

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Волхонов Михаил Станиславович

Должность: Ректор

Дата подписания: 14.02.2025 17:12:25

Уникальный программный ключ:

40a6db1879d6a9ee29ec8e0ffb2f95e4614a0998

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ
ФГБОУ ВО КОСТРОМСКАЯ ГСХА

Кафедра менеджмента и права

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

3-е издание, исправленное

*Для контактной и самостоятельной работы студентов,
обучающихся по направлению подготовки 35.03.05 Садоводство,
очной формы обучения*

КАРАВАЕВО
Костромская ГСХА
2025

УДК 65.0 (075.32)

ББК 65.290-2я723

М 50

*Составитель: канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента и права Костромской ГСХА
Л.Д. Котлярова.*

Рецензент: канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой финансов и кредита Костромской ГСХА Н.Ю. Исина.

*Рекомендовано методической комиссией
экономического факультета в качестве учебного пособия
для контактной и самостоятельной работы студентов,
обучающихся по направлению подготовки 35.03.05 Садоводство,
очной формы обучения*

М 50 **Менеджмент и маркетинг** : учебное пособие / сост.
Л.Д. Котлярова. — 3-е изд., испр. — Караваево : Костромская
ГСХА, 2025. — 77 с. ; 20 см. — 60 экз. — Текст непосредственный.

В издании содержится краткое содержание тем, вопросы для самостоятельной подготовки к занятию, а также практические задания в виде вопросов, тестов, деловых игр и ситуаций.

Учебное пособие предназначено для студентов по направлению подготовки 35.03.05 Садоводство очной формы обучения.

УДК 65.0 (075.32)
ББК 65.290-2я723

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Тема 1. Основы современного маркетинга и основные концепции его развития	5
Тема 2. Система маркетинговой информации и маркетинговые исследования.....	9
Тема 3. Сегментация рынка.....	14
Тема 5. Жизненный цикл товара	20
Тема 6. Маркетинговая среда.....	23
Тема 7. Ценовая политика	25
Тема 8. Каналы товародвижения	27
Тема 9. Продвижение товара	29
Тема 10. Основы менеджмента	31
Тема 11. Научные подходы к менеджменту	34
Тема 12. Основные функции менеджмента	36
Тема 13. Инфраструктура менеджмента	44
Тема 14. Организационные отношения в системе менеджмента	47
Тема 15. Мотивация как функция менеджмента.....	50
Тема 16. Анализ использования времени руководителей.....	55
и специалистов.....	55
Тема 17. Управление конфликтами и стрессами в организации.....	64
Список рекомендуемых источников	73

Введение

В настоящее время изучение менеджмента и маркетинга занимает значительное место при подготовке специалистов.

В современных условиях, когда конкуренция, глобализация, информатизация стали не только проникать в традиционные сферы деятельности человека, но и оказывать значительное влияние на рынок труда, формируя структуру спроса, знания менеджмента и маркетинга, безусловно, необходимы. В этих условиях повышаются требования к выпускникам учебных заведений. Настоящее учебное пособие ставит целью систематизировать вопросы по менеджменту и маркетингу. В нём содержатся вопросы, задания, деловые игры, набор ситуаций для анализа по основным темам курса.

Задача настоящего издания — помочь студентам, не только усвоить знания в области менеджмента и маркетинга и сопряженных с ними экономических и социальных наук, а сформировать и укрепить определенные навыки, но и проанализировать, оценить и развить личностные качества, необходимые для эффективной работы.

Основной задачей учебного пособия является формирование умений и навыков в будущей профессиональной деятельности, а также необходимость использовать приобретенные знания и умения в практической деятельности.

Тема 1. Основы современного маркетинга и основные концепции, его развития

Цель работы: составить общее представление о маркетинге, его основных понятиях и концепциях.

Задание 1. Анализ определений маркетинга.

Проведите структурированный анализ различных определений маркетинга. Выявите общее и существенные различия в этих определениях.

Исходные данные: ниже приведен ряд определений маркетинга, сформулированных разными авторами и организациями.

«Маркетинг — это управленческий процесс, направленный на определение, предвидение и удовлетворение потребностей клиентов, ориентированный на получение прибыли» (Институт маркетинга, Лондон).

«Маркетинг — процесс планирования и практического осуществления разработки идей, товаров и услуг, формирования цен на них, стимулирования их сбыта и распределения для реализации обмена, удовлетворяющего целям индивидов и организаций» (Американская ассоциация маркетинга — АМАСОМ).

«Маркетинг — управленческая концепция, обеспечивающая рыночную ориентацию производственно-сбытовой деятельности фирмы» (Г. Абрамишвили).

«Маркетинг — человеческая деятельность, которая направлена на удовлетворение как осознанного, так и латентного (скрытого, неосознанного) спроса на товары и услуги» (Р. Гист).

«Маркетинг — процесс, который направлен в рамках наложенных обществом ограничений к установлению при обмене удовлетворительных взаимоотношений между людьми и организациями, обладающими разнообразными потребностями, и людьми и организациями, стремящимися удовлетворить эти потребности» (Д. Джолсон).

«Маркетинг — вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена. Маркетинг есть социальный процесс, посредством которого отдельные индивиды и группы получают то, в чем нуждаются и чего желают, за счет создания и обмена одних товаров и стоимостей на другие» (Ф. Котлер).

«Маркетинг — это социальный процесс, направленный на удовлетворение потребностей и желаний людей и организаций путем обеспечения свободного конкурентного обмена товарами и услугами, представляющими ценность для покупателя» (Ж.Ж. Ламбен).

«Маркетинг — мост между производством и потреблением, который состоит из всех видов деятельности, приводящих к тому, что товары и услуги оказываются в руках потребителей» (У. Район).

«Маркетинг — ведущая область хозяйственного управления, в состав которой входят организация и руководство целой совокупностью видов деятель-

ности, связанных с превращением покупательной способности потребителей в эффективный спрос специфического изделия или услуги, а также с доведением этого изделия или услуги до конечного или промежуточного покупателя с тем, чтобы обеспечить определенную компанией норму прибыли или достижение других целей» (Л. Роджер).

«Маркетинг — действия, включенные в поставку товаров и услуг от производителя к потребителю» (С. Риуолд, Дж. Скотт, М. Уоршоу).

«Маркетинг — это предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена» (Дж. Р. Эванс, Б. Берман).

Решение:

Задание 2. Для ряда важнейших терминов:

1) нужда;	6) цена;
2) потребность;	7) неудовлетворенный спрос;
3) товар;	8) насыщение рынка;
4) запрос;	9) емкость рынка;
5) рынок;	10) конъюнктура рынка

подберите правильное определение:

- 1) стадия жизненного цикла товара, на которой, вне зависимости от снижения цены и использования других мер воздействия на покупателя, рост объема продаж прекращается;
- 2) оборот рынка, ежегодное количество сбываемых товаров в натуральных или стоимостных единицах измерения;
- 3) соотношение между спросом и предложением по отдельным товарам и их группам, складывающееся в определенный период времени и в конкретном месте;
- 4) сфера обмена, где происходит реализация товара;
- 5) количество денежных единиц, которое должен заплатить покупатель продавцу за товар на согласованных базисных условиях поставок;
- 6) мера превышения платежеспособного спроса над товарным предложением;
- 7) потребность, подкрепленная покупательной способностью;
- 8) чувство, испытываемое человеком при отсутствии или недостатке того, что ему хотелось бы иметь;

9) нужда, принявшая специфическую форму в зависимости от культурного уровня, окружения и личных особенностей человека;

10) средство, с помощью которого можно удовлетворить определенную потребность.

Задание 3. Известно, что тип (метод) маркетинга зависит от состояния спроса и определяет задачи маркетинга.

Заполните пустые ячейки в таблице 1.

Таблица 1. Зависимость задач маркетинга от состояния спроса

№	Спрос	Задачи маркетинга	Вид маркетинга
1		стимулировать спрос	стимулирующий
2	скрытый спрос		
3	падающий спрос		реклама
4		создать спрос	конверсионный
5		сбалансировать спрос	
6	полноценный спрос		
7			демаркетинг
8		ликвидировать спрос	

Приведите примеры для каждого типа (метода) маркетинга.

Решение:

Задание 4. Определите состояние спроса и соответствующий ему тип

(метод) маркетинга для следующих товаров:

- молочные изделия;
- банковские кредиты;
- антиквариат;
- шоколадные конфеты «Мишка на Севере»;
- газовые плиты «Гефест».

Свой ответ оформите в таблице 2.

Таблица 2. Состояние спроса и соответствующий ему тип маркетинга

№ п/п	Товар	Состояние спроса	Тип маркетинга

Задание 5. Опишите потребности человека:
а) в сливочном масле;

б) кухонной посуде;

в) холодильнике;

г) подписке на газету «Коммерсант»;

д) услугах гувернера;

е) услугах экономки;

ж) услугах репетитора;

з) услугах по организации праздников.

При выполнении задания рекомендуется использовать иерархию потребностей человека, разработанных А.Маслоу.

Тема 2. Система маркетинговой информации и маркетинговые исследования

Цель работы: развитие навыков и умений по проведению маркетинговых исследований и сбору маркетинговой информации.

Задание 1. Расставьте в хронологической последовательности операции маркетингового исследования и приведите пример, подтверждающий

верность вашего решения:

- 1) рекомендаций;
- 2) сбор первичной информации;
- 3) определение проблемы;
- 4) использование результатов;
- 5) анализ обобщенных данных;
- 6) анализ вторичной информации.

Задание 2. Проведите контрольное самотестирование «Ваша способность к общению с окружающими».

Способность к общению, способность вызвать у клиента доверие можно оценить с помощью данных, представленных на графике (рис. 1).

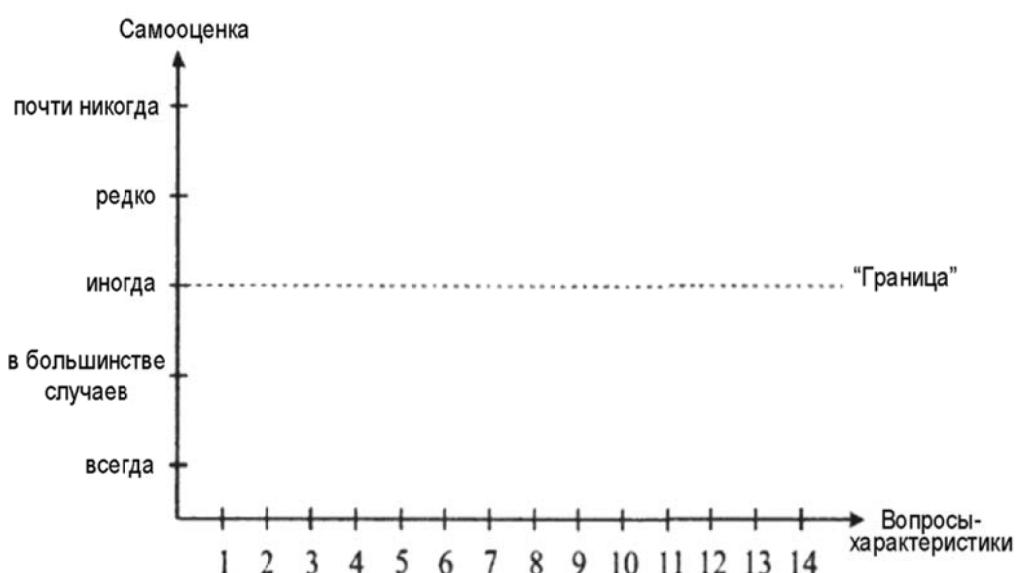


Рис. 1. Шкала самооценки

По горизонтальной оси графика отражаются номера вопросов. По вертикальной оси графика выбирается подходящая словесная оценка по каждому из следующих вопросов:

1. Эрудированы ли вы менее, чем другие, по теме ведения исследования (или по вопросам собеседования с клиентом)?
2. Обладаете ли вы чувством юмора в меньшей степени, чем другие?
3. Перебиваете ли вы собеседника в разговоре?
4. Делаете ли вы вид, что слушаете собеседника, а сами в это время

думаете о другом?

5. Меняете ли вы тему разговора, если собеседник коснулся неприятных для вас вопросов?
6. Вам нелегко сразу подобрать удачную реплику?
7. Вам нравится, когда вас хвалят?
8. Переживаете ли вы острее, чем окружающие вас люди, когда вас ругают?
9. Стаетесь ли вы прекратить беседу, если тема вас не интересует?
10. Раздражают ли вас манеры собеседника?
11. Может ли неправильное высказывание собеседника вызвать у вас грубость?
12. Избегаете ли вы вступления в беседу с незнакомыми людьми?
13. Бывает ли у вас высокомерный тон по отношению к собеседнику?
14. Меняется ли у вас тон голоса, выражение лица в зависимости от того, кто является вашим собеседником?

Выберите по каждому вопросу-характеристике соответствующую вам словесную оценку (ответ на поставленный вопрос) и внесите ее в график. Затем соедините в последовательности все точки графика.

Вместо самооценок иногда удобно пользоваться экспертными оценками.

Обобщенный график показывает, насколько велики ваши способности к общению: чем выше линия графика от «границы», тем выше способность к общению с клиентом, способность расположить клиента к доверительной беседе.

Задание 3. Дайте определения скрытым и открытым вопросам. Чем они отличаются друг от друга?

Определите, какой из представленных вопросников (табл. 3) является скрытым, а какой открытым и почему.

Решение: _____

Таблица 3. Исходные данные

Вариант № 1	Вариант № 2
<ul style="list-style-type: none"> – Как вы считаете, почему люди покупают спортивные машины? – Какие факторы учитывают потребители при приобретении спортивных машин? – Думают ли люди при покупке спортивной машины об их престиже? 	<ul style="list-style-type: none"> – Почему вы покупаете спортивную машину? – Какие факторы вы учитываете при покупке спортивной машины? – Важен ли для вас престиж при покупке спортивной машины?

Задание 4. Сравните две модели маркетингового анкетирования.

В модели 1 и в модели 2 объясните назначение каждого типа вопросов.

Модель 1

Закрытое анкетирование, предполагающее варианты ответа на выбор (табл. 4).

Таблица 4. Вопросы закрытого типа

Альтернативный вопрос	Нравится ли вамходить по магазинам?	
	Да	Нет
Вопрос с выборочным ответом	Mнение кого для вас является авторитетным при выборе одежды?	
	родителей	.
	друзей	.
	супруги (супруга)	.
	продавца-консультанта	.
	полагаюсь исключительно на свой вкус	.
Шкала согласия или шкала Лайкерта	Согласны ли вы с тем, что большие магазины обслуживают клиентов лучше, чем маленькие?	
	абсолютно не согласен	.
	не согласен	.
	затрудняюсь ответить	.
	согласен	.
	абсолютно согласен	.
Семантический дифференциал	Система обслуживания в Костроме	
	Высоко развита	
	Не развита	
	Направлена на потребителя	
	Не направлена на потребителя	
Шкала важности	Наличие в торговых центрах кафе и парикмахерских для вас	
	очень важно	.
	довольно важно	.
	не очень важно	.
	совсем неважно	.
Оценочная шкала	Уровень инфраструктуры в г. Костроме	
	очень высокий	.
	высокий	.
	средний	.
	низкий	.
Шкала заинтересованности в покупке	В жаркую погоду при посещении торгового центра вы могли бы воспользоваться бесплатно прохладительными напитками.:	
	конечно, я воспользуюсь этой услугой	.
	возможно, воспользуюсь этой услугой	.
	я еще не знаю	.
	возможно, не воспользуюсь этой услугой	.
	не воспользуюсь этой услугой	.

Определите достоинства и недостатки этой модели.

Модель 2

Открытое анкетирование, предполагающее пространные объяснения (табл. 5).

Таблица 5. Вопросы открытого типа

Вопрос, предполагающий произвольную форму ответа	Какого вы мнения о магазинах?
Подбор словесных ассоциаций	Какие ассоциации возникают у вас, когда вы слышите магазин покупки
Завершение предложений	стиль Когда я выбираю магазин, для меня самое главное



Дополнение рисунка

Определите достоинства и недостатки этой модели.

Решение:

Тема 3. Сегментация рынка

Цель работы: изучение и практическое применение основных признаков сегментирования.

Задание 1. Заполните таблицу 4, используя приведенные ниже составляющие:

- 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.

Таблица 4. Переменные сегментирования

Демографические	Психографические	Географические	Отношение к изделию

Задание 2. Выполните письменно в практической тетради. Разработайте возможно более полный перечень признаков сегментирования потребителей, которые целесообразно учитывать для успешного бизнеса:

- а) пивоваренному заводу;
- б) производителю домашней обуви (типа домашних тапочек);
- в) производителю косметических средств по уходу за волосами;
- г) производителю автомобильной косметики;
- д) фабрике игрушек;
- е) фабрике по пошиву верхней одежды;
- ж) комбинату по изготовлению сухих завтраков;
- з) производителю холодильников.

Какая дополнительная информация для сегментирования потребителей названных товаров вам может потребоваться?

Задание 3. Выполните письменно в практической тетради.

Рассмотрите любое хорошо знакомое вам предприятие — то, в котором вы работаете или проходили практику. Определите для выбранного вами предприятия, какие субъекты рыночной деятельности являются для него:

- а) поставщиками;
- б) маркетинговыми посредниками;
- в) конкурентами;
- г) клиентами;
- д) контактными аудиториями.

В каждой категории участников микросреды выбранного вами предприятия приведите несколько примеров. Опишите характер отношений вашей фирмы с различными организациями. Чем эти отношения отличаются? Обоснуйте принадлежность каждой из названных фирм к определенной группе представителей микросреды.

Задание 4. Заполните бланк семантического дифференциала (рис. 2), укажите в баллах (1-5) отношение к маслу «Боговарово» и маслу «Караваево».

	1	2	3	4	5
Соленое					
Цвет бледный					
Намазывается легко					
Жирность высокая					

Рис. 2. Бланк семантического дифференциала

Определите характеристики идеального масла.

Решение: _____

Тема 4. Товарная политика

Цель работы: рассмотреть основные модели товарной политики в системе маркетинга.

Задание 1. Раскройте содержание понятия «модуль товара»: товар по замыслу, товар в реальном исполнении, товар с подкреплением — для следующих товаров (услуг):

– двухкамерный бытовой холодильник;

товар по замыслу: _____

товар в реальном исполнении: _____

товар с подкреплением: _____

– жидкое мыло:

товар по замыслу: _____

товар в реальном исполнении: _____

товар с подкреплением: _____

– курсы иностранного языка:

товар по замыслу: _____

товар в реальном исполнении: _____

товар с подкреплением: _____

– туристическое агентство:

товар по замыслу: _____

товар в реальном исполнении: _____

товар с подкреплением: _____

Задание 2. Вставьте перечисленные товары и услуги в таблицу 5, классифицируя их по категориям: конторская мебель, телевизор, ремонт обуви, аппаратура профессионального фотографа, детский манеж, склад, стрижка в парикмахерской, консервированные овощи, аудиторские услуги, холодильная камера в магазине, гостиничные услуги, листовое железо.

Таблица 5. Классификация товаров по категориям

Категория товаров	Примеры
Потребительские товары и услуги	
Товары и услуги производственного назначения	

Задание 3. Вставьте перечисленные потребительские товары в таблицу 6, классифицируя их по категориям: импортная фотоаппаратура, энциклопедия, марочное вино, швейная машина, сигареты, выходной костюм, кипятильник, мыло, страхование жизни, электрическая лампочка, журнал, персональный компьютер, холодильник, духи «Шанель», противогаз, электромясорубка.

Таблица 6. Классификация товаров по категориям

Категория потребительских товаров	Примеры
Товары повседневного спроса	
Товары предварительного спроса	
Товары особого спроса	
Товары пассивного спроса	

Задание 4. Выполните письменно в практической тетради. Разработайте варианты упаковок для следующих товаров (определите форму упаковки, материал, из которого она будет выполнена, его фактуру и цвет, функциональные приспособления для удобства пользования товаром, содержание маркировки товара и ее расположение на упаковке):

- а) туалетная вода для молодых и уверенных в себе женщин;
- б) ювелирные украшения для мужчин;
- в) шоколадное драже (монетки) для детей (взрослых);
- г) детский конструктор;
- д) набор ниток для вышивания.

Решение: _____

Какие характеристики упаковки помогают решать поставленные перед ней задачи?

Решение: _____

Задание 5. Выполните письменно в практической тетради.

Какой товарный знак вы предложили бы фирме, выпускающей хлебные продукты? Проанализируйте предлагаемую эмблему с точки зрения запоминаемости, простоты, соответствия профилю деятельности фирмы, образности, оригинальности.

Тема 5. Жизненный цикл товара

Цель работы: рассмотреть этапы жизненного цикла товара (ЖЦТ) и разработать программу основных маркетинговых мероприятий по всем этапам ЖЦТ.

Задание 1. Установите соответствие рыночной ситуации фазам ЖЦТ (табл. 7).

Таблица 7. Соответствие рыночной ситуации фазам ЖЦТ

Фаза жизненного цикла товара	Рыночные ситуации				
	снижение спроса	прекращение роста продаж	снижение темпов роста продаж	рост спроса и продаж	увеличение спроса и продаж
	1	2	3	4	5
Внедрение, А					
Рост, Б					
Зрелость, В					
Спад, Г					

Задание 2. Какой этап жизненного цикла переживают в настоящее время перечисленные ниже товары? Запишите основные этапы жизненного цикла товара ЖЦТ в пустые клетки таблицы 8 и отметьте «крестом» или другим знаком местонахождение товара.

Разработайте программу основных маркетинговых мероприятий для товара № 7 по всем этапам ЖЦТ.

Таблица 8. Основные этапы жизненного цикла товара ЖЦТ

№ п/п	Товар	Этапы жизненного цикла товара				
		разработка	внедрение	рост	зрелость	спад
1	Черно-белый телевизор					
2	Клонирование сельскохозяйственных животных					
3	Минеральная вода в бутылках					
4	Замороженные овощи					
5	Сельхозтехника, насыщенная электроникой					
6	Картофельные чипсы					
7	Экологически чистая продукция сельского хозяйства					

Задание 3. Для каждого вида жизненного цикла товара, изображенного на рисунке 3, придумайте пр меры.

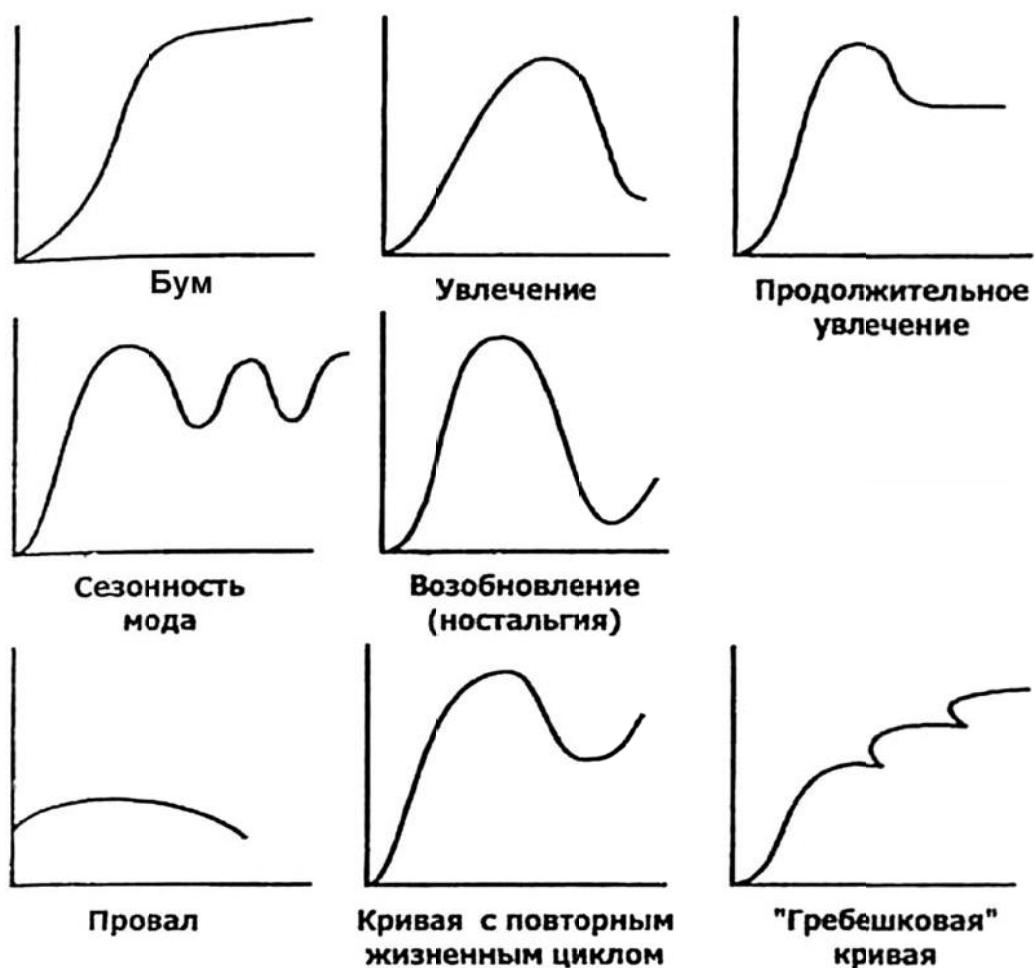


Рис. 3. Виды жизненных циклов

Ниже приведены описания основных видов жизненных циклов товара.

Бум (классическая кривая) описывает популярный товар со стабильным сбытом на протяжении длительного периода времени.

Увлечение описывает товар с быстрым взлетом и падением популярности.

Продолжительное увлечение проявляется так же, но «остаточный» сбыт продолжается в объеме значительно меньшем, чем прежде.

Сезонная кривая (мода) имеет место, когда товар хорошо продается в течение периодов, разнесенных по времени.

Возобновление (ностальгия) характеризует продукт, на который по истечении времени спрос возобновляется.

Кривая провала описывает товар, не имеющий рыночного успеха.

Кривая с повторным жизненным циклом характеризует повышение сбыта, прерываемое мероприятиями по его стимулированию, проведенными на этапе спада.

«Гребешковая» кривая состоит из последовательного ряда циклов, порожденных открытием новых характеристик товара, новых способов его использования, появлением новых пользователей.

Решение: _____

Задание 4. Заполните матрицу "Бостонской консультационной группы данные" (рис. 4).

Рис. 4. Матрица «Бостон консалтинг групп»

«Трудные дети» — товары, только выходящие на рынок и нуждающиеся в значительном инвестировании.

«Звезды» — товары, продающиеся в условиях быстро расширяющегося спроса, что предопределяет их потребность в финансировании.

«Дойные коровы» — товары, активно продающиеся на рынке, дающие предприятию существенные прибыли.

«Неудачники» — потенциально наиболее уязвимые товары, которые не пользуются спросом, требующие мер «реабилитации».

Тема 6. Маркетинговая среда

Цель работы: рассмотреть факторы маркетинговой среды в их практическом применении.

Задание 1. Сопоставьте понятия в соответствии с их определениями.

Понятие	Определение
Макросреда фирмы	Совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества
Маркетинговая среда фирмы	Силы широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду фирмы, такие как факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера
Микросреда фирмы	Силы, имеющие непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентов, т.е. сама фирма, ее поставщики, маркетинговые посредники: клиенты, конкуренты и контактные аудитории

Задание 2. Выполните письменно в практической тетради.

Опишите влияние макросреды на деятельность сельскохозяйственного предприятия. В качестве примера возьмите один из факторов макросреды — демографический, и одну из его основных тенденций — рост населения планеты.

Отметьте, какие изменения в деятельности предприятий агропромышленной сферы повлекут за собой данные изменения.

Данное упражнение целесообразно выполнять методом работы в микрогруппах, причем каждая микрогруппа может работать как над разными вариантами (разные факторы или тенденции внутри каждого фактора), так и над одним и тем же фактором с целью последующего обсуждения.

Решение:

Задание 3. Выполните письменно в практической тетради. Рассмотрите, как факторы макросреды, в частности социальный фактор (в том числе наличие семьи), скажется на требованиях покупателя к такому товару, как хлеб.

Будет ли иметь значение для предприятия факт повышения уровня доходов работающего населения и на каких группах потребителей в нашем примере это скажется больше всего? Заполните таблицу 9.

Таблица 9. Влияние факторов макросреды на товар

Характеристика покупателя	Потребность	Комплекс маркетинга
Без семьи (молодые люди, живущие отдельно)		
Семья: молодожены без детей		
Семья с маленькими детьми		
Семья с подрастающими детьми		
Семья пенсионеров без детей		

Понимание различий в требованиях покупателей дает возможность предпринимателю правильно сформировать товарную политику. Чтобы «угодить» клиенту, зачастую все не нужно создавать новый продукт, стоит лишь подобрать подходящую расфасовку или другие сопровождающие товар услуги.

Тема 7. Ценовая политика

Цель: закрепить знания студентов по теме.

Задание 1. Из нижеприведенных видов цен на товары расставьте в таблице 10 названия по соответствующим признакам:

- а) оптовая;
- б) мировая;
- в) монопольная;
- г) предложения;
- д) купли-продажи;
- е) базисная;
- ж) розничная;
- з) цена производства;
- и) номинальная;
- к) рыночная;
- л) твердая;
- м) скользящая;
- н) цена спроса.

Таблица 10. Названия разных видов цен

№ п/п	Признак цены	Цена
1	Используется для определения сорта или качества товара	
2	Определяется условиями поставки, обусловленными в контракте	
3	Определяется уровнем цен стран экспортёров, импортёров, бирж	
4	Устанавливается монополиями выше (ниже) цен производителей	
5	Публикуемая в прейскурантах, справочниках, биржевых котировках	
6	По которой поставляется крупными партиями товар	
7	Указанная в официальном предложении продавца без скидок	
8	Равная издержкам производства плюс прибыль на весь авансированный капитал	
9	По которой продажа ведется отдельным покупателям малыми партиями	
10	По которой идет купля-продажа на данном рынке	
11	Которая устанавливается договором в зависимости от некоторых условий на определенную дату	
12	Которая складывается на рынке покупателя	
13	Которая устанавливается в договоре купли-продажи и не подлежит изменению	

Задание 2. Фирма получила исключительные права на открытие кафе в регионе.

Она может назначить любую цену на свой товар, так как только в этом кафе могут быстро поесть жители региона. Перед тем как установить цену, компания провела исследование спроса.

Полученные результаты сведены в таблицу (табл. 11).

Таблица 11. Исходные данные

Цена за 1 порцию	Количество покупателей, чел.	Сумма дохода, руб.	Общие затраты, руб.	Прибыль (убытки), руб.
1000	1000	1 000 000	330 000	
1250	800	1 000 000	290000	
1500	500	750 000	230000	
2000	100	200 000	135000	
5000	50	250 000	125000	
10000	3	30000	16000	

Заполните таблицу. Какую цену следует установить?

Задание 3. В буфете академии продается 1000 булочек в день по цене 3 руб. 50 коп. за штуку. Снижение цены до 3 руб. приведет к уменьшению дневного дохода буфета с 3500 до 2900 руб. Затраты на выпечку одной булочки составляют 1,75 руб. Нужно ли снижать цену до этих пределов, чтобы получить большую прибыль?

Решение: _____

Задание 4. Составьте ценовую карту по районам города на определенный день.

Возможные варианты товаров:

- сахарный песок;
- масло сливочное;
- морковь столовая;
- мука пшеничная высшего качества;
- сыр и т.д.

Тема 8. Каналы товародвижения

Цель работы: проработать основные элементы товародвижения продукции.

Задание 1. Каналы сбыта продукции предприятия характеризуются данными, приведенными в таблице 12. Оцените эффективность каналов сбыта предприятия.

Таблица 12. Характеристика каналов сбыта продукции

Каналы сбыта	Доход от продажи, млн руб.	Коммерческие издержки, млн руб.	Издержки производства, млн руб.	Общие издержки к доходу, %
Продажа через фирменный магазин	12,8	1,81	8,0	
Продажа через торговых агентов	2,9	0,4	1,8	
Продажа через посредников	10,3	1,6	7,3	
Продажа оптовому торговому предприятию	44,1	0,4	42,2	
Продажа розничному торговому предприятию	12,4	0,81	9,8	
<i>Итого</i>				

Решение: _____

Задание 2. Фирма должна выбрать пункт хранения из трех вариантов. Единые временные капиталы по этим вариантам составляют: А = 1 млн руб., Б = 1,5 млн руб., В = 0,8 млн руб. Годовые издержки, связанные с

содержанием складских хранилищ и транспортной доставкой материалов со складов в адрес потребителей, равны соответственно 350, 200 и 500 тыс. руб. Выберите вариант с минимальными приведенными затратами.

Решение: _____

Задание 3. Для хранения продукции компания рассматривает два варианта пунктов хранения. Вариант А предполагает единовременные капиталовложения в размере 20 млн. руб., годовые издержки на содержание складских хранилищ — 5 млн. руб. и на транспортную доставку материалов со складов потребителям — 15 млн. руб.. Соответствующие затраты по варианту Б составляют 40, 6 и 8 млн. руб.. Выберите вариант с минимальными приведенными затратами.

Выбор пункта размещения склада методом сравнения приведенных затрат осуществляется по формуле:

$$Пз = К \cdot Ен + Ис + И_т \rightarrow \min,$$

где $Пз$ — суммарные приведенные затраты по каждому рассматриваемому варианту сооружения складов;

$К$ — капитальные вложения на сооружение объектов хранения;

$Ен$ — нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений ($Ен = 0,15$);

$Ис, И_т$ — годовые издержки, связанные с содержанием складских хранилищ и транспортной доставкой материалов со складов в адрес потребителей.

Решение: _____

Тема 9. Продвижение товара

Цель: систематизация знаний, практических умений в области продвижения товара.

Задание 1. Определите, какие из приведенных высказываний относятся к положительным сторонам рекламы, какие — к отрицательным:

- 1) привлекает рынок;
- 2) расходы на потенциального покупателя низки;
- 3) трудно приспособить к нуждам и особенностям потребителей;
- 4) единое послание передается всей аудитории;
- 5) вызывает раздражение объект рекламы;
- 6) порождает благожелательное отношение к продукции;
- 7) большие затраты на рекламу — причина высокой цены товара;
- 8) прокладывает дорогу персональной продаже.

Задание 2. По нижеприведенной формуле рассчитать эффективность рекламы при следующих данных: среднее число покупателей 10 000 человек, цена продукции 15 руб., частота покупок 15 раз в год. Фирма хочет увеличить сбыт на 25%, т.е. на 2500 человек. Для этого надо увеличить расходы на рекламу на 20 000 руб. Оправданы ли такие средства?

$$\text{Эффективность рекламы} = \frac{\text{Затраты на рекламу}}{\text{Прирост продукции}}$$

Выводы:

Задание 3. Одна строка объявления в специализированном рекламном издании стоит 200 руб. Объявление в 5 строк может привлечь 5000 потенциальных клиентов при минимальных повторных публикациях не менее 4 раз в неделю. Участие в ярмарке с затратами на выставочную площадь составляет 24 тыс. руб. и обеспечит привлечение 6 тыс. посетителей в месяц. Выберите наиболее дешевый вариант рекламы.

Выводы:

Задание 4. Выполните письменно в практической тетради. Разработайте меры по стимулированию сбыта для следующих товаров: золотые часы «Луч»; елочные украшения; галстуки для мужчин; керамическая посуда.

Решение: _____

Задание 5. Разработайте рекламное объявление по радио на 15 секунд о продаже яблок, выращиваемых на вашем предприятии.

При выполнении данного задания следует учитывать специфику рекламы на радио, то есть отсутствие визуального ряда и восприятие информации только на слух.

Задание выполняется индивидуально, а также в парах, затем следует провести его обсуждение и отметить наиболее удачные работы.

Решение: _____

Задание 6. Составьте кроссворд на экономическую или маркетинговую тему. Ключевым словом должно являться слово «продвижение» или «реклама».

Тема 10. Основы менеджмента

Цель: рассмотреть сравнительную характеристику менеджмента и управления и модели менеджмента.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятию

1. Американская модель управления.
2. Японская модель управления.
3. Российская модель управления.

Задание 1. Проведите сравнительную характеристику понятий «управление» и «менеджмент»

Буквальный перевод слова «управление» и «менеджмент» технологически проявляется в использовании аналогичных инструментов. В частности, методов, принципов, функций, организационных структур и т.д. Однако их содержание и степень использования в централизованно планируемой и рыночной экономиках различно (табл.13).

Таблица 13. Сравнительная характеристика понятий «управление» и «менеджмент»

Признаки	Управление (в плановой экономике)	Менеджмент (в рыночной экономике)
Объём понятия	Управление процессами в обществе, в технике, в природе	
Регулятор производства	План	
Функции органов управления вышестоящих организаций	Контрольно-распределительные	
Использование методов	Преимущественно административные	
Собственность	Государственная	
Критерий оценки управленческих решений	Социальный эффект	
Интерес предприятия	Выполнение плана	

Элементы механизма функционирования предприятия	Соревнования и гласность	
Тип руководителей	Авторитарный	
Принцип управления	Централизация	
Человеческий фактор	Инициатива «наказуема»	

Задание 2. Изучите черты американской и японской моделей менеджмента и определите, какие из них используются, на Ваш взгляд, в практике российского менеджмента? Выделите эти черты в правом и левом столбцах таблицы 14 и внесите их в средний столбец:

Таблица 14. Типы моделей менеджмента

Американская модель	Российская модель менеджмента	Японская модель менеджмента
1. Индивидуальный характер принятия решений 2. Индивидуальная ответственность 3. Ориентация управления на отдельную личность 4. Оценка управления по индивидуальному результату 5. Оплата труда по индивидуальным достижениям 6. Найм на работу на короткий срок 7. Строгое формализованная структура управления		1. Управленческие решения принимаются коллективом на основе единогласия 2. Коллективная ответственность 3. Ориентация управления на группу 4. Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату 5. Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д. 6. Долгосрочный найм руководителей и работников организаций 7. Нестандартная, гибкая система управ-

<p>ния</p> <p>8. Чётко formalизован- ная процедура контроля</p> <p>9. Профессионализм и инициатива как глав- ные качества руководи- телей</p> <p>10. Формальные отноше- ния с подчиненными</p> <p>11. Деловая карьера обу- словливается личными результатами</p> <p>12. Быстрая оценка ре- зультатов труда, уско- ренное продвижение по службе</p>		<p>ления</p> <p>8. Неформальная орга- низация контроля</p> <p>9. Основное качество руководителя уметь осуществлять коор- динацию действий и контроль</p> <p>10. Личные неформаль- ные отношения с подчинёнными</p> <p>11. Продвижения по службе по старшин- ству и стажу работы</p> <p>12. Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост</p>
--	--	--

Контрольные вопросы

1. В чем суть японского менеджмента?
2. В чем заключаются особенности планирования в японских фирмах?
3. Что общего между японской и американской моделями управления?
4. В чем заключаются особенности менеджмента в американских и западно-европейских фирмах?
5. Какие положительные и отрицательные стороны можно выделить в различных моделях менеджмента?
6. Как Вы считаете, какая из моделей менеджмента в наибольшей степени подходит для использования в российских условиях?
7. В чем суть японского менеджмента?
- 8.. В чем заключаются особенности планирования в японских фирмах?
9. Что общего между японской и американской моделями управления?
10. В чем заключаются особенности менеджмента в американских и западно-европейских фирмах?

Тема 11. Научные подходы к менеджменту

Цель: систематизировать знания по истории управленческой мысли и возникновение научного менеджмента.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятию

1. Школа научного управления как этап в развитии менеджмента.
2. Особенности классической (административной) школы.
3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.
4. Современные подходы и концепции к менеджменту.
5. Роль российских ученых в разработке научных концепций менеджмента.

Задание 1. Сопоставьте школы и концепции с именами, поставьте в свободном столбце соответствующую цифру.

1	Классическая школа		Деннисон, Фидлер
2	Школа человеческих отношений		Ф. Тейлор, А. Файоль
3	Ситуационный подход		Э. Мэйо, М. Фоллет
4	Системный подход		Р. Дэвис, А. Слоун-младший, А. Чандлер
5	Эмпирическая школа		П. Друккер, Бернард
6	Школа социальных систем		Ч. Саймон, Ф. Селзник

Задание 2. Заполните таблицу 15, определив по 10-балльной шкале, какая школа или концепция Вам максимально близка? Почему?

(10 баллов — очень близкая; 5 баллов — близкая, но вызывает сомнения; 2 балла — абсолютно не близка; 0 баллов — считаю, что применение её идей может быть вредным).

Таблица 15. Оценка школ и концепций

Школа или концепция	Кол-во баллов	Почему?	В чём актуальность данной концепции на современном этапе развития общества?
1	2	3	4
Классическая школа			
Школа человеческих отношений			
Эмпирическая школа			
Школа социальных систем			

Контрольные вопросы

1. Кто является родоначальником менеджмента? Каковы его основные идеи?
2. Какой вклад в теорию управления внесли его основоположники Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер?
3. Какие принципы управления Анри Файоля актуальны для управления современными организациями?
4. В чем различие позиций классической школы и «школы человеческих отношений»?
5. Почему «школа человеческих отношений» возникла значительно позже «школы научного управления»?
6. Каковы экономические предпосылки возникновения школы количественных методов управления?
7. В чем сущность процессного подхода к управлению?

Тема 12. Основные функции менеджмента

Цель: усвоить общие и специальные функции менеджмента и их применение на практике.

Задание 1. Соотнесите функции управления и принимаемые решения. Для этого в последней графе таблицы 16. укажите, в рамках какой функции управления принимается указанное решение: планирование, организация, мотивация или контроль.

Таблица 16. Функции управления и решения принимаемые на уровне организации

Решение	Функция управления
Изменение структуры предприятия из-за изменений во внешней среде	
Определение цели предприятия	
Изучение изменений, происходящих во внешнем окружении, и их влияние на перспективы развития предприятия	
Проектирование организационной структуры управления	
Изучение потребностей подчиненных и ожидаемого ими вознаграждения за работу	
Выявление причин невыполнения целей предприятия и внесение корректировки в систему управления	
Выявление причин неудовлетворенности работой и разработка способов их устранения	
Разработка способов измерения результатов работы	
Осуществление вознаграждения за работу	
Выбор стратегии и тактики для достижения поставленных целей	
Распределение обязанностей между руководителями на различных уровнях управления	
Определение миссии и природы бизнеса	
Оценка результатов работы для осуществления вознаграждения исполнителей	
Подтверждение результатов в достижении целей предприятия	

Задание 2. Деловая игра по распределению функций аппарата управления

Цель: ознакомиться с обязанностями и правами работников аппарата управления и научиться распределять их между ними.

Задания

1. Прочитать должностные инструкции руководителей и специалистов (задание на дом).
2. По данным функциям (карточкам) определить их принадлежность и собрать обязанности специалистов.
3. Определить тип структуры, вычертить и под их должностью пометить номерами их обязанности (рис. 4).
4. Сравнить обязанности и оценить правильность их распределения.

Методические рекомендации

При выполнении данной темы преподаватель дает задание на дом: ознакомиться с должностными инструкциями руководителей и специалистов.

При проведении практического задания студенты разбиваются на две равные группы. На заранее подготовленных карточках на наносятся обязанности 10-15 руководителей и специалистов, из которых выбирается 5-7 обязанностей, каждая обязанность — на отдельной карточке. Таким образом, преподаватель каждой группе дает набор карточек-обязанностей порядка 100-120 штук и предлагает распределить их между руководителями и специалистами, исходя из функций.

Для этого из числа слушателей каждой группы избирается руководитель, который является держателем всех этих функций. Он их читает, и вся его группа определяет, кому они принадлежат. При затруднениях решающее слово за руководителями. Их задача — распределить предварительно между основными службами и назначить ответственных за отрасли или службы. После распределения каждый студент получает пачку карточек-обязанностей, и теперь он персонально отвечает за их правильность распределения. Внимательно их прочитав, он уточняет правильность, если сомневается, через руководителя своей группы уточняет, обсуждает, а может и передать другому. Если ему досталась целая отрасль, например, животноводство, то он должен определить обязанности по имеющимся карточкам-функциям. Например, это обязанности главного зоотехника (или начальника цеха животноводства, это

зоотехника-селекционера, а это бригадира (зав. фермой)). Распределив таким образом функции, он вычерчивает структуру управления, находит свое место в ней и по возрастающей степени пишет соответствующие номера. Директор (в клеточке директор) пишет свои номера в схеме. И так каждый. Если слушателей мало, у одного может быть по 2-3 должности.

После того как группы готовы, а это, как правило, первые 45 минут, это распределение выносится на доску. Карточки остаются до конца проверки у каждого на руках. Преподаватель заранее, пока шло распределение, делит примерно доску пополам и рисует две схемы-шаблонки (рис. 4).

Каждый слушатель находит свое место в структуре, пишет свою должность и заполняет соответствующие номера (например, главный бухгалтер — 17, 28, 45, 70, 91).

После того как обе команды заполнили на доске схему, к доске вызываются два директора, и один из них читает обязанности директора, и если они совпадают с другим директором, то цифры зачеркиваются, если не совпадают, под руководством преподавателя идет обсуждение и выясняется истина — чья это обязанность. Иногда эти обязанности совсем другого должностного лица (например, главного бухгалтера, главного экономиста и т.п.).

Потом вызывается на защиту последовательно каждый.

При проверке правильности распределения функций проводится и её оценка по следующей схеме:

- за каждую лишнюю или недостающую функцию начисляется одно штрафное очко. (Ставим галочку вверху каждой клетки, и в конце подсчитываются штрафные очки).
- за каждый лишний или недостающий отдел (подразделение) — 10 штрафных очков.

Задание 3. Ознакомьтесь с краткими характеристиками навыков и определите, для осуществления каких функций управления необходимо иметь указанные навыки. Для этого в последней графе таблице 17 укажите, для эффективного выполнения какой/каких функций/функций менеджмента (планирование, организация, руководство, контроль) необходимо иметь указанный навык.

Таблица 17. Матрица навыков управления по основным функциям менеджмента

Навык	Функция
1. Приобретение власти	
2. Активное слушание	
3. Составление бюджетов	
4. Выбор эффективного стиля руководства	
5. Инструктирование	
6. Создание эффективных команд	
7. Делегирование полномочий	
8. Проектирование мотивирующих рабочих зданий	
9. Формирование атмосферы доверия	
10. Использование дисциплинарных мер	
11. Проведение собеседований	
12. Менеджер в условиях непринятия перемен	
13. Наставничество	
14. Ведение переговоров	
15. Обеспечение обратной связи	
16. Понимание организационной культуры	
17. Изучение внешней среды	
18. Постановка целей	
19. Творческий подход к решению проблем	
20. Использования преимуществ многообразия рабочей силы	

Краткая характеристика навыков управления

1. *Приобретение власти* необходимо, т.к. позволяет менеджеру распоряжаться определенными ресурсами, делает менеджера менее зависимым от окружающих людей и обстоятельств, а окружающие все больше начинают зависеть от него. Власть – это способность руководителя влиять на рабочие действия или решения сотрудников. Существует пять типов власти: законная, экспертная, основанная на вознаграждениях, власть примера и власть, основанная на

принуждении.

2. *Активное слушание* – процесс осознанного восприятия человеком услышанного и предполагает умение внимательно относиться к сказанному, интерпретировать и запоминать высказанное другими, умение добираться до сути мнения говорящего и понимать, что именно хотел выразить собеседник.

3. *Составление бюджетов* – планов распределения ресурсов компании по определенным видам деятельности в цифровом выражении. Как один из основных инструментов планирования бюджеты указывают, какие виды деятельности наиболее важны, какое количество ресурсов нужно выделить для каждого из них. Однако, бюджеты используются не только на этапе планирования, но и на этапе контроля работы компании, так как обеспечивают менеджеров количественными нормами и стандартами для измерения и сравнения фактических показателей расходования ресурсов.

4. *Выбор эффективного стиля руководства* – эффективный руководитель должен обладать опытом и квалификацией, необходимыми для того, чтобы оказывать помощь управляемым им группам и обеспечивать их высокую продуктивность на всех этапах развития. Стиля руководства, который был бы одинаково эффективен в любых ситуациях, не существует. При выборе самого эффективного стиля должны учитываться различные ситуативные факторы: личные характеристики подчиненных, этап развития группы, структура задачи, распределение властных полномочий в группе, взаимоотношения членов группы с ее руководителем, состав рабочей группы, организационная культура и национальные особенности людей, входящих в группу.

5. *Инструктирование* – эффективный менеджер все больше и больше должен быть не начальником, а тренером или инструктором. Так же, как игроки от тренера, подчиненные ожидают от него рекомендаций, инструкций, советов и поддержки, способных помочь им улучшить результаты их трудовой деятельности.

6. *Создание эффективных команд* – эффективная команда отличается от простого объединения людей, прежде всего, тем, что ее члены преданы общей цели, имеют набор конкретных задач и несут совместную ответственность за общие итоги их работы, нацелены на высокие показатели производительности труда.

7. *Делегирование полномочий* – представляет собой переделку другому человеку полномочий, связанных с выполнением

определенных обязанностей, за счет чего подчиненный получает возможность самостоятельно принимать решения. Основная задача управленческого персонала заключается в том, чтобы обеспечивать выполнение тех или иных задач, управляя другими людьми. Поскольку время и знания любого менеджера ограничены, эффективный менеджер должен уметь передавать ряд своих полномочий другим.

8. *Проектирование мотивирующих рабочих зданий* – созданные менеджером рабочие места должны оказывать на работников мотивирующие воздействия, способствовали повышению эффективности труда. Основой для разработки мотивирующих рабочих заданий может стать модель характеристик рабочего задания, включающая в себя пять основных элементов: разнообразие навыков, целостность и значимость задачи, автономия и обратная связь.

9. *Формирование атмосферы доверия* – современные менеджеры должны стремиться активно развивать доверительные отношения в пределах своих рабочих групп, так как доверие играет важнейшую роль в отношении менеджера и с его подчиненными.

10. *Использование дисциплинарных мер.* Если результаты работы служащего постоянно не соответствуют предъявляемым требованиям либо он регулярно игнорирует нормы, стандарты и правила, принятые в организации, менеджеру, по всей вероятности, придется воспользоваться таким способом контроля над поведением, как применение дисциплинарных мер – действий, позволяющих управленческому персоналу обеспечивать выполнение норм, правил и стандартов организации. Чаще всего менеджерам приходиться сталкиваться с проблемой посещаемости (прогулы, опоздания, злоупотребления больничными), поведением на рабочем месте (отказ выполнять рабочие задания, невыполнение заданий, отказ использовать средства безопасности, злоупотребления алкоголем или наркотиками) и непорядочность (воровство, ложь).

11. *Проведение собеседований (интервью)* – представляет собой практически универсальный инструмент отбора служащих. Собеседования действительно могут быть действенным и надежным инструментом отбора, однако для этого их нужно тщательно структурировать и должным образом систематизировать.

12 *Менеджмент в условиях непринятия перемен.* Управленческий персонал играет важнейшую роль в организационных изменениях – он служит организатором преобразований. Нередко, однако, менеджеры сталкиваются с тем, что служащие не приемлют перемен и сопротивляются их внедрению, поскольку они способствуют воз-

никновению состояния неопределенности и неуверенности или нарушают статус-кво организации.

13. *Наставничество* – важнейший управленческий навык, который следует развивать. Наставник – это член организации, как правило, проработавший в ней много лет, опытный работник, занимающий должность более высокого уровня, который опекает или поддерживает другого служащего (протеже), обычно находящегося на более низкой ступени иерархической лестницы. Наставник учит, направляет и делится опытом. В некоторых организациях существуют официальные программы наставничества, но даже если в вашей компании они не реализуются, наставничество считается.

14. *Ведение переговоров*. Переговоры представляют собой процесс заключения сделки, в ходе которого две или несколько сторон, имеющие различные стремления и интересы, должны принять удовлетворяющие все стороны решения и прийти к соглашению.

15. *Обеспечение обратной связи*. Точная и оперативная обратная связь имеет огромное значение для эффективной работы менеджеров, независимо от того, какой характер она носит – негативный или позитивный.

16. *Понимание организационной культуры*. Способность правильно оценить культуру другой организации может стать весомым преимуществом в деловых контактах с многочисленными организациями (продажа и приобретение продукции или услуг, переговоры о заключении контрактов, организация совместных предприятий или просто общение с людьми, ответственными за конкретные решения в разных компаниях).

17. *Изучение внешней среды* – предвидение и понимание перемен, происходящих во внешней среде, – это очень важный навык, необходимый любому менеджеру. Информация, которую управленческий персонал получает благодаря исследованию внешней среды, может с выгодой использоваться в процессе принятия решений и организации деятельности компании. Менеджеры на всех уровнях управления должны знать методы изучения внешней среды для получения важной информации и понимания общих тенденций ее развития.

18. *Постановка целей*. Служащие должны четко понимать, в чем заключается цель их деятельности, и управленческий персонал обязан обеспечить это понимание. Кроме того, менеджеры несут ответственность за контроль за процессом достижения конечных намеченных целей, помогая подчиненным определять рабочие цели и за-

дачи. Таким образом, постановка целей представляет собой очень ценный управленческий навык, который следует развивать каждому менеджеру.

19. *Творческий подход к решению проблем.* В мировой деловой среде, в которой перемены происходят чрезвычайно часто и бурно, практически все организации испытывают огромный недостаток в творческих личностях. Уникальность и разнообразие проблем, с которыми сталкиваются современные менеджеры, требуют от них умения подходить к решению проблем с творческой точки зрения. Творчество – основа разума. Всем людям необходимо стремиться к расширению своих умственных способностей, в частности стараться открыть свой разум для новых идей. Однако, хотя способностью повышать свой творческий потенциал обладает каждый человек, далеко не все стараются его в себе развить.

20. *Использование преимуществ многообразия рабочей силы.*

Понимание и управление людьми, похожими на вас, – задача, несомненно, непростая; но понимание и управление людьми, которые сильно отличаются от вас самого и от других людей, – это, конечно, намного труднее. Постоянно повышающееся во всем мире многообразие рабочей силы означает, что управленческому персоналу необходимо понять, что не все люди стремятся к одному и тому же и поступают одинаково и, следовательно, управлять ими следует по-разному. *Многообразие рабочей силы* – это персонал, который более разнороден с точки зрения гендерных, расовых, этнических, возрастных и прочих характеристик.

Контрольные вопросы

1. Что представляют собой функции управления?
2. Что представляет собой планирование как функция управления?
3. Какова сущность организации как функции управления?
4. В чем состоит сущность мотивации как функции управления?
5. Что представляет собой контроль как функции управления?
6. В чем различия между общими и специальными функциями управления?

Тема 13. Инфраструктура менеджмента

Цель: Изучить классификацию организаций по различным критериям и влияние на их деятельность внутренней и внешней среды.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятию

1. Понятие «организация».
2. Классификация организаций. Новые организационные формы.
3. Этапы жизненного цикла организации.
4. Внутренняя среда организации.
5. Внешняя среда организации.

Задание 1. Ознакомьтесь с представленными ниже утверждениями. Отметьте неправильные утверждения и перефразируйте их так, чтобы получились верные. Результаты работы обсуждаются на занятии и должны сопровождаться примерами.

1. Об успехе организации судят по тому, достигла ли она своих целей.
2. Подготовка приказа — это работа, которую нельзя делегировать.
3. Что касается организации, то цель всегда оправдывает средства.
4. Основными составляющими организации являются: оборудование, финансы, помещение, люди.
5. Цель представляет собой конечный результат, к которому стремится организация.
6. Только достигнув финансовой стабильности, организация может принимать участие в благотворительности.
7. Существует такой термин — сложная организация.
8. Социальная ответственность под силу не каждому предприятию, так как редко удается получить сверхприбыль.
9. Делегирование полномочий в организации так же важно и необходимо, как и распределение труда.
10. Конечной целью любого предприятия является получение прибыли.
11. В условиях конкуренции организация вынуждена работать на опережение.
12. Общая цель организации называется стратегией.
13. Задачи организации являются подробным планом действий на пути к выполнению ее миссии.
14. Люди не воспринимают не свои цели.

15. Если работникам предприятия известны его цели, они будут работать добросовестнее.

16. Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Задание 2. Ответьте на поставленные вопросы.

2.1. За счет внедрения новой, более прогрессивной технологии трудоёмкость изготовления единицы продукции снизилась на 20%. Как это изменение повлияет на другие внутренние переменные: цель, задачи, структуру, численность персонала? Изменение каких переменных можно оценить количественно при имеющихся исходных данных?

2.2. Поставщики изменили цены на материалы, повысив их на 30%. Как изменение этой внешней переменной скажется на конечных результатах деятельности предприятия-потребителя и его внутренних переменных? Какие пути стабилизации деятельности, из приведенных ниже, Вы можете выбрать:

- 1) сменить поставщиков;
- 2) сократить нормы расхода материалов;
- 3) заменить материалы;
- 4) изменить технологию.

Обоснуйте свой выбор.

2.3. Предприятию необходимо получить кредит на строительство нового цеха в размере 10 млн руб. сроком на один год. Однако темпы инфляции растут в среднем на 0,1% в месяц. Какое воздействие (положительное или отрицательное) будет иметь фактор инфляции на выгодность получения кредита?

2.4. Среди факторов внешней среды выберите те, которые влияют на производительность труда:

- стоимость источников энергии;
- инфляция;
- налоговая политика;
- социальные факторы;
- изменение форм собственности;
- международные связи потребителей продукции.

Мотивируйте свой ответ:

2.5. Какое из указанных объединений людей является организацией:

- группа людей, отправляющихся на совместный отдых на природу;
- группа болельщиков команды «Спартак», обсуждающих на стадионе положение своей команды во время футбольного матча;
- группа людей, закупившая оборудование для ремонта обуви?

Аргументируйте свою позицию:

Контрольные вопросы

1. В чем принципиальные различия между коммерческими и некоммерческими организациями?
2. Какие свойства присущи организации как юридическому лицу?
3. Назовите основные стадии жизненного цикла организации?
4. Какие организационно-правовые формы коммерческих и некоммерческих организаций предусмотрены в Гражданском кодексе РФ?
5. Раскройте сущность внутренней среды организации и перечислите ее основные переменные?
6. Что такое внешняя среда организации?
7. Каким образом учитываются факторы внешней среды при управлении организацией?

Теема 14. Организационные отношения в системе менеджмента

Цель: изучить взаимоотношения в системе управления и проектирование структур управления.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятию

1. Понятие организационной структуры управления.
2. Принципы построения организационных структур управления.
3. Делегирование полномочий. Критерии эффективного делегирования.

Задание 1. На основе изученного теоретического материала заполните таблицу 6.

Таблица 18. Характеристика организационных структур управления

Организационная структура управления	Основные характерные черты	Плюсы	Минусы
Бюрократическая			
Адаптивная			

Задание 2. Если бы Вы являлись руководителем предприятия, какую организационную структуру управления Вы бы предпочли? Напишите эссе, доказав все преимущества Вашего выбора:

Задание 3. Деловая игра «Построение организационной структуры предприятия».

Цель — закрепление теоретического материала по теме «Типы организационных структур».

Задание. Осуществить выбор организационной структуры предприятия и построить ее с учетом специфики деятельности предприятия.

Методика проведения

Этап 1. Участники должны объединиться в подгруппы по 7-8 человек. Каждая подгруппа должна определить название, характер деятельности своего предприятия. Желательно, чтобы предприятия работали в разных сферах: производства товаров, предоставления услуг. При этом студенты могут самостоятельно определить возраст своего предприятия, степень его успешности и т.д.

Этап 2. Члены подгруппы определяют основные подразделения, руководящие должности, необходимые для функционирования предприятия, и распределяют их между собой. При этом каждый студент самостоятельно, с учетом специфики деятельности предприятия, обозначает круг вопросов, за исполнение которых будет отвечать лично, согласно вверенной ему должности.

Этап 3. Под руководством генерального директора проходит процесс обсуждения и согласования полномочий его подчиненных. Далее члены подгруппы осуществляют выбор наиболее подходящего для их предприятия типа организационной структуры и ее построение. Схема должна отражать взаимодействия между подразделениями, если они предусмотрены. Любой участник подгруппы должен уметь аргументировать выбранный тип структуры.

Этап 4. Продумать возможные изменения организационной структуры предприятия в будущем.

Этап 5. Создание экспертного жюри, привлекая для этого по одному студенту из каждой подгруппы, для анализа и подведения итогов практической работы.

Этап 6. Презентация выполненной работы. Один или несколько участников подгруппы представляют результаты труда.

Этап 7. Оформление экспертами отчета о работе подгрупп (табл. 19).

Таблица 19 Требования к оформлению отчета

Критерии оценки	Подгруппы			
	1	2	3	<i>n</i>
Своевременность выполнения работы				
Слаженность команды				
Соблюдение принципов этики				
Качество представленной работы				
Качество презентации работы				
Приближенность работы к реальным условиям				
Знание теоретического материала				
Сумма				

Контрольные вопросы

1. Какие Вы видите различия между структурой организации и структурой управления?
2. Какие существуют основные классификации структур управления?
3. В чем Вы видите принципиальные различия между линейной и функциональной структурой управления?
4. Назовите достоинства и недостатки линейно-функциональных структур управления?
5. В чем сущность дивизиональных и адаптивных структур управления?
6. Какие разновидности структур адаптивного типа Вы знаете?
7. Что представляет собой матричная структура управления?
8. Что означают термины «делегирование» и «полномочия»?
9. Чем обусловлена необходимость делегирования в организации задач и полномочий?

Тема 15. Мотивация как функция менеджмента

Цель: изучить понятия «мотив» и «мотивация», содержательные и процессуальные теории мотивации и их применение на практике.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятию

1. Понятие мотивации.
2. Характеристика мотивационного процесса.
3. Содержательные теории мотивации.
4. Процессуальные теории мотивации.
5. Применение содержательных теорий мотивации в практике менеджмента.

Задание 1. Назовите по пять наиболее важных, по Вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

– *Вас лично в учебной группе:*

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

– *квалифицированного рабочего:*

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

– *аграрного менеджера:*

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

– *неквалифицированного работника:*

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

Задание 2. Ознакомьтесь с конкретной ситуацией «Мотивирование работников мясокомбината». Ответьте на вопросы к конкретной ситуации.

*Конкретная ситуация:
«Мотивирование работников мясокомбината»*

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объём этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за её качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию, и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своём участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге, всё это привело к тому, что

среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чьё безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

П. Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многое, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина в руководстве.

2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.

4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Каким образом и в какой степени *мотивационная политика* П. Романова удовлетворяет потребности из иерархии А. Маслоу?

2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.

3. Желали бы Вы работать на Подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ.

Концентрировал ли П. Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Гецберга в своей программе мотивации?

5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения

Контрольные вопросы

1. Раскройте сущность понятий «потребности», «мотивация», «мотивирование», «стимулирование», «вознаграждение».
2. Как Вы понимаете мотивационный процесс?
3. Какие теории мотивации вы знаете?
4. В чем сущность теорий мотивации А. Маслоу и К. Альдерфера?
5. В чем особенность теории приобретенных потребностей Мак-Клелланда?
6. Назовите сходства и различия между теориями А. Маслоу и Ф. Герцберга?
7. Какие отличия между содержательными теориями мотивации и теориями процесса мотивации?
8. Раскройте содержание теории справедливости и теории ожидания?
9. В чем особенности теории постановки целей и концепции партисипативного управления?

Тема 16. Анализ использования времени руководителей и специалистов

Цель: изучить приемы обработки данных о затратах рабочего времени, их классификацию, проанализировать полученные данные и сделать соответствующие выводы и предложения.

Задания 1. Заполнить лист фотографии рабочего дня главного агронома (табл. 20).

Рассчитать продолжительность отдельных функций и классификацию затрат рабочего времени по функциям и источникам инициативы.

Продолжительность отдельных затрат рабочего времени определяется в минутах как разница между окончанием и началом каждого вида работ.

Для определения шифра затрат используется классификация управленческих работ по функциям. Определяется принадлежность затрат рабочего времени к соответствующей функции и приводится ее шифр по классификации управленческих работ.

После проведения классификации по функциям проводится шифровка затрат рабочего времени по источникам инициативы

Таблица 20. Фотография рабочего дня

Элементы затрат рабочего времени	Текущее время		Продолжительность	Шифр	Шифр
	час.	мин.			
1-й день					
Начало рабочего дня	6	00			
Дорога в гараж	6	05			
Дает наряды механизаторам	6	15			
Подводит итоги за предыдущий день	8	00			
Выписывает путевки	8	15			
Дорога в контору из гаража	8	30			
В конторе подает сводку (о	8	40			

намолоте зерна, сколько посеяно, сколько вспахано зяби, подготовлено почвы и т. д.)					
Дорога на зерноток	9	40			
Проверка пункта протравливания зерна, контроль за сушкой зерна на площадке и КЗР	9	55			
Взятие проб, проверка влажности зерна, поступившего с поля и на выходе с КЗР	11	00			
Обед	12	00			
Поездка в поле, проверка работы зерноуборочных комбайнов и качества уборки (поле д. Коростылево)	13	00			
Поездка в поле, проверка работы зерноуборочных комбайнов и качества уборки (поле д. Тимонино)	15	15			
Переезд с поля в гараж	16	15			
Планерка с бригадирами в растениеводства в гараже	16	30			
Переезд в контору	16	55			
Планерка главных специалистов у директора. Обсуждение работы текущего дня	17	00			
Проверка работы на зернотоке	18	00			
Встреча в гараже механизаторов с поля. Итоги уборки	19	00			
Конец рабочего дня	19	30			
2-й день					
Начало рабочего дня	6	00			
Дорога в гараж	6	05			

Дает наряды механизаторам	6	15			
Подводит итоги за предыдущий день	8	00			
Выписывает путевки механизаторам	8	15			
Дорога в контору из гаража	8	30			
Решение вопросов у директора касающихся развития хозяйства	8	40			
Решение текущих вопросов с экономистами, бухгалтерами, зоотехниками по своей инициативе. Подача сводки.	9	40			
Поездка по полям, проверка работы механизаторов в полях.	10	20			
Обед	11	30			
Дорога на зерноток	13	00			
Проверка на зернотоке, контроль за сушкой зерна, взятие проб, проверка на влажность.	13	10			
Дорога в контору	16	50			
Ежедневная планерка у директора	17	00			
Решение вопросов с бригадами растениеводства в гараже по их просьбе.	18	00			
Встреча механизаторов с поля. Подведение итогов за прошедший день.	18	30			
Работа с документами	19	00			
Конец рабочего дня	19	30			
3-й день					
Начало рабочего дня	6	00			
Дорога в гараж	6	10			
Разговор с директором по его просьбе	6	30			

Дает наряды механизаторам	7	30			
Подготовка документов для передачи в управление с.-х.	8	15			
Дорога из гаража в контору	8	25			
Разговор с экономистом по своей инициативе	9	00			
Подача данных о намолоте зерна, о вспашке зяби, о подготовке почвы	9	20			
Поездка в районное управление сельского хозяйства на совещание	10	00			
Совещание	11	00			
Переезд из района в хозяйство	13	00			
Обед	14	00			
Дорога на зерноток	15	10			
На зернотоке проверка проправливания зерна. Контроль за качеством сушки и сортировки зерна.	16	00			
Работа с документами	16	50			
Дорога из зернотока в контору	17	00			
Ежедневная планерка у директора	18	00			
Выезд на поля. Проверка качества уборки растениеводческой продукции.	19	00			
В гараже подведение итогов прошедшего дня	19	30			
Конец рабочего дня	20	00			

Задания 2. Сгруппировать затраты рабочего времени по управлению функциям и рассчитать структуру затрат рабочего времени (табл.21).

Для определения структуры затрат рабочего времени необходимо сгруппировать все виды работ по отдельным функциям. Для

этого складывается время, которое затрачено специалистом на общее руководство (собирается время, зашифрованное с 01 по 09 шифр), оперативное управление (зашифровано с 10 по 18 шифр) и т.д. по дням наблюдения, складывается по вертикали и горизонтали и определяется доля каждой функции. Полученные данные сравниваются с нормативными затратами рабочего времени (см. табл. 22).

Таблица 21. Структура затрат рабочего времени по управлением

функциям							
№ п/ п	Функции	Нор- ма- тив, %	1-й день, мин.	2-й день, мин.	3-й день, мин.	Итого за три дня	%
1.	Общее (линейное) руководство						
2.	Оперативное управление производством						
3.	Технологическое руководство производством						
4.	Технико-экономическое планирование и анализ						
5.	Организация труда и заработной платы						
6.	Совершенствование организации производства, труда и управления						
7.	Бухгалтерский учет и финансовая деятельность						
8.	Подбор и организация подготовки кадров						
9.	Охрана труда и техника безопасности						

10	Общее делопроизводство						
11	Организация бытового и хозяйственного обслуживания						
12	Прочие работы и потери рабочего времени						

Таблица 22. Примерные нормативы затрат рабочего времени работников управления по функциям (в %)

Наименование функций	Руководитель	Гл. агроном гл. зоотехник	Гл. эко-но-мист	Гл. бух-галтер	Управляющий	Бригадир	Инженер
1. Общее (линейное) руководство	20	15	7	6	16	12	9
2. Оперативное управление производством	32	25	13	12	31	27	16
3. Технологическое руководство производством	4	15	6	4	8	16	14
4. Технико-экономическое планирование и анализ	6	6	27	11	4	5	8
5. Организация труда и заработной платы	4	5	12	18	4	3	5
6. Совершенствование организации производства труда и управления	9	2	8	7	5	4	4
7. Бухгалтерский	3	10	6	23	8	6	8

учет и финансова-я деятельность							
8. Подбор и организа-ция подго-товки кадров	5	3	3	1	2	1	1
9. Охрана труда и техника безопас-ности	1	0,5	0,5	0,5	1	3	5
10. Общее дело-производство	1	2	4	4	2	3	8
11. Организация бытового и хо-зяйственного об-служивания	4	0,5	0,5	0,5	1	1	3
12. Прочие рабо-ты и потери рабо-чего времени	11	16	13	13	18	19	19
ИТОГО	100	100	100	100	100	100	100

Задания 3. Сгруппировать затраты рабочего времени по ис-точникам инициативы (табл.23).

Таблица 23. Расчет структуры затрат рабочего времени по ис-точникам инициативы

Источники инициа-ти- вы	Шифр	Затраты, мин.			Итого	в % к ито- гу
		1-й день	2-й день	3-й день		
1. Работник самосто- тельно	С					
2. Старшая по должно- сти	Ст					
3. Подчиненные ра- ботники	П					
4. Общественные орга- низации	О					
5. Вышестоящие орга- низации	В					
6. Прочие источники	Пр					
ИТОГО	х					100

Задания 4. Рассчитать коэффициенты уровня организации главного агронома.

Коэффициент использования времени смены $K_{\mathcal{E}}$ определяется по формуле

$$K_{\mathcal{E}} = \frac{T_{\text{н.р}}}{T_{\text{р.д}}} =$$

где $T_{\text{н.р}}$ — время непосредственной работы, мин;
 $T_{\text{р.д}}$ — общая продолжительность рабочего дня, мин.

Коэффициент рациональности структуры затрат рабочего времени K_c определяется по формуле

$$4. K_c = 1 - \frac{\sqrt{\sum (y_{\phi} - y_{\text{н}})^2}}{100} =$$

где $y_{\text{н}}$ — нормативные затраты рабочего времени по отдельным функциям управления, %;

y_{ϕ} — фактические затраты рабочего времени, %.

$$K_c = 1 - \frac{1}{100} = \frac{1}{100} = \frac{1}{100} =$$

Коэффициент общего использования рабочего времени K_o определяется

$$K_o = K_{\mathcal{E}} \cdot K_c =$$

На основании проведенных расчетов делаются выводы и предложения. При этом необходимо сравнить с примерными коэффициентами, которые установлены для руководителей хозяйств — 0,75-0,8; главных специалистов — 0,7-0,8; отраслевых специалистов — 0,75-0,85; руководителей подразделений — 0,85-0,9.

При определении предложений по совершенствованию использования рабочего времени нужно выделить работы, продолжительность которых сократить невозможно, ибо эти работы должен выполнять данный специалист, а также работы, продолжительность которых можно сократить, либо совсем исключить, либо передать подчиненным или работникам другой специальности (табл. 24). Дать в предложениях время на функции, которые данный специалист совсем не выполняет.

Таблица 24. Рационализация расходования рабочего времени главного агронома

Функции	Фактическая продолжительность работы		Сократить невозможн., мин.	Можно сократить (добавить)		
	мин.	%		сократить, мин.	передать другим, мин.	предложения
Общее руководство						
Оперативное управление						
Технологическое руководство						
Планирование						
Организация труда и зарплаты						
Совершенствование организации труда						
Бухгалтерский учет и финансовая деятельность						
Подбор и организация подготовки кадров						
Экология и охрана труда						
Делопроизводство						
Организация бытового и хозяйственного обслуживания						
Прочие работы и потери						
ИТОГО						

Тема 17. Управление конфликтами и стрессами в организации

Конфликты в развитии организации. Классификация конфликтов, их негативные и позитивные функции. Причины конфликтов. Процесс развития конфликтов. Стратегия предупреждения конфликтов. Стратегия разрешения конфликтов. Организационно-структурные, административные и межличностные методы управления конфликтом.

Понятие стресса. Модель стрессовой реакции. Факторы, вызывающие стрессы. Рекомендации по предотвращению стрессовых ситуаций.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятию

1. Понятие конфликта и его роль в организации.
2. Типы конфликтов и причины их возникновения.
3. Модель конфликта как процесса.
4. Методы управления конфликтами.
5. Стрессы и его виды. Управление стрессом.

Задание 1. Внимательно прочтите представленные ниже утверждения. Отметьте неверные утверждения и перефразируйте их так, чтобы получились правильные. Ответы должны сопровождаться примерами.

1. Причиной конфликта может быть ограниченность ресурсов предприятия.
2. Конфликт по своей сути опасен.
3. Внутриличностный конфликт испытывают личности с заниженной самооценкой.
4. Конфликт — это столкновение сторон, противоборство.
5. Любой конфликт отнимает время как руководителя, так и работников.
6. В организации конфликты неизбежны, поэтому стоит научиться ими управлять.
7. Производственные конфликты являются наиболее распространенными.
8. Перевод на другую работу — пример педагогического способа управления конфликтом.
9. Конфликт проще прекратить, чем разрешить.

10. Конфликты затрудняют коммуникации и снижают работоспособность персонала.

11. Для начала конфликта необходим инцидент.

12. Последствия конфликта дисфункциональны для организации.

13. Острота конфликта определяется числом его участников.

14. Всякий конфликт представляет собой процесс.

15. Организационные конфликты возникают из-за рас согласования формальных организационных начал и реального поведения членов организации.

16. Конфликты в организации напрямую зависят от наличия неформальной группы.

17. Конфликты помогают решать многие проблемы.

18. Науке известны следующие виды конфликтов: производственный, системный, межличностный, внутриличностный.

19. Эффективный менеджер избегает конфликта.

20. Уклонение — один из стилей разрешения конфликтов.

Задание 2. Ознакомьтесь с конкретной ситуацией «Дилемма для Ирины» и ответьте на предложенные ниже вопросы.

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 её 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 её аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в её разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если её 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 её фирмы высоким этическим стандартам.

Это её 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 пошёл 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 приобретёт себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у неё 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 её внимание на то, что если она настоит на своём, 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 своём через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, её действия будут не по душе её 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 бы 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 к конкретной ситуации

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.
2. Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чём она выражается?
3. Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.

4. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.

5. Как Вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

Задание 3. Деловая игра «Как разрешить конфликт в трудовом коллективе».

Порядок проведения деловой игры

1. Ввод в игру: преподаватель объявляет содержание и цели деловой игры, её правила и порядок проведения; с помощью контрольных вопросов по теоретическому курсу определяет готовность к игре её участников.

2. Разделение руководителем группы на две команды, распределение ролей внутри команд, определение конкретных задач для участников игры.

3. Самостоятельное изучение конфликтных ситуаций.

4. Анализ участниками игры ситуации, выработка группового мнения, экспертам — определение своих позиций.

5. Защита и обоснование капитанами команд своих позиций у доски. Эксперты дают свою оценку предложенным вариантам.

6. Подведение руководителем игры итогов, анализ позиций команд и экспертов, обоснование возможных вариантов действий участников игры.

7. Ответы на итоговые вопросы участников игры.

Функции участников деловой игры

Участники деловой игры делятся на две команды. В каждой команде назначается или выбирается капитан. Участники команд выполняют функции экспертов, анализирующих отдельные аспекты предлагаемой конфликтной ситуации. Специальные эксперты анализируют варианты, предложенные другой командой.

Постановка задач участникам деловой игры

Определить:

- 1) факт наличия конфликта;
- 2) объект конфликта;
- 3) оппонентов конфликта;
- 4) вид конфликта;
- 5) ранги оппонентов;
- 6) суть инцидента.

Выявить:

- 1) предконфликтную ситуацию;
- 2) инцидент;
- 3) предложить и проанализировать варианты решения конфликта;
- 4) оценить действия другой команды.

Исполнение ролей, обоснованность и эффективность предложения оцениваются преподавателем в баллах. Берется в расчет знание теории, логика мышления, умение предсказать развитие событий и последствия принимаемых решений. Побеждает команда, набравшая наибольшее количество оценочных баллов.

Задание 4. Определите самооценку уровня конфликтности, пройдите тест «Уровень конфликтности личности».

Для менеджера важно знать и учитывать уровень своей конфликтности, постоянно совершенствовать свои личностные качества и вырабатывать приёмы бесконфликтного управления персоналом, руководства конкретным коллективом подчиненных сотрудников.

Постарайтесь ответить на предложенные вопросы как можно более объективно.

1. Характерно ли для Вас стремление к доминированию, т.е. к тому, чтобы подчинить своей воле других?

- А. Нет
- Б. Когда как
- В. Да

2. Есть ли в Вашем коллективе люди, которые Вас побаиваются?

- А. Да
- Б. Затрудняюсь ответить
- В. Нет

3. Кто Вы в большей степени?

- А. Пацифист
- Б. Принципиальный
- В. Предприимчивый

4. Как часто Вам приходится выступать с критическими суждениями?

- А. Часто
- Б. Периодически
- В. Редко

5. Что для Вас было бы наиболее характерно, если бы Вы возглавили новый коллектив?

- А. Разработал бы программу работы коллектива на год вперед и убедил бы коллектив в ее целесообразности
- Б. Изучил бы, кто есть кто, и установил бы контакт с лидерами
- В. Чаще бы советовался с людьми

6. В случае неудач, какое состояние для Вас наиболее характерно?

- А. Пессимизм
- Б. Плохое настроение
- В. Обида на самого себя

7. Характерно ли для Вас стремление отстаивать и соблюдать традиции Вашего коллектива?

- А. Да
- Б. Скорее всего, да
- В. Нет

8. Относите ли Вы себя к людям, которым лучше сказать горькую правду в глаза, чем промолчать?

- А. Да
- Б. Скорее всего, да
- В. Нет

9. Из трех личностных качеств, с которыми Вы боретесь чаще всего, стараешься изжить в себе ...

- А. Раздражительность
- Б. Обидчивость
- В. Нетерпимость критики других

10. Кто Вы в большей степени?

- А. Независимый
- Б. Лидер
- В. Генератор идей

11. Каким человеком Вас считают ваши друзья?

- А. Экстравагантным
- Б. Оптимистичным
- В. Настойчивым

Обработка и анализ результатов

Используя таблицу перевода ответов в оценочные баллы (табл. 25), вы можете подсчитать, каков уровень вашей конфликтности.

Чем меньше суммарное число баллов вы набрали, тем ниже уровень вашей конфликтности, и наоборот. Если у вас 1-3-й уровень конфликтности, вам нужно беспокоиться по поводу своего конформизма, который снижает успешность руководства персоналом. Если у вас 7-9-й уровень конфликтности, то вам необходимо кардинально менять свой образ жизни. Если у вас 4-6-й уровень конфликтности — это нормальное состояние.

Определив уровень своей конфликтности, вы должны сделать для себя вывод: от кого в большей степени зависит бесконфликтное общение — от руководителя или подчиненных?

Таблица 25. Оценка уровня конфликтности

Вопросы	Оценочные баллы ответов	Суммарное число бал- лов	Уровень конфликтности
1	А 1 Б 2 В 3	14-17	1 — очень низкий
2	А 3 Б 2 В 1	18-20	2 — низкий
3	А 1 Б 3 В 2	21-23	3 — ниже среднего
4	А 3 Б 2 В 1	24-26	4 — чуть ниже среднего
5	А 3 Б 2 В 1	27-29	5 — средний
6	А2 Б 3 В 1	30-32	6 — чуть выше среднего
7	А3 Б 2 В 1	33-35	7 — выше среднего
8	А3 Б 2 В 1	36-38	8 — высокий
9	А2 Б 1 В 3	39-42	9 — очень высокий
10	А3 Б 1 В 2		
11	А2 Б 1 В 3		

Задание 5. Определите самооценку Вашей стрессоустойчивости, пройдите тест «Стессоустойчивость личности».

При ответе на вопросы теста (табл. 26) из трех предлагаемых вариантов ответа выберите один и нужную цифру обведите кружком.

Таблица 26. Тест «Стрессоустойчивость личности»

Вопросы	Редко	Иногда	Часто
1. Я думаю, что меня недооценивают в коллективе	1	2	3
2. Я стараюсь работать, даже если бываю не совсем здоров(а)	1	2	3
3. Я постоянно переживаю за качество своей работы	1	2	3
4. Я бываю настроен(а) агрессивно	1	2	3
5. Я не терплю критики в свой адрес	1	2	3
6. Я бываю раздражителен(а)	1	2	3
7. Я стараюсь быть лидером там, где это возможно	1	2	3
8. Меня считают человеком настойчивым и напористым	1	2	3
9. Я страдаю бессонницей	1	2	3
10. Своим недругам я могу дать отпор	1	2	3
11. Я эмоционально и болезненно переживаю неприятности	1	2	3
12. У меня не хватает времени на отдых	1	2	3
13. У меня возникают конфликтные ситуации	1	2	3
14. Мне не хватает власти, чтобы реализовать себя	1	2	3
15. У меня не хватает времени, чтобы заняться любимым делом	1	2	3
16. Я все делаю быстро	1	2	3
17. Я испытываю страх, что не поступлю в институт (или потеряю работу)	1	2	3
18. Я действую сгоряча, а затем переживаю за свои дела и поступки	1	2	3

Обработка и анализ результатов

Используя таблицу перевода ответов в оценочные баллы (табл. 27), Вы можете подсчитать, каков уровень Вашей стрессоустойчивости.

Таблица 27. Оценка уровня стрессоустойчивости

Суммарное число баллов	Уровень вашей стрессоустойчивости
50-54	1 — очень низкий
46-49	2 — низкий
42-45	3 — ниже среднего
38-41	4 — чуть ниже среднего
34-37	5 — средний
30-33	6 — чуть выше среднего
26-29	7 — выше среднего
22-25	8 — высокий
18-21	9 — очень высокий

Чем меньше суммарное число баллов Вы набрали, тем выше Ваша стрессоустойчивость, и наоборот.

Если у вас 1-й и даже 2-й уровень стрессоустойчивости, то Вам необходимо кардинально менять свой образ жизни.

Контрольные вопросы

1. Что такое конфликт? Какие типы конфликтов Вы знаете?
2. Какова конструктивная сторона конфликтов?
3. В чем сущность конфликта между человеком и организацией?
4. Какие классификации конфликтов Вы знаете?
5. Какова сущность конфликта как процесса?
6. Какие стратегии разрешения конфликта силами самих сторон Вы знаете?
7. Какова стратегия и тактика руководителя в разрешении конфликтов?
8. Охарактеризуйте основные стили разрешения межличностного конфликта. Какой из стилей считается наиболее эффективным для авторитета руководителя?
9. Какие методы используются для разрешения организационных конфликтов?
10. Что такое стресс и каковы его причины?

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

Основная литература

1. Блинов, А. О. Теория менеджмента. учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - 3-е изд., стер. - Москва : Дашков и К°, 2022. - 298 с. - ISBN 978-5-394-03550-0. — Текст : электронный. — URL: <https://e.lanbook.com/book/277565>. — Режим доступа: для авториз. пользователей.
2. Ким, С. А. Маркетинг : учебник / С. А. Ким. - 4-е изд., стер. - Москва : Дашков и К°, 2022. - 258 с. - ISBN 978-5-394-04233-1. — Текст : электронный. — URL: <https://e.lanbook.com/book/277337>. — Режим доступа: для авториз. пользователей.
3. Коротун, О. Н. Менеджмент: основные технологии : учебное пособие / О. Н. Коротун, И. С. Кошель, В. В. Мазур. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К°, 2020. - 108 с. - ISBN 978-5-394-03968-3. — Текст : электронный. — URL: <https://e.lanbook.com/book/173926>. — Режим доступа: для авториз. пользователей.
4. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. - Москва : Дашков и К°, 2022. - 332 с. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-03547-0. — Текст : электронный. — URL: <https://e.lanbook.com/book/229490>. — Режим доступа: для авториз. пользователей.
5. Маслова, Е. Л. Теория менеджмента : Практикум / Е. Л. Маслова. - 4-е изд., стер. - Москва : Дашков и К°, 2021. - 158 с. - ISBN 978-5-394-04342-0. — Текст : электронный. — URL: <https://reader.lanbook.com/book/229844>. — Режим доступа: для авториз. пользователей.
6. Николаева, М. А. Маркетинг : учебник и практикум / М. А. Николаева, С. А. Калугина. - Москва : Дашков и К°, 2023. - 364 с. - ISBN 978-5-394-05097-8. — Текст : электронный. — URL: <https://e.lanbook.com/book/315923>. — Режим доступа: для авториз. пользователей.
7. Основы менеджмента: учебное пособие / сост. Л.Д. Котлярова. — 2-е изд., исправл. — Караваево : Костромская ГСХА, 2021. — 72 с.
8. Романов, А. А. Маркетинг : учебное пособие / А. А. Романов, В. П. Басенко, Б. М. Жуков. - 4-е изд., стер. - Москва : Дашков и К°, 2022. - 438 с. - ISBN 978-5-394-04234-8. — Текст : электронный. — URL: <https://e.lanbook.com/book/277340>. — Режим доступа: для авториз. пользователей.
9. Семенов, А. К. Менеджмент : учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. - 3-е изд. - Москва : Дашков и К°, 2022. - 186 с. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-04304-8. — Текст : электронный. — URL: <https://e.lanbook.com/book/277361>. — Режим доступа: для авториз.

пользователей.

10. Семенов, А. К. Менеджмент : практикум / А. К. Семенов, В. И. Набоков. - 6-е изд., перераб. - Москва : Дашков и К°, 2020. - 202 с. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-03883-9. — Текст : электронный. — URL: <https://e.lanbook.com/book/173968>. — Режим доступа: для авториз. пользователей.

11. Семенов, А. К. Теория менеджмента : учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. - 4-е изд., стер. - Москва : Дашков и К°, 2022. - 490 с. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-03696-5. — Текст : электронный. — URL: <https://e.lanbook.com/book/277568>. — Режим доступа: для авториз. пользователей.

12. Хазбулатов, Т. М. Менеджмент. Курс лекций и практических занятий : учебное пособие / Т. М. Хазбулатов, А. С. Красникова. - 3-е изд., стер. - Санкт-Петербург : Лань, 2022. - 240 с. - ISBN 978-5-507-44527-1. — Текст : электронный. — URL: <https://e.lanbook.com/book/233306>. — Режим доступа: для авториз. пользователей.

13. Цветков, А. Н. Теория менеджмента : учебник / А. Н. Цветков. - 2-е изд.стор. - Санкт-Петербург : Лань, 2023. - 344 с. - ISBN 978-5-507-46545-3. — Текст : электронный. — URL: <https://e.lanbook.com/book/310286>. — Режим доступа: для авториз. пользователей.

Дополнительная литература

1. Годин, А.М. Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки "Экономика", "Менеджмент" / А. М. Годин. - 12-е изд. - Электрон. дан. - М. : Дашков и К°, 2017. - 656 с. - (Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°"). - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/reader/book/105549/#2>, требуется регистрация. - Яз. рус. - Загл. с экрана. - ISBN 978-5-394-02540-2.

2. Коротков, Э.М. Менеджмент [Текст] : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : Юрайт, 2015. - 640 с. - (Бакалавр. Углубленный курс). - ISBN 978-5-9916-2775-7. - К115 : 618-97.

3. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс [Текст] / Пер. с англ. - М : Вильямс, 2010. - 656 с Менеджмент [Текст] : учебник для бакалавров / Российский ГТЭУ ; Астахова Н.И., ред. ; Москвитина Г.И., ред. - М. : Юрайт, 2013. - 422 с. - (Бакалавр. Базовый курс). - ISBN 978-5-9916-2155-7. - глад213 : 278-96.

4.Менеджмент [Текст] : учебник для бакалавров / Шапкин И.Н., ред. - М. : Юрайт, 2013. - 690 с. - (Бакалавр. Углубленный курс). - ISBN 978-5-9916-2433-6. - глад213 : 469-04. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учеб.-метод. пособие по подготовке и проведению интерактивных занятий для студентов направления подготовки 38.03.02 "Менеджмент",

профиль "Управление малым бизнесом" / Костромская ГСХА. Каф. финансов и кредита ; Котлярова Л.Д. - Электрон. дан. (1 файл). - Караваево : Костромская ГСХА, 2015. - Режим доступа: <http://lib.ksaa.edu.ru/marcweb>, требуется регистрация. - Загл. с экрана. - Яз. рус.

5. Морозов, Ю.В. Основы маркетинга [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ю. В. Морозов. - 8-е изд., испр. и доп. - Электрон. дан. - М. : Дашков и К°, 2016. - 148 с. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/reader/book/93309/>, требуется регистрация. - Яз. рус. - Загл. с экрана. - ISBN 978-5-394-02156-5.

6.Юкаева, В.С. Менеджмент: Краткий курс [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. С. Юкаева. - 4-е изд. - М. : Дашков и К, 2016. - 104 с. - (Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°"). - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/reader/book/93366/>, требуется регистрация. - Яз. рус. - Загл. с экрана. - ISBN 978-5-394-00632-6

7. Шемятихина, Л.Ю. Менеджмент малого предпринимательства [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л. Ю. Шемятихина, К. С. Шипицына. - Электрон. дан. - СПб. : Лань, 2017. - 500 с. - (Учебники для вузов. Специальная литература). - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/reader/book/92628/>, требуется регистрация. - Загл. с экрана. - Яз. рус. - ISBN 978-5-8114-2447-4.

Учебно-теоретическое издание

Менеджмент и маркетинг : учебное пособие / сост. Л.Д. Котлярова. — 3-е изд., испр. — Караваево : Костромская ГСХА, 2025. — 77 с. ; 20 см. — 60 экз. — Текст непосредственный.

Учебное пособие издается в авторской редакции

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования "Костромская государственная сельскохозяйственная академия"
156530, Костромская обл., Костромской район, пос. Караваево, уч. городок, д. 34

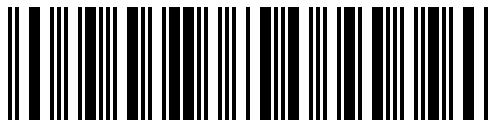
Компьютерный набор. Подписано в печать _____. Заказ № 1286.
Формат 60x84/16. Тираж 60 экз. Усл. печ. л. 4,48. Бумага офсетная.
Отпечатано _____.
вид издания: 3-е изд., испр. (электронная версия)
(редакция от 15.01.2025 № 1286)

Отпечатано с готовых оригинал-макетов в академической типографии
на цифровом дубликаторе. Качество соответствует предоставленным
оригиналам.
(Электронная версия издания - I:\подразделения\рио\издания 2025\1286.pdf)



2025*1286

ФГБОУ ВО КОСТРОМСКАЯ ГСХА



2025*1286

(Электронная версия издания - I:\подразделения\рио\издания 2025\1286.pdf)