение покупателей к установленным ценам на продукцию Вашего предприятия.

*Задание 2.* Вы – управляющий торговой компанией, которая осуществляет реализацию продуктов питания. Какие способы дистрибуции и доведения товаров до покупателей Вы предложите реализовать в своей компании. Ответ обоснуйте.

*Задание 3.* Решите задачу:

Необходимо предложить фирме наиболее привлекательный сегмент рынка по количественным параметрам, если известно, что по данным экспертного опроса, спрос на данный вид продукции в каждом из 3-х микрорайонов города составил:

1-й микрорайон – 140 тыс. руб.

2-й микрорайон – 420 тыс. руб.

3-й микрорайон – 560 тыс. руб.

Ни одна аналогичная фирма не обслуживает 1-й микрорайон, во 2-ом микрорайоне действует два аналогичных предприятия с годовым объемом продаж, равным 225 тыс. руб., а в 3-ем микрорайоне предприятие с годовым объемом продаж 437 тыс. руб.

*Литература:* [1, 2, 3,6]

### **Лекция 10 Тема 10: «Маркетинговые исследования»**

Система маркетинговой информации. Методы и инструменты маркетинговых исследований. Система анализа маркетинговой информации. Концепция системы маркетинговой информации. Организация маркетинговых исследований. Сбор информации: формы, виды, способы, инструменты. Обработка маркетинговой информации. Анализ маркетинговой информации.

### **Практическое занятие 10** **Тема: «Маркетинговые исследования»**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Что обычно служит объектом маркетинговых исследований?
2. Каковы представительные методы маркетинговых исследований? Какими методами пользуется для проведения маркетинговых исследований известная Вам фирма?
3. В чем преимущества и недостатки вторичной и первичной информации?

4. Какие факторы, по Вашему мнению, влияют на интенсивность и масштабность проведения маркетинговых исследований в организации.
5. Если организация производит и реализует товары первой необходимости, следует ли ей проводить маркетинговые исследования и почему?
6. Перечислите наиболее популярные способы сбора маркетинговой информации.
7. Какие требования предъявляются к маркетинговой информации.
8. Для каких целей используются экспертные и статистические методы анализа маркетинговой информации?

#### Задания по теме:

*Задание 1.* Предпринимательская деятельность, разработка и обоснование маркетинговых решений все больше базируется на использование мультимедийных технологий, позволяющих в любой момент времени, в любом месте, многократно, доступно получить необходимую маркетинговую информацию. Информация может быть получена на месте (off-line) или из источника, находящегося в другом месте (off-line).

Вопросы и задания:

- а) поясните, какие причины и тенденции экономического развития потребовали применения мультимедиа технологий;
- б) какие формы рекламы можно осуществить с помощью мультимедиа;
- в) какие преимущества возникают при использовании в области рекламы мультимедиа технологий?
- г) перечислите, какие основные носители информации используются при интерактивных коммуникациях с помощью off-line медиа;
- д) опишите основные типы коммуникаций, которые можно осуществлять с помощью интерактивных off-line медиа.

*Задание 2.* Предприятие характеризует свою деятельность в виде линейно убывающей функции цена-сбыт. Продукт предприятия выводится на рынок, где имеются три конкурента. Какие произойдут изменения со сбытом, если на рынке возникнут изменения:

- а) один конкурент элиминирует свой продукт с вой продукт с этого рынка;
- б) будет иметь место скачкообразный рост инфляции;
- в) основной конкурент активизирует рекламную кампанию своего продукта на уровне конечных потребителей?

*Задание 3.* В чем состоят положительные и отрицательные стороны письменного опроса по сравнению с устным анкетированием респондента?

| Критерии                     | Опрос      |        |
|------------------------------|------------|--------|
|                              | Письменный | Устный |
| Объем выборки                |            |        |
| Затраты на организацию       |            |        |
| Затраты на интервью          |            |        |
| Влияние на респондента       |            |        |
| Тактика опроса               |            |        |
| Контролируемость             |            |        |
| Продолжительность проведения |            |        |

Ответы оформите в виде таблицы.

*Литература:* [1, 2, 6]

### Лекция 10-11 Тема 11: «Комплексное исследование рынка. Сегментация рынка»

Понятие рынка и его классификации. Емкость рынка и ее оценка. Сегментирование рынка. Комплексное исследование товарного рынка. Прогнозирование рынка. Методы исследования и прогнозирования рынка. Формирование товарной политики и рыночной стратегии.

#### Практическое занятие 11

##### Тема: «Комплексное исследование. Сегментация рынка»

*Вопросы для обсуждения:*

1. Какое значение имеет знание характера запросов и мотиваций покупок потребителя в

деле обеспечения успешного сбыта товаров конкретной фирмы? Разберите это на примерах фирмы, производящей товары и услуги широкого потребления и товары и услуги производственного назначения.

2. Как связаны между собой понятия «сегментация рынка» и «дифференциация товара»?
3. Как связаны между собой понятия «выбор целевого рынка» и «позиционирование товара»?
4. Какие факторы являются важными при определении целевого рынка? Какой рынок является целевым для известной Вам фирмы?
5. Дайте подробное толкование значения и содержания понятий внешней (макро- и микро-) и внутренней маркетинговой среды.
6. Что нужно изучать, чтобы знать рынок?
7. Какие характеристики следует иметь в виду, изучая потребительские предпочтения и покупательское поведение?

#### Задания по теме:

*Задание 1.* Организация, обеспечивающая 30% продаж на региональном рынке новых электронных систем охранно-пожарной сигнализации (ОПС), провела исследования с целью определения прогнозных значений по уровню спроса и степени насыщенности рынка на ближайшие два года. Данные обследования приведены в таблице. Насыщенность рынка выражена отношением (в %) числа фактически установленных систем к общему числу потенциальных пользователей новой продукции (для соответствующего года).

|                                      | 2004г. | 2005г. | 2006г. | 2007г. | 2008г. |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Количество установленных систем, шт. | 67     | 269    | 1806   | 4600   | 11655  |
| Степень насыщенности рынка, %        | 0,08   | 0,33   | 2,08   | 5,61   | 14,39  |

Вопросы:

- а) Каков характер динамики спроса на рынке новых систем ОПС?
- б) Можно ли ожидать сохранения относительной устойчивости характеристик спроса на ближайшие два года?
- в) Каков должен быть объем производства новой продукции организации через год, если она планирует к этому сроку обеспечивать до 40% продаж в соответствующем секторе рынка?
- г) Какую маркетинговую стратегию необходимо ввести в организации?

*Задание 2.* В таблице приведены фактические и прогнозные данные об обороте продукции за 8 лет (в млн. руб.):

| Год  | Оборот (факт.) | Оборот (прогноз) |
|------|----------------|------------------|
| 2000 | 400            | 350              |
| 2001 | 460            | 450              |
| 2002 | 470            | 460              |
| 2003 | 500            | 520              |
| 2004 | 530            | 540              |
| 2005 | 570            | 575              |
| 2006 | 600            | 610              |
| 2007 | 625            | 620              |

Задания:

- а) дайте прогнозную оценку оборота продукции на 1999 г. Для этого используйте методы статистического анализа:
  - графический метод
  - метод сглаживания среднего значения аргумента
  - метод наименьших квадратов
  - метод экспоненциального сглаживания.
- б) оцените, в каком году с экономической точки зрения прогноз оборота продукции был наиболее точным.

*Литература:* [1, 2, 4]

### **Лекция 12 Тема 12: «Ценовая политика и продвижение товара»**

Конкурентоспособность продукции. Товарная политика. Рыночная стратегия. Разработка ценовой политики. Методы ценообразования. Формирование спроса и стимулирование сбыта. Виды продвижения продукции. Методы формирования бюджета продвижения. Способы продвижения. Реклама. Виды и способы рекламы. Техника рекламы. Продвижение методом личных продаж: достоинства и недостатки. Типы продвижения продукции приборостроения. Организация деятельности маркетинговой службы.

### **Практическое занятие 12**

#### **Тема: «Ценовая политика и продвижение товара»**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Что входит в понятие «сбытовая политика» в комплексе маркетинга?
2. В чем преимущества прямого метода сбыта?
3. В чем преимущества косвенного метода сбыта?
4. Какова степень контроля за сбытом при разных типах построения сбытовых сетей?
5. Что такое коммуникационная политика (или политика продвижения товара на рынок) и из каких основных направлений она складывается?
6. Какие меры предполагает стимулирование сбыта?
7. Приведите примеры товаров и услуг, сбываемых с помощью системы персональных продаж.

#### **Задания по теме:**

*Задание 1.* Руководитель отдела маркетинга комбайнового завода должен подготовить обоснование использования рекламоносителей для передачи информации о выпускаемой продукции. Он предлагает рассмотреть следующие варианты:

1. публикация статей в специализированных журналах. При этом известно что статья на одну страницу, помещенная в 4 специализированных журналах с тиражом 42 000 экземпляров, может обеспечить 18 000 потенциальных целевых клиентов. Издержки на единовременное помещение объявления составляют 20 000 руб.

2. Организация прямой рекламы, что позволит тоже привлечь 18 000 заинтересованных клиентов, но при этом случаи издержки на сопроводительные письма, проспекты и карточки ответов составляют 18 000 руб. и затраты на отправку - 50 000 руб.

3. Участие в ярмарке и подготовке экспонатов для отправки на выставку. В этом случае затраты на выставочную площадь (60м<sup>2</sup>) составляют 420 000р., что обеспечит привлечение 6000 посетителей.

*Задание:*

а) проведите экономическое обоснование каждого варианта рекламных средств.

б) какова эффективность затрат на рекламные мероприятия, если известно, что на рекламу в специализированных журналах отозвался 1% читателей, на прямую рекламу ответили 16 интересующихся, а на выставке посетители провели 600 деловых переговоров?

*Задание 2.* Руководитель фирмы, как обычно, проводил ежемесячное собрание по итогам прошлого месяца. На собрании присутствовали руководители отдела продаж, отдела подготовки производства, отдела отгрузки, отдела маркетинга, административного отдела. К всеобщему удивлению, было установлено, что результаты работы прошлого месяца ниже плановых показателей аналогичного месяца предыдущего года.

Руководитель отдела продаж, расстроенный таким положением, сказал, что на существующие сейчас рынки выходить с имеющимися калькуляцией цен на товары невозможно, так как это не стимулирует объем продаж.

Руководитель подготовки производства высказал предложение, что затраты на производство вообще можно было снизить, если увеличить объем выпуска продукции. Но это технически сложно, так как потребует дифференциации продукта, и к этому не готова технологическая

оснастка. Руководитель отдела отгрузки посетовал на отсутствие договоров поставки больших объемов продукции.

Руководитель администрации, которому подчинена группа калькуляции затрат, усомнился в том, что имеет место неудовлетворенность потребителей все большим числом продуктов.

После обсуждения сложившиеся ситуации положения руководитель фирмы попросил высказаться руководителям отдела маркетинга, как он представляет сложившуюся ситуацию и как он оценивает положение на рынке.

Вопросы:

а) какую информацию Вы как руководитель отдела маркетинга использовали бы оценки ситуации на рынке?

б) как Вы оцениваете аргументы, высказанные другими руководителями отделов?

в) должны ли все предприятия и его отделения ориентироваться на современную концепцию маркетинга?

*Задание 3.* Телевидение и радио можно использовать для эффективного охвата конкретных потребительских групп. Как бы Вы организовали использование этих средств рекламы для охвата аудитории:

а) подростков,

б) домохозяек,

в) служащих,

г) работников сельского хозяйства?

*Задание 4.* Торговец автомобилями среднего класса стоимости, задумавший провести кампанию прямой почтовой рекламы, располагает двумя возможными источниками получения адресного списка.

Первый – городской бесплатный справочник с указанием фамилий и адресов жителей в разбивке по районам, что дает возможность выбора лиц, проживающих в более престижных частях города.

Второй – списки владельцев автомобилей любой марки в любом районе данного сегмента рынка по цене 0,03 цента за имя, представленные фирмой, ведущей учет номерных знаков в разбивке по маркам автомобилей.

Если бы Вы были торговцем, каким из названных источников Вы бы предпочли воспользоваться и почему?

*Литература:* [1, 2, 3, 4, 5, 6]

## **5 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Самостоятельная работа предназначена для развития навыков самостоятельного поиска необходимой информации по заданным вопросам или поставленной проблеме (теме).

В целом внеаудиторная самостоятельная работа студента при изучении курса включает в себя следующие виды работ:

- проработка (изучение) материалов лекций;
- чтение и проработка рекомендованной основной и дополнительной литературы;
- подготовка к практическим (семинарским) занятиям;
- выполнение домашних заданий в форме творческих (практических) заданий, кейс-стади, докладов;
- подготовка презентаций для иллюстрации докладов;
- подготовка к текущему (индивидуальные опросы) и итоговому (промежуточная аттестация) контролю знаний по дисциплине (Зачет с оценкой).

Основная доля самостоятельной работы студентов приходится на проработку рекомендованной литературы с целью освоения теоретического курса, подготовку к практическим (семинарским) занятиям, тематика которых полностью охватывает содержание курса. Самостоятельная работа по подготовке к семинарским занятиям предполагает умение работать с первичной информацией. Также предусмотрена внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся по разделам дисциплины, позволяющая оценить уровень сформированных умений и навыков обучающихся.

### **Самостоятельная работа обучающихся**

Самостоятельная работа обучающихся – написание рефератов.

#### **6 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине представлен в приложении к рабочей программе дисциплины и включает в себя:

- перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

#### **Вопросы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (экзамен)**

1. Школы менеджмента. Школа научного управления.
2. Школы менеджмента. Классическая (административная) школа в управлении.
3. Школы менеджмента. Школа человеческих отношений.
4. Школы менеджмента. Поведенческая школа.
5. Функции, универсальные принципы менеджмента по А. Фойолю.
6. Функция организации в менеджменте.
7. Организация. Сущность, формы, характеристики.
8. Системный подход в управлении.
9. Ситуационный подход в менеджменте
10. Миссия организации. Формулировка, характеристики, задачи.
11. Линейная, организационная структуры управления. Достоинства, недостатки.
12. Линейно-функциональная организационная структура.
13. Функциональная организационная структура управления. Достоинства, недостатки
14. Дивизионная организационная структура управления. Достоинства, недостатки
15. Проектно-матричные организационные структуры управления. Достоинства, недостатки
16. Товар и товарная политика.
17. Инструменты коммуникационной политики.
18. Этапы жизненного цикла товара.
19. Модели портфельного анализа.
20. Сегментация рынка.
21. Основные факторы влияющие на уровень цен.
22. Виды базовых стратегий поведения на рынке.
23. Позиционирование товара.
24. Элементы рыночной атрибутики товара.
25. Методы ценообразования.
26. Ценовые стратегии.
27. Понятие и виды торговых марок.
28. Сущность рекламы.

#### **Пример тестового задания**

1. 1. Какую из перечисленных функций А. Файоль считал основной?
  - а) техническая деятельность
  - б) коммерческая деятельность
  - в) администрирование

- г) мотивация.
2. С именем какого ученого связано возникновение административного управления?
- Ф.Тейлор
  - Г. Саймон
  - А. Файоль
  - А. Маслоу
3. Родоначальником теории управления считают ...
- Л. Брандейса
  - Ф. Тейлора
  - А. Файоля
  - А.Маслоу
4. В какой период сформировалась научная школа менеджмента?
- с 90-х годов 19 века по 20-е годы 20 века
  - в 20-30-е годы 20 века
  - в 40-60-е годы 20 века
  - в 70-80-е годы 20 века
5. Кто является основателем школы научного менеджмента?
- А. Маслоу
  - Э. Мэйо
  - Ф. Тейлор
  - А. Файоль
  - Кто является основателем классической школы?
  - А. Маслоу
  - Э. Мэйо
  - Ф. Тейлор
  - А. Файоль
6. В какой школе менеджмента большое внимание уделялось организации труда?
- школа научного управления
  - школа человеческих отношений и поведенческих наук
  - количественная школа
  - классическая школа
7. В какой школе менеджмента большое внимание уделялось линейным и функциональным структурам управления?
- школа научного управления
  - школа человеческих отношений и поведенческих наук
  - количественная школа
  - классическая школа
8. Какой из показателей не принадлежит к демографической группе факторов сегментирования рынка:
- возраст, пол, образование;
  - психологический тип потребителя;
  - этническая группа;
  - все из приведенных.
9. Для какой школы менеджмента характерно управление межличностными отношениями и применение психологии и социологии?
- школа научного управления
  - школа человеческих отношений и поведенческих наук
  - количественная школа
  - классическая школа
10. Для какой школы менеджмента характерно использование информационных систем управления и компьютерной техники
- школа научного управления

- б) школа человеческих отношений и поведенческих наук
  - в) количественная школа
  - г) классическая школа
11. Кто автор научного труда «Принципы научного менеджмента» (1911)?
- а) А. Маслоу
  - б) Э. Мэйо
  - в) Фредерик Тейлор
  - г) А. Файоль
12. К основному итогу Хотторнских экспериментов (школа человеческих отношений) можно отнести ...
- а) пересмотр роли человеческого фактора в производстве
  - б) открытие явления неформальной организации
  - в) совершенствование технической стороны производственного процесса
13. Какой подход в менеджменте рассматривает управление как взаимосвязанные действия?
- а) системный
  - б) процессный
  - в) ситуационный
  - г) целевой
14. В каком подходе в менеджменте ключевым положением является взаимодействие и взаимозависимость всех компонентов организации?
- а) системный
  - б) процессный
  - в) ситуационный
  - г) целевой
15. Для какого подхода в менеджменте характерно увязывание приемов управления и решения с конкретной ситуацией?
- а) системный
  - б) процессный
  - в) ситуационный
  - г) целевой

### Ответы к тесту

|       |       |       |        |        |
|-------|-------|-------|--------|--------|
| 1 – а | 4 – в | 7 – в | 10 – ж | 13 – в |
| 2 – г | 5 – г | 8 – б | 11 – в | 14 – г |
| 3 – в | 6 – б | 9 – б | 12 – б | 15 – б |

#### *Пример анализа ситуации для анализа*

#### **Задание. Ситуация. Фрагмент постановления:**

«Учитывая многочисленные просьбы трудовых коллективов и граждан г. Москвы и Московской области, Правительства Москвы и Московской области постановляю:

1. Администрациям районов, руководителям колхозов, совхозов и других сельскохозяйственных предприятий пролонгировать заключенные в 1991 г. на основании решения исполкомов Моссовета и Мособлсовета от 19.03.91 № 487-127 «О выделении земельных участков под огороды жителям г. Москвы и Московской области» договоры с предприятиями, организациями, учреждениями и гражданами г. Москвы и Московской области на использование земельных участков под огороды.

2. Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на первого заместителя Премьера Правительства Москвы и министра Администрации Московской области по земельной реформе и землепользованию.

*Премьер Правительства Москвы,*

*Вопросы:*

1. Является ли представленный фрагмент постановления решением?
2. Какие составляющие профессионального решения в нем имеются, а какие следует дополнить?
3. К какой системе (технической, биологической или социальной) относится данное постановление?

**Пример выполнения задания**

**Обсуждение ситуации.**

Представленный фрагмент постановления является результатом мыслительной деятельности с перечнем необходимых действий. Профессиональное решение должно включать пять составляющих:

- субъекта (инициатора) решения;
- объекта решения, (исполнителя);
- предмет решения;
- цель решения;
- причину решения.

*Субъект* постановления имеется — это Премьер Правительства Москвы и Глава Администрации Московской области.

*Объект* решения также имеется — это администрация районов, руководители колхозов, совхозов и других сельскохозяйственных предприятий.

*Предметом* постановления является текст, содержащийся в п. 1 и 2.

*Цель* решения отсутствует.

*Причина* постановления сформулирована в начале и середине текста: «Учитывая многочисленные просьбы...», «на использование земельных участков под огороды».

Текст постановления относится к технической и биологической системам. В части технической системы - это пролонгирование (продление действия) договора, а в части биологической системы — это направленность постановления на использование земельных участков под огороды.

**Выводы.**

1. Постановление является решением.
2. Постановление следует дополнить текстом, формулирующим цель.
3. Постановление относится к технической и биологической системам.

**Пример анализа ситуации для анализа (кейс-стади) для самостоятельной работы**

**Ситуация. Внедрение новых схем финансирования реконструкции и модернизации объектов коммунальной инфраструктуры**

Представьте Ваш вариант разрешения проблемной ситуации, используя следующий алгоритм принятия рационального решения:

- формулировка вариантов альтернатив;
- возможные критерии предложенных Вами альтернатив;
- оценка альтернатив;
- выбор наилучшей альтернативы.

*Характеристика проблемной ситуации.* Поиск источников финансирования для развития и модернизации объектов коммунальной инфраструктуры является одной из приоритетных задач для многих руководителей муниципальных образований. До недавнего времени многие проекты реконструкции и модернизации муниципальной коммунальной инфраструктуры финансировались из муниципальных бюджетов и бюджетов субъектов федерации. Во многих муниципальных образованиях доля расходов на ЖКХ превышала 60% бюджета. На сегодняшний день ситуация такова: органы власти муниципальных образований вынуждены искать новые схемы финансирования реконструкции и модернизации объектов коммунальной инфраструктуры.

Проекты финансирования инвестиционных проектов в сфере коммунальной инфраструктуры требуют значительных объемов денежных средств на начальных этапах и окупаются в течение длительного срока. Поиск средств на финансирование подобных проектов представляется сложной задачей. Возникает проблема выбора схемы финансирования реконструкции и модернизации объектов коммунальной инфраструктуры.

*Вопросы:*

1. Каковы проблемы финансирования реконструкции и модернизации объектов коммунальной инфраструктуры.
2. Какие альтернативы можно предложить для решения обозначенных в ситуации проблем?
3. Какими критериями оценки можно руководствоваться при анализе альтернативных решений, предложенных при ответе на вопрос 2?
4. Какое решение для указанной проблемы является оптимальным и почему?

**Ход выполнения задания**

**Обсуждение ситуации.**

*Формулировка вариантов альтернатив.* Для решения данной задачи предлагаются следующие альтернативы:

- привлечение банковского сектора;
- выпуск муниципальных ценных бумаг;
- привлечение частных инвесторов.

*Возможные критерии оценки предложенных альтернатив:*

- уровень рисков и неопределенности;
- уровень социальной направленности деятельности;
- окупаемость инвестиций;
- эффективность управления.

*Оценка альтернатив.*

Оценка первой альтернативы. На современном этапе банковский сектор еще не находится на том уровне развития, когда возможна выдача крупных долгосрочных кредитов. Объясняется это наличием высокого уровня риска, и окупаемость таких вложений под вопросом. На данный момент в России отсутствует эффективная методика оценки рисков коммунальных предприятий, а ситуация в управлении коммунальными предприятиями остается не до конца понятной.

Оценка второй альтернативы. Муниципальные образования на самом деле ограничены в объеме средств, которые они могут привлечь посредством выпуска муниципальных ценных бумаг. Даже при наличии возможности направить на инвестиции в коммунальную инфраструктуру собственные средства, низкий уровень квалификации в сфере управления муниципальными предприятиями сводит к минимуму эффект от финансирования.

Оценка третьей альтернативы. Что касается частных инвесторов, то они способны вложить средства в проекты и могут воспользоваться услугами менеджеров, обладающих необходимым уровнем квалификации для успешной реализации инвестиционных проектов. Эффективное решение — передача объектов муниципальной коммунальной инфраструктуры в аренду частному предприятию при условии принятия им на себя установленных инвестиционных обязательств. Они обычно учитываются в отдельном соглашении — программе развития, реконструкции коммунальной инфраструктуры.

Частные предприятия осуществляют управление муниципальным коммунальным имуществом и финансируют инвестиционные проекты. В качестве источников финансирования выступают собственные средства их учредителей.

Из рассматриваемых альтернатив оптимальной является третья, иными словами, для финансирования проектов реконструкции и модернизации объектов коммунальной инфраструктуры наиболее привлекательной схемой является привлечение частных инвесторов.

## 7 Рекомендуемая литература

### 7.1 Основная литература

1. Виханский О. С. Менеджмент: учебник/ О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2008. - 670 с. – 47 экз.
2. Морозов, Ю.В. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник / Ю.В. Морозов, В.Т. Гришина. — 9-е изд. — Москва : Дашков и К, 2016. — 448 с. — ISBN 978-5-394-02263-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система «Лань» : [сайт]. — URL: <https://e.lanbook.com/book/93346>

### 7.2 Дополнительная литература

3. Виханский О.С. Менеджмент: учебник:/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Экономистъ, 2006 (2004, 2002). - 288с. – 24 экз.
4. Маркетинг. Учебник : учебник / под редакцией В.В. Герасименко. — 3-е изд. — Москва : Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, 2016. — 512 с. — ISBN 978-5-392-19562-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система «Лань» : [сайт]. — URL: <https://e.lanbook.com/book/73178>
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник:/ Герчикова И.Н.- 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2 004. – 511 с. – 12 экз.
6. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях: учеб. пособие/ Веснин В. Р. - М.: Проспект, 2012. - 128 с. – 16 экз.

## 8 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Электронно-библиотечная система «eLibrary»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.elibrary.ru>
2. Электронно-библиотечная система «ЛАНЬ»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/>
3. Электронно-библиотечная система «ЮРАЙТ»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/>
4. Сайт «Корпоративный менеджмент». Новости, публикации, Библиотека управления - <http://www.cfin.ru>

## 9 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методика преподавания данной дисциплины предполагает чтение лекций, проведение практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций по отдельным (наиболее сложным) специфическим проблемам дисциплины. Предусмотрена самостоятельная работа студентов, а также прохождение аттестационных испытаний промежуточной аттестации (Зачет с оценкой).

*Лекции* посвящаются рассмотрению наиболее важных концептуальных вопросов: основным понятиям; теоретическим основам принятия управленческих решений, организации их эффективной реализации; обсуждению вопросов, трактовка которых в литературе еще не устоялась либо является противоречивой. В ходе лекций студентам следует подготовить конспекты лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины; проверять термины, понятия с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь; обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.

Конкретные методики, модели, методы и инструменты разработки, принятия, оптимизации управленческих решений рассматриваются на практических занятиях.

*Целью проведения практических (семинарских) занятий* является закрепление знаний студентов, полученных ими в ходе изучения дисциплины на лекциях и самостоятельно. Практические занятия проводятся, в том числе, в форме семинаров; на них представляются и обсуждаются доклады, обсуждаются вопросы по теме (дискуссии), разбираются конкретные ситуации из прак-

тики российского государственного и муниципального управления, проводится тестирование, проводятся опросы, также предусмотрено выполнение практических заданий. Для подготовки к занятиям семинарского типа студенты выполняют проработку рабочей программы, ориентируясь на вопросы для обсуждения, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины; конспектирование источников; работу с конспектом лекций; подготовку ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Практические занятия проводятся по узловым и наиболее сложным вопросам (темам, разделам), они могут быть построены как на материале одной лекции, так и на содержании отдельного вопроса (вопросов) лекции, а также по определенной теме без чтения предварительной лекции. Главная особенность любого семинара - наличие элементов дискуссии, проблемы, диалога между преподавателем и обучающимися и самими обучающимися. Семинары выступают формой текущего контроля знаний обучающихся

При изучении дисциплины используются интерактивные методы обучения, такие как:

#### 1. Лекция:

- проблемная лекция, предполагающая изложение материала через проблемность вопросов, задач или ситуаций. При этом процесс познания происходит в научном поиске, диалоге и сотрудничестве с преподавателем в процессе анализа и сравнения точек зрения;
- лекция-визуализация - подача материала осуществляется средствами технических средств обучения с кратким комментированием демонстрируемых визуальных материалов (презентаций).

#### 2. Семинар:

- тематический семинар - этот вид семинара готовится и проводится с целью акцентирования внимания обучающихся на какой-либо актуальной теме или на наиболее важных и существенных ее аспектах. Перед началом семинара обучающимся дается задание – выделить существенные стороны темы. Тематический семинар углубляет знания студентов, ориентирует их на активный поиск путей и способов решения затрагиваемой проблемы.
- проблемный семинар - перед изучением раздела курса преподаватель предлагает обсудить проблемы, связанные с содержанием данной темы. Накануне обучающиеся получают задание отобрать, сформулировать и объяснить проблемы. Во время семинара в условиях групповой дискуссии проводится обсуждение проблем.

#### 3. Игровые методы обучения:

- анализ конкретных ситуаций (КС). Под конкретной ситуацией понимается проблема, с которой тот или иной обучаемый, выступая в роли руководителя или иного профессионала, может в любое время встретиться в своей деятельности, и которая требует от него анализа, принятия решений, каких-либо конкретных действий. В этом случае на учебном занятии слушателям сообщается единая для всех исходная информация, определяющая объект управления. Преподаватель ставит перед обучаемыми задачу по анализу данной обстановки, но не формулирует проблему, которая в общем виде перед этим могла быть выявлена на лекции. Обучающиеся на основе исходной информации и результатов ее анализа сами должны сформулировать проблему и найти ее решение. В ходе занятия преподаватель может вводить возмущающее воздействие, проявляющееся в резком изменении обстановки и требующее от обучаемых неординарных действий. В ответ на это слушатели должны принять решение, устраняющее последствие возмущающего воздействия или уменьшающее его отрицательное влияние.

Тестирование - система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося. Контрольная работа - средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу. Текущий контроль знаний осуществляется в форме проведения семинаров, решения задач, тестирования, а также в предусмотренных формах контроля самостоятельной работы. Консультации преподавателя проводятся для обучающихся с целью дополнительных разъяснений и информации по возникающим вопросам при выполнении самостоятельной работы или подготовке к практическим (семинарским) занятиям, подготовке рефератов, а также при подготовке к Зачету с оценкой. Консультации преподавателя проводятся в соответствии с графиком, утвержденным на кафедре, обучающийся может ознакомиться с ним на информационном стенде. Дополнительные консультации могут быть назначены по согласованию с преподавателем в индивидуальном порядке.

## **10 Курсовой проект (работа)**

Выполнение курсового проекта (работы) не предусмотрено учебным планом.

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем**

### ***11.1 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса:***

- электронные образовательные ресурсы, представленные в п. 8 рабочей программы;
- использование слайд-презентаций;
- интерактивное общение с обучающимися и консультирование в электронной информационной образовательной среде.

### ***11.2 Перечень программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса***

При освоении дисциплины используется лицензионное программное обеспечение:

- текстовый редактор Microsoft Word;
- пакет Microsoft Office
- презентационный редактор Microsoft Power Point.

### ***11.3 Перечень информационно-справочных систем***

- справочно-правовая система Консультант-плюс <http://www.consultant.ru/online>
- справочно-правовая система Гарант <http://www.garant.ru/online>

## **12 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

– для проведения занятий лекционного типа, практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, № 7-406 с комплектом учебной мебели на 36 посадочных места;

– для самостоятельной работы обучающихся - учебная аудитория № 305, оборудованная 5 рабочими станциями с доступом к сети «Интернет» и в электронную информационно-образовательную среду организации, и комплектом учебной мебели на 29 посадочных места; учебная аудитория № 517, оборудованная 8 рабочими станциями с доступом к сети «Интернет» и в электронную информационно-образовательную среду организации, и комплектом учебной мебели на 12 посадочных места;

- доска аудиторная;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, проектор);
- презентации в Power Point по темам курса «Менеджмента и маркетинг».