

Министерство образования и науки Республики Башкортостан  
ГБПОУ Октябрьский многопрофильный профессиональный колледж

Утверждено  
на заседании МС  
Протокол № 1  
от 31.08.2022 г.

Рассмотрено  
на заседании ПЦК  
профессионального цикла  
Протокол № 1 от 31.08.2022г.  
Председатель ПЦК \_\_\_\_\_ Г.Ф.Ямаева

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ  
ОП.04 ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ  
ПРОГРАММЫ ПОДГОТОВКИ СПЕЦИАЛИСТОВ СРЕДНЕГО ЗВЕНА  
ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

21.02.05 ЗЕМЕЛЬНО – ИМУЩЕСТВЕННЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Разработала преподаватель:  
Нуриева А.З.



Методические рекомендации выполнения практических работ разработано в соответствии с рабочей программой дисциплины ОП.04 Основы менеджмента и маркетинга, для реализации требований Федерального государственного образовательного стандарта по специальности 21.02.05 Земельно-имущественные отношения.

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Требования Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования направлены на формирование у студентов определенных профессиональных компетенций, которые способствуют внедрению молодого специалиста в профессиональную деятельность.

Современный выпускник должен обладать мобильностью, позволяющей не только применять на практике полученные знания, но и выбирать рациональные пути решения различных задач.

Именно на формирование такой мобильности в настоящее время должны быть направлены практические занятия, основной задачей которых является закрепление и углубление теоретических знаний. Практическое занятие - это форма организации учебного процесса в ГБПОУ ОМПК, предполагающая выполнение студентами заданий практической работы.

Дидактическая цель практических работ - формирование у студентов образовательной организации элементов общих и профессиональных компетенций, а также практических умений, необходимых для изучения последующих дисциплин, профессиональных модулей.

На практических занятиях по дисциплине ОП.04 Основы менеджмента и маркетинга у студентов специальности 21.02.05 Земельно-имущественные отношения формируется умение решать задания практической направленности, которое в дальнейшем должно быть использовано для решения профессиональных задач по специальным дисциплинам. Содержание практических работ направлено на формирование знаний и умений обучающегося в соответствии с рабочей программой дисциплины ОП.04 Основы менеджмента и маркетинга :

\* обучающийся должен уметь:

- планировать и организовывать работу подразделения;
- формировать организационные структуры управления;
- разрабатывать мотивационную политику организации;
- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
- учитывать особенности менеджмента и маркетинга в земельно-имущественных отношениях;
- анализировать рынок недвижимости, осуществляя его сегментацию и позиционирование;
- определять стратегию и тактику относительно ценообразования.

\* обучающийся должен знать:

- сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- внешнюю и внутреннюю среду организации;
- цикл менеджмента;
- процесс принятия и реализации управленческих решений;
- функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
- систему методов управления;
- методику принятия решений;
- стили управления, коммуникации, деловое общение;
- сущность и функции маркетинга;
- конъюнктуру рынка недвижимости, динамику спроса и предложения на соответствующем рынке с учетом долгосрочных перспектив.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №1

ТЕМА: Описание этапов реализации мероприятия в соответствии с функциями управления

### Задание 1:

#### Тест на тему «Функции управления»

##### 1. Стратегическое планирование - это

- a) процесс формулирования миссии и целей организации
- b) постановка вопросов что, как и когда будет производить организация и формулирование ответов на них
- c) поиск необходимых для деятельности организации ресурсов

##### 2. Четко выраженная причина создания организации – это

- a) Цель
- b) Миссия
- c) Стратегия
- d) Тактика

##### 3. Какими должны быть цели организации?

- a) Обязательно долгосрочными и труднореализуемыми;
- b) Легкореализуемыми
- c) Конкретными и измеримыми
- d) Не взаимосвязанными с друг другом

##### 4. Мотивация - это

- a) Внутреннее состояние, определяющее поведение человека
- b) Система поощрений хорошей работы
- c) Метод побуждения людей к труду

##### 5. Выберите верную последовательность потребностей согласно концепции американского социолога Маслоу:

- a) В безопасности
- b) В самоменеджменте
- c) Физиологические потребности
- d) Социальные потребности
- e) Потребность в уважении
- f) Реализация заложенных способностей
- g) В пище и одежде
- h) В признании
- i) В нормальных условиях труда

##### 6. Проведение межсессионной аттестации в техникуме - это пример:

- a) Метода мотивации
- b) Последующего контроля
- c) Текущего контроля

##### 7. Выберите наиболее полное и содержательное определение контроля:

- a) Процесс обеспечения достижения организацией своих целей
- b) Разработка и анализ мероприятий, необходимых для осуществления поставленных перед организацией задач
- c) Проверка достигнутых результатов

##### 8. Стратегия фирмы - это

- a) Программа действий, определяющих развитие фирмы и соответствующее ему управление
- b) Определенный способ действия фирмы
- c) Искусство руководства общественной работой

**1. Что из перечисленного относится к функции организации**

- a) Формирование структуры управления
- b) Обеспечение предприятия всем необходимым для работы
- c) Делегирование прав и ответственности
- d) Подбор персонала управления

**10. Сопоставление запланированного и достигнутого – это функция:**

- a) Планирования
- b) Мотивации
- c) Контроля

**2. Какой из видов контроля помогает предотвратить ошибки в будущем при планировании работ:**

- a) Предварительный контроль
- b) Текущий контроль
- c) Заключительный контроль

**Методы менеджмента**

**Задание № 1**

Перечислите методы управления персоналом

**Задание № 2**

На какой мотивации базируются экономические методы управления персоналом?

На какой мотивации базируются организационно – распорядительные методы управления персоналом?

На какой мотивации базируются социально – психологические методы управления персоналом?

**Задание № 3**

Решите предложенные ситуации.

Ответы аргументируйте.

**Ситуация 1**

**Описание ситуации.**

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

**Постановка задачи.**

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.
2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействуя на них аргументами в процессе дискуссии.
3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.
4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

**Ситуация 2**

**Описание ситуации.**

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его

частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас.

#### **Постановкам задачи.**

Как вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.
3. Поздоровайтесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, часто можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?».
4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

#### **Ситуация 3.**

##### **Описание ситуации.**

Вы недавно работаете начальником отдела в крупной торговой фирме (на эту должность перешли из другой фирмы). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 часа. Идя по коридору торгового зала, вы видите трех продавцов вашего отдела, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, видите ту же картину.

##### **Постановка задачи**

Как вы себя поведете?

1. Остановитесь, дадите понять продавцам, что вы новый начальник отдела. Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора заняться делом.
2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет.
3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в торговый зал на рабочее место.
4. Прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их отделе, какая загруженность работой, кто мешает работать. Возьмете этих продавцов на заметку.

### **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №2**

Тема: *Определение влияния факторов внешней среды на деятельность организации. Реакция менеджера на изменения внешней среды*

#### **Цели:**

1. Дать определение понятию «менеджмент», «бизнес-планирование», «внутренняя среда», «внешняя среда»;
2. Выполнить SWOT-анализ на примере заданного предприятия (организации).
3. Способствовать формированию элементов общих и профессиональных компетенций: ОК1, ОК2, ОК3, ОК4, ОК5, ОК9, ПК1.2, ПК2.2.

#### **Задание:**

### **Экспресс SWOT-анализ**

\_\_\_\_\_

наименование предприятия

SWOT-анализ - метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

На первом этапе выбираются основные факторы, которые можно отнести к сильным и слабым сторонам нашей фирмы, а также к возможностям и угрозам внешней среды. Все факторы заносятся в таблицу (см. Таблицу 1).

Таблица 1. Общая матрица SWOT-анализа

|  | Факторы           |                   |
|--|-------------------|-------------------|
|  | + (положительные) | - (отрицательные) |

|                               |                        |                       |
|-------------------------------|------------------------|-----------------------|
| Внутренняя среда<br>(зона А)  | <b>Сильные стороны</b> | <b>Слабые стороны</b> |
| Внешняя среда<br>(зоны В и С) | <b>Возможности</b>     | <b>Угрозы</b>         |

На втором этапе строится перекрестная матрица экспресс-анализа. Для этого из всех факторов, которые мы выбрали в Таблице 1, выбираются те, которые можно соотнести между собой по принципу: "наша Сильная сторона 1 помогает воспользоваться Возможностью 1, на наша слабая сторона 1 может пагубно сказаться, если сбудется угроза 1" - и т.д., сравниваются различные пары факторов и при наличии воздействия их друг на друга, они заносятся в матрицу.

Пример матрицы экспресс SWOT-анализа:

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | Сильные стороны (С) нашей фирмы:<br>С1<br>С2<br>С3 | Слабые стороны (СС) нашей фирмы:<br>СС1<br>СС2<br>СС3 |
| Возможности, предоставляемые внешней средой (В):<br>В1 | С1 позволяет нам воспользоваться В1 и В2           | СС1 может помешать нам воспользоваться В2 и В4        |

|   |   |  |
|---|---|--|
| B2<br>B3                                    |   |  |
| Угрозы внешней среды (У):<br>У1<br>У2<br>У3 | С2 позволит нам противостоять У1, У2 и У5 | СС2 может привести фирму к тяжелому положению в случае возникновения У3, У5 и У6 |

Задача SWOT-анализа - дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение.

Выводы, сделанные на его основе, носят описательный характер без рекомендаций и расстановки приоритетов.

#### **Содержание отчёта.**

Наименование и цель работы.

Задание 1.

Выводы о значении практической работы в освоении темы 3: Структура организации.

Внешняя и внутренняя среда организации.

### **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №3**

Тема: Разработка организационной структуры фирмы.

*Анализ эффективности функционирования старой и новой структур управления фирмой*

#### **Цели:**

1. Закрепить на практике знания по составлению организационных структур управления.
2. Развивать аналитические способности при определении преимуществ и недостатков заданной организационной структуры.
3. Способствовать формированию элементов общих и профессиональных компетенций: ОК2, ОК3, ОК 4, ОК 5, ОК 9, ПК 1.2 .

#### **Задание:**

1. Составить организационную структуру управления. Определить тип структуры и охарактеризовать ее.

Книжный магазин состоит из двух отделов: книги и канцелярские товары и склада. Отдел книги включает секции художественной литературы, детской литературы, деловой и учебной. Отдел канцелярских товаров состоит из 2-х секций: школьно-письменные принадлежности, открытки и календари. Руководит магазином директор.

2. Составить организационную структуру управления. Определить тип структуры и охарактеризовать

Издательский дом состоит из следующих отделов: отдел кадров, отдел материально-технического снабжения производственный отдел, отдел реализации, бухгалтерия. Руководит издательством генеральный директор, в подчинении которого директор по материально-техническому снабжению, директор по производству, директор по реализации, которые возглавляют соответствующие отделы. Кроме того, в штате имеется специалист по маркетингу.

#### **Содержание отчёта.**

Наименование и цель работы.

Задание 1.

Задание 2.

Выводы о значении практической работы в освоении темы 3: Структура организации.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Назовите основные принципы построения организационных структур.
2. Перечислите достоинства и недостатки перечисленных видов организационных структур: линейная, матричная, штабная.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №4

Тема: Составление плана реализации мероприятия

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №5

Тема: *Выбор и ранжирование мотивов (от самых главных и необходимых методов к наименее важным и реже применяемым руководителями). Анализ выбранных руководителем методов стимулирования с точки зрения сотрудников*

### **Цели:**

1. Усвоить принципы психологических взаимоотношений руководитель - подчиненный.
2. Проанализировать приемы положительного влияния на подчиненных.
3. Способствовать формированию элементов общих и профессиональных компетенций: ОК1, ОК2, ОК3, ОК 4, ОК 5, ОК 9, ПК 1.2, ПК 2.2, ПК 2.3.

### **Задание:**

1. Изучите способы влияния руководителя на подчиненных. Назовите сильные и слабые стороны убеждения.
2. Изучите способы положительного влияния руководителя на подчиненных.

Каждому менеджеру необходимо знать, что, используя любые способы влияния на подчиненных, следует руководствоваться своего рода Кодексом делового поведения и нормами служебной этики (нормы и правила поведения, основывающиеся на общественном мнении и традициях). В любом случае влияние не должно вызывать у подчиненного чувства раздражения, ненависти, досады и стресса. В этом смысле можно предложить следующие приемы положительного влияния на подчиненных.

1. «Подавление» собеседника выдержкой и спокойствием. Если в разговоре с Вами собеседник нервничает и повышает голос, отвечайте на его бурные «атаки» ровным, спокойным и, главное, доброжелательным тоном (иногда с легкой иронией) и Вы скоро увидите, как Ваш собеседник перейдет на нормальный и спокойней тон, при котором гораздо легче решать все вопросы и проблемы. Не теряйте душевного равновесия из-за мелочей. («Не позволяйте мухе выбить вас из седла» Д. Карнеги.)

2. Концентрированное внимание на одном из подчиненных. Заставьте себя сосредоточить свое внимание на ком-нибудь из Ваших подчиненных, желательно на том, кто занимает самую низшую должность. Понаблюдайте за ним, постарайтесь представить себе, что он думает, какие у него заботы, интересы, желания, поинтересуйтесь его судьбой - и Вы неожиданно для себя почувствуете живой интерес к этому человеку. И тогда Вам будет легко общаться с ним на неформальной основе, вскоре Вы обнаружите доверие со стороны этого человека. Но самое главное - Вы почувствуете моральную удовлетворенность самим собой.

3. «Насилие» над собственным мнением. Заставьте себя в подчиненном, которого Вы почему-то недолюбливаете или даже терпеть не можете, найти какие-то положительные качества. Постарайтесь убедить себя, что Вы до сих пор имели ошибочное мнение о нем, даже если для этого у Вас самые веские основания. Если Вы этого достигнете, у Вас будет взаимопонимание с этим человеком.

4. Неожиданное решение. Чего обычно ожидает подчиненный? Наказания. А как относится руководитель к недобросовестному, неисполнительному или отстающему работнику? Конечно же, с неприязнью и недоверием. Эти ответы являются аксиомами. Откажитесь от них. Особенно в тех случаях, если подчиненный смирился с положением "неудачника" и не ждет от Вас доброго слова, не говоря уже о доверии. Окажите ему временное предпочтение перед другими. Дайте ему ответственное поручение. Сделайте это гласно, высказав уверенность в том, что он его выполнит. Большой воспитательный заряд несут такие решения, которые окрыляют подчиненного. К таким решениям прибегал Макаренко: он доверял материальные ценности тому, кому, казалось бы, никак нельзя доверять, - бывшему вору. Но предпринимать такое рискованное мероприятия можно лишь тогда, когда Вы сумеете затронуть душу человека таким доверием, которое превосходит страх риска.

5. Авансированная похвала. Дав подчиненному задание и не будучи уверенным в его выполнении, можно похвалить подчиненного, сказав, что никому другому Вы не можете поручить столь ответственное задание. Через некоторое время Вы убедитесь, что Ваша похвала авансом попала в цель: подчиненный будет старателен.

6 «Поставьте себя на мое место». Нет, пожалуй, более простого приема, чем этот. Самый простой, человечески доступный способ проникновенного доказательства своей правоты это принудить собеседника, выразившего в чем-либо несогласие с Вами, стать на ваше место в качестве официального лица или в качестве порядочного, честного человека. Тогда спорящий быстро поймет, что решить в его пользу вопрос либо невозможно (в связи с ограниченными правовыми компетенциями руководителя), либо противоправно, безнравственно.

Здесь особое место играет рефлексия - размышление (рассуждение) за другого человека, способность мысленно поставить себя в психологическую ситуацию другого человека, думать как бы за него, рассуждать «с его точки зрения», решать, став на его место, задавая себе ситуации, будучи на его месте. Способность рефлексировать в себе образ мыслей, суждения других людей - показатель высокой культуры мышления руководителя.

Одни менеджеры с легкостью и удовольствием применяют в управленческой деятельности различные способы положительного влияния на подчиненных, другие это делают с большим трудом, а третьим часто сделать просто не удается, что в определенной мере связано с темпераментом и характером личности менеджера.

3. Разработайте модель влияния менеджера на подчиненных, используя способы эмоционального и рассудочного влияния.

4. Приведите примеры ситуаций положительного влияния на подчиненных.

**Содержание отчета:**

Наименование и цель работы.

Задание 1

Задание 2

Задание 3

Задание 4

Выводы о значении практической работы в освоении темы.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 6**

Тема: Определение этапов контроля за реализацией конкретного мероприятия

Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

вас лично на работе (в классе):

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

квалифицированного рабочего:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

служащего в конторе:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

профессионала (врача, юриста, преподавателя),

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

неквалифицированного

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

Примечание: Сначала в течение 10—15 мин проделайте данное упражнение индивидуально, а затем в течение 20—30 мин обсудите в группе и достигните консенсуса. В классе с преподавателем в течение 15—20 мин обсудите и сформулируйте общую позицию по данному упражнению.

### 13.2 Практическое задание - Факторы мотивации

Перечисленные факторы трудовой мотивации Ф. Герцберга(трудовые успехи, социальный статус, личные склонности работника, признание заслуг, служебный и профессиональный рост, условия труда, отношения непосредственного начальника, степень ответственности, зарплата, сам процесс труда, гарантии сохранения работы)классифицируйте по степени влияния на мотивацию,

Заполните таблицу:

Факторы, влияющие на удовлетворенность человека трудом,  
позитивны

мотивация носит нейтральный характер

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

мотивация растет

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

### Тест «Иерархия потребностей по А. Маслоу»

Следующие утверждения имеют семь вариантов ответа:

|                           |              |                           |            |                           |              |                           |
|---------------------------|--------------|---------------------------|------------|---------------------------|--------------|---------------------------|
| полностью<br>положительно | положительно | не совсем<br>положительно | не<br>знаю | не совсем<br>отрицательно | отрицательно | полностью<br>отрицательно |
| +3                        | +2           | +1                        |            | -1                        | -2-          | -3                        |

Отметьте один из семи предложенных Вам вариантов ответа, который наиболее полно отражает Вашу точку зрения.

1. Зарплата повышается тому, кто очень хорошо выполняет работу.
2. Более детальное описание выполняемой работы является полезным, так как работник точнее знает, что от него ожидается.
3. Работникам необходимо напоминать, что от их работы зависит конкурентоспособность компании.
4. Руководитель должен уделять большое внимание сохранению физического состояния работников.
5. Руководитель должен затрачивать много усилий для создания благоприятной, дружеской производственной атмосферы среди работников.
6. Индивидуальная способность к более качественному выполнению работы имеет большое значение для работника.
7. Обезличенный контроль часто приводит к притуплению его восприятия работником.
8. Работники хотят верить, что их профессионализм и искусство пригодятся в работе.
9. Для закрепления работников на предприятии важными факторами являются выплаты выходного пособия при увольнении и страховые программы.
10. Почти каждую работу можно сделать более стимулирующей и интересной.
11. Многие работники готовы признать превосходство другого в том, что они делают.
12. Менеджер может продемонстрировать большой интерес в делах сотрудников путем поддержки вне рабочих мероприятий после работы.
13. Гордость за работу — лучшее вознаграждение.
14. Работники хотят считать себя лучшими в том, что касается выполняемой ими работы.

15. Взаимоотношения в неофициальных группах — необходимое условие хорошей работоспособности коллектива.
16. Персональное стимулирование с помощью премий улучшает качество выполняемой работы.
17. Возможность общаться с высшим руководством важна для работника.
18. Работники заинтересованы в минимальном контроле при составлении программ работы и решении.
19. Безопасность работы важна для работников.
20. По мнению работников, наличие хорошего оборудования — необходимое условие успешной работы.

### **Ключ**

В пирамиде А. Маслоу мы находим пять уровней потребностей. По этому принципу потребности (утверждения) распределяются в соответствии с номерами вопросника по следующим направлениям:

- 1) 10, 11, 13, 18 = ? ; - потребность самовыражения
- 2) 6, 8, 14, 17 = ? ; - потребность самоутверждения
- 3) 5, 7, 12, 15 = ? ; - социальные потребности
- 4) 2, 3, 9, 19 = ? ; - потребности в защите и безопасности
- 5) 1, 4, 16, 20 = ? . - физиологические потребности

### **Ситуации для анализа**

#### **Ситуация 1**

Вы руководитель организации. Ваша организация приобрела новую грузовую машину. В отсутствие директора главный механик поставил на нее работать молодого перспективного специалиста. Но эта машина ранее была обещана пожилому, опытному водителю, которого такое решение очень возмутило. Пожилой водитель поставил директора перед выбором: или мне отдадут машину, или я ухожу из организации. Ваши действия?

---

---

---

---

---

---

---

---

#### **Ситуация 3**

Два руководителя разговорились о том, как они дают указания подчиненным.

Первый сказал: «Главное — что сказано, а не как сказано. У меня нет времени, чтобы подбирать для каждого форму выражения».

Второй сказал: «Может быть, у тебя народ такой необидчивый. А мне постоянно приходится продумывать, как с кем лучше поговорить».

Постановка задачи: Словам какого руководителя вы отдадите предпочтение и почему?

---

---

---

---

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 7

Тема: Определение стиля управления различных руководителей по "Решетке менеджмента".

### Задание №1.

Ознакомьтесь с понятием «Решетка менеджмента»

### Задание №2.

Ответьте на вопросы:

1. Что такое решетка менеджмента?
2. На какие вопросы дает ответ решетка менеджмента?
3. С помощью чего руководитель может понять какой стиль управления характерен именно ему?

### Задание №3.

Постройте решетку менеджмента. Определите положение точек характерных для различных типов управления.

Решетка менеджмента – это теоретическая матрица, определяющая типологические [методы и способы](#)



[управления](#), которые используют руководители всех уровней для урегулирования внутригрупповых взаимодействий.

По сути – это концепция, разработанная американскими специалистами в теории менеджмента Р.

Блейком и Дж.С. Мутон, помогающая найти наиболее эффективные приемы управленческого влияния на деятельность организации.

Решетка менеджмента дает ответы на вопросы:

- Каков он – идеальный руководитель?
- Что такое компромиссный менеджмент?
- Что важнее – [цели производства](#) или интересы наемных сотрудников?
- Как найти «золотую середину» между такими стратегическими линиями как производство и персонал?

Ответы на эти вопросы нельзя угадать или понять самостоятельно. Существуют специально разработанные тесты для того чтобы руководитель мог понять, какой стиль управления характерен именно ему?

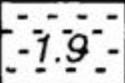
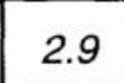
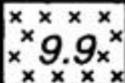
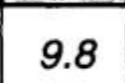
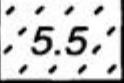
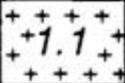
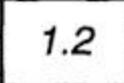
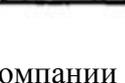
### Место каждого управленца в «Решетке Блейка».

Термин «решетка» возник не случайно. Мистер Блейк, создав теорию «о золотой середине», создал также специальную схему для наглядной демонстрации. Эта схема представляет собой решетку в виде 81 квадрата – 9 горизонтальных строк и 9 вертикальных столбцов.

Только пройдя тест, HR-менеджер может ответить в каком из 81 «квадратиков» место конкретного руководителя, и к какой из 5 главных «точек» он более склонен, как управленец.

### Крайние точки решетки Блейка

1) Выполнение производственных заданий любой ценой, невзирая на персонал? (*стремление к квадрату 1.9*).

|   |     |     |     |  |     |     |     |   |
|---|-----|-----|-----|--|-----|-----|-----|---|
|  1.9      | 2.9 | 3.9 | 4.9 | 5.9  | 6.9 | 7.9 | 8.9 |  9.9      |
| 1.8   |     |     |     |  |     |     |     | 9.8   |
| 1.7   |     |     |     |  |     |     |     | 9.7   |
| 1.6   |     |     |     |  |     |     |     | 9.6   |
| 1.5   |     |     |     |  5.5  |     |     |     | 9.5   |
| 1.4   |     |     |     |  |     |     |     | 9.4   |
| 1.3   |     |     |     |  |     |     |     | 9.3   |
| 1.2   |     |     |     |  |     |     |     | 9.2   |
|  1.1  | 1.2 | 1.3 | 1.4 | 1.5  | 1.6 | 1.7 | 1.8 |  9.1  |

Если бизнесом управляет авторитарно-ориентированный менеджер, то в компании наблюдается:

- Производственные задачи более приоритетны, чем забота о сотрудниках, которые непосредственно занимаются производством.
- [Корпоративная культура](#) в компании характеризуется термином «добровольная тюрьма»
- Высокая текучка кадров.
- Жесткий тотальный контроль.
- Подчиненные не хотят брать на себя ответственность, проявлять инициативу и решать проблемы самостоятельно.

2) [Создание условий труда](#), которые бы максимально отвечали потребностям и желаниям подчиненных? (*стремление к квадрату 9.1*).

3) «Нулевое управление», когда менеджер ни о чем не заботится, ни о производственных результатах, ни о рабочих условиях (*стремление к квадрату 1.1*).

4) Идеальное взаимоотношение – сверхуспешное производство и максимальное внимание к условиям труда (*стремление к квадрату 9.9*).

5) Оптимальный вариант, когда вопросам производства и персонала отведено равноценное внимание в пропорции 50/50 (*стремление к квадрату 5.5*)

### Как это выглядит на практике?

В принципе, «чистых типажей» руководителя, который на 100 % соответствует одной или другой картине, скорее всего, не существует. И это хорошо. Ведь несложно понять, что если руководитель полностью соответствует первому критерию, то есть он ориентируется исключительно на «силовую»

линию производства, то таких руководителей считают тиранами.

Второй тип – «демократ», но с ним успеха не добиться. Когда сотрудники не знают, что такое «дедлайн», то они расслабляются, ни к чему не стремятся, и со временем обесцениваются на рынке труда как специалисты.

Третий тип руководителей - «случайный» - долго на посту не задерживается – или его предприятие обанкротится, или его уволят, ведь ни один инвестор не хочет, чтобы его бизнес развалился.

Четвертого типа в принципе не существует, как и всего идеального или эталонного.

Ну а пятый типаж – это редкость, но к этому показателю рекомендуется стремиться.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №8

Тема: *Упражнения по рассмотрению вариантов управленческих решений (выработке альтернатив) в конкретных ситуациях. Составление «дерева решений». Обоснование выбора принятого решения с точки зрения экономичности и легкости практической реализации.*

Дерево решений - это метод, который применяется для принятия решений в условиях неопределенности и риска. Данный метод используется в случае, когда нужно принимать ряд последовательных решений. Дерево решений является графическим методом, который позволяет скоординировать элементы принятия решения, вероятные стратегии ( $A_i$ ), их последствия ( $E_{i,j}$ ) с вероятностными условиями и факторами внешней среды воздействия.

Начинается построение дерева решений с наиболее раннего решения, после разрабатываются возможные результаты и последствия каждого из действий (событий), после вновь определяется выбор направления действия (принимается решение) и так далее до тех пор, пока все последствия результатов решений не будут определены.

Дерево решений составляется на основании 5 последовательных элементов (рисунок 1):

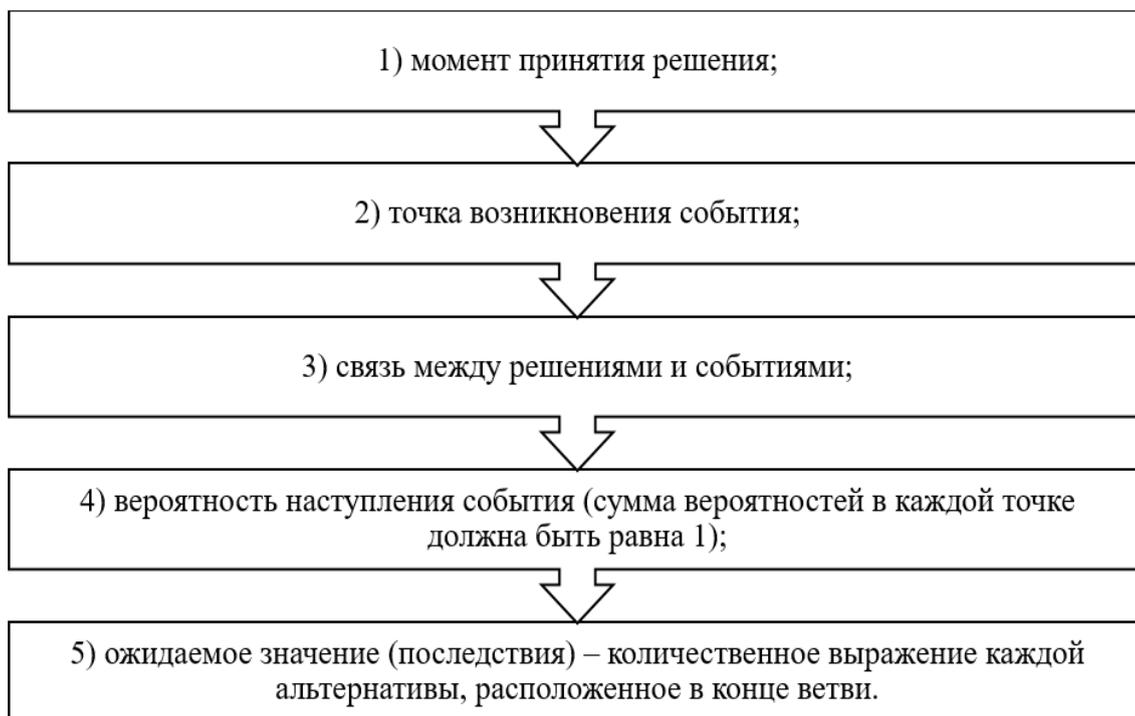


Рисунок 1 – Элементы дерева решений

## Простейшее решение

Простейшим решением является выбор из двух вариантов: "нет" или "да". (рисунок 2).

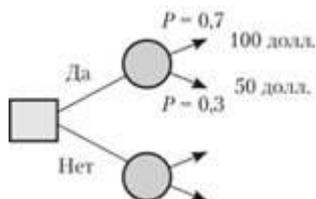


Рисунок 2 - Простейшее дерево решений

Пример 1.

Формула «Как стать богатым» Ж. Поля Гетти состоит из следующих элементов: «Вставай рано» - «Работай усердно» - «Найдешь нефть!».

Последовательности решений можно смоделировать следующим образом (рисунок 3):

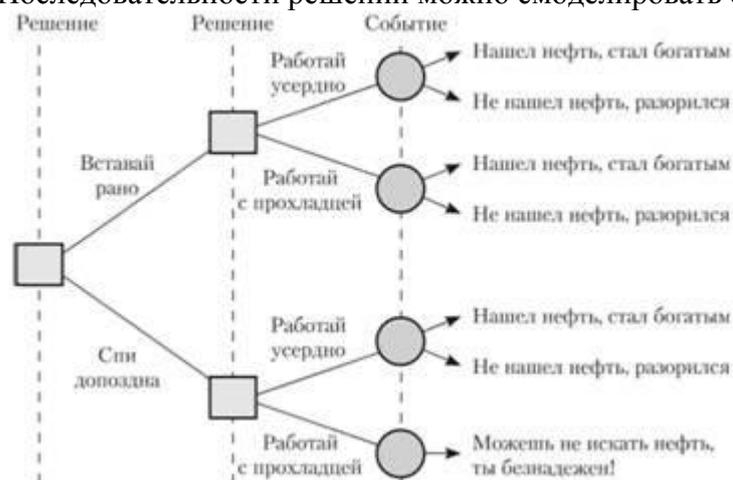


Рисунок 3 - Дерево (последовательность) принимаемых решений

- 1) решение: необходимо выбрать между тем, чтобы "Спать допоздна" или "Вставать рано"— простой выбор;
- 2) решение: необходимо выбрать между тем, чтобы "Работать спустя рукава" или "Работать усердно"— простой выбор;
- 3) событие: "Найдешь нефть" или нет случается с определенной вероятностью, которая зависит от принимаемых решений.

Поставленные задачи и варианты их решений приведены в таблицах 1 и 2, и отражены на рисунке 4 в виде дерева решений.

Жирным курсивом обозначен путь на дереве, являющийся самым предпочтительным ( $EV = 820000$  долларов) и соответствующий решению, состоящему из элементов "Вставай рано" и "Работай усердно".

Таблица 1 - Вычисление ожидаемых результатов поиска нефти взвешенных по вероятности

| Решение: "Вставай рано" + "Работай усердно"     | Возможное событие        |             |
|---|--------------------------|-------------|
|   | Не найти нефть           | Найти нефть |
| Событие: прибыль (убыток), долларов             | -200 000                 | 10000 000   |
| Событие: вероятность наступления события        | 0,90                     | 0,10        |
| Риск = Прибыль (убыток) × Вероятность, долларов | -180 000                 | 1000 000    |
| Ожидаемое значение результата (EV), долларов    | 1000000-180000 = 820 000 |             |

Таблица 2 - Ожидаемые результаты решения "Когда встать и как работать"

|                       |  |               |
|-----------------------|--|---------------|
| Решение               | Спать допоздна   | Вставать рано |
| Работать усердно      | Вероятность (найти нефть) = 5% (1- Вероятность) (не найти нефть) = 95%<br>Ожидаемое значение результатов решения:<br>$(0,05 \times 10\,000\,000) + 0,95 \times (-200\,000) = 310\,000$   |               |
| долларов              | Вероятность (найти нефть) = 10% (1- Вероятность) (не найти нефть) = 90%<br>Ожидаемое значение результатов решения:<br>$(0,1 \times 10\,000\,000) + 0,9 \times (-200\,000) = 820\,000$    |               |
| долларов              |  |               |
| Работать с прохладцей | Вероятность (найти нефть) = 0% (1- Вероятность) (не найти нефть) = 100%<br>Ожидаемое значение результатов решения:<br>$(0 - 10\,000\,000) + 1 \times (-200\,000) = -200\,000$            |               |
| долларов              | Вероятность (найти нефть) = 1% (1- Вероятность) (не найти нефть) = 99%<br>Ожидаемое значение результатов решения:<br>$(0,01 \times 10\,000\,000) + (0,99 \times (-200\,000)) = -98\,000$ |               |
| долларов              |  |               |

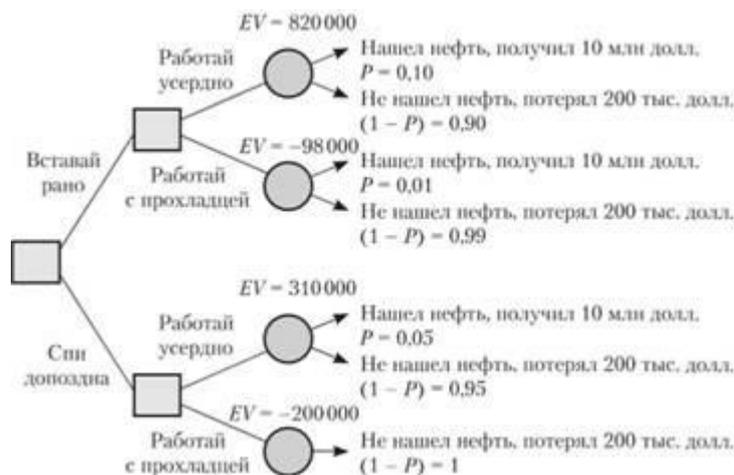


Рисунок 4 - Дерево решений с ожидаемыми значениями результатов (EV), долларов

Слишком сложно?

Не парься, мы поможем разобраться и подарим скидку 10% на любую работу

Опиши задание

Пример 2.

Дополнительно учтем в примере, приведенном выше, изменение в зависимости от срока окупаемости стоимости проекта.

Установим, что сумма средств, необходимых для поиска нефти, расходуется сразу же. Если находим нефть, то все средства, вложенные в нефтеразведку покрываются сразу же, а доходы от продаж добытой нефти поступают через два года. Чтобы корректно учитывать все данные платежи и поступления, разбросанные во времени, необходимо привести все суммы денежных средств к текущей стоимости.

Установим, что ставка дисконтирования будет принимать значение, равное 20 процентов, тогда таблица 2 будет представлена в следующем виде (таблица 3), а дерево решений (рисунок 4) – в виде, показанном на рисунке 5.

Таблица 3 - Ожидаемая приведенная стоимость и результаты решения "Когда вставать и как работать" с учетом коэффициента дисконтирования

|                       |   |               |
|-----------------------|---|---------------|
| Решение               | Спать допоздна  | Вставать рано |
| Работать усердно      | Вероятность (найти нефть) = 5% (1 – Вероятность) (не найти нефть) = 95%   |               |
|                       | Ожидаемая стоимость: 310000 долл.<br>Ожидаемая приведенная стоимость:<br>$(0,05 \times 10\,000\,000) / 1,22 + 0,95 \times (-200\,000) = 157\,222$ |               |
| долл.                 | Вероятность (найти нефть) = 10% (1 – Вероятность) (не найти нефть) = 90%  |               |
|                       | Ожидаемая стоимость: 820 000 долл.<br>Ожидаемая приведенная стоимость: $(0,1 \times 10\,000\,000) / 1,22 + 0,9 \times (-200\,000) = 514\,444$     |               |
| долл.                 |   |               |
| Работать с прохладцей | Вероятность (найти нефть) = 0% (1 - Вероятность) (не найти нефть) = 100%  |               |
|                       | Ожидаемая стоимость: – 200000 долл.<br>Ожидаемая приведенная стоимость:<br>$(0 \times 10\,000\,000) / 1,22 + 1 \times (-200\,000) = -200\,000$    |               |
| долл.                 | Вероятность (найти нефть) = 1% (1 - Вероятность) (не найти нефть) = 99%   |               |
|                       | Ожидаемая стоимость: – 98000 долл.<br>Ожидаемая приведенная стоимость: $(0,01 \times 10\,000\,000) / 1,22 + 0,99 \times (-200\,000) = -128\,555$  |               |
| долл.                 |   |               |

Самая эффективная последовательность решений та же (отображен жирной линией путь, который совпадает с решением "Вставай рано" + "Работай усердно", однако изменилось значение ожидаемого выигрыша (514444 долларов), в связи с тем, что учитывалась ставка дисконтирования.

Пример 3.

Руководитель организации, выпускающего в настоящее время продукцию X1 в объеме  $V1_{тек.} = 1000$  единиц, считает, что необходимо расширять рынок продукции X2.

Проведенные маркетинговые исследования определили вилки спроса на продукцию X2 ( $V1_{max} = 1000$  единиц;  $V1_{min} = 5000$  единиц;  $V2_{max} = 8000$  единиц;  $V2_{min} = 4000$  единиц), а также вероятности низкого и высокого спроса ( $D1_{max} = 0,7$ ;  $D1_{min} = 1 - D1_{max} = 0,3$ ;  $D2_{max} = 0,6$ ;  $D2_{min} = 1 - D2_{max} = 0,4$ ).

Выявлено, что даже минимальный уровень спроса намного превышает имеющиеся мощности организации, которые необходимо использовать для производства обоих видов продукции.

Определен уровень прибыли на единицу продукции каждого из видов ( $P1 = 1$  денежных единиц;  $P2 = 0,9$  денежных единиц).

Рассчитаны затраты ( $K = 0,4 * 10^3$  денежных единиц) на удвоение мощности организации (для одновременного производства продукта X1 в существующем объеме и производства продукции X2 в эквивалентном объеме)  $V1_{тек} = 1000$  единиц и  $V2_{экв} = 900$  единиц, на увеличение мощности организации под минимальный и максимальный спрос на текущую продукцию ( $K1_{min} = 1,4 * 10^3$  денежных единиц и  $K1_{max} = 2 * 10^3$  денежных единиц) и под минимальный и максимальный уровень спроса на продукцию X2 ( $K2_{min} = 0,8 * 10^3$  денежных единиц и  $K1_{max} = 1,2 * 10^3$  денежных единиц соответственно).

Необходимо определить рациональность замены продукции и расширения мощностей, под одновременный выпуск продукции в том числе.

Решение.

Дерево решений и рассчитанные последствия решения отображены на рисунке 5.

расходы покрываются немедленно;  
доходы поступают через два года;  
ставка дисконтирования равна 20%

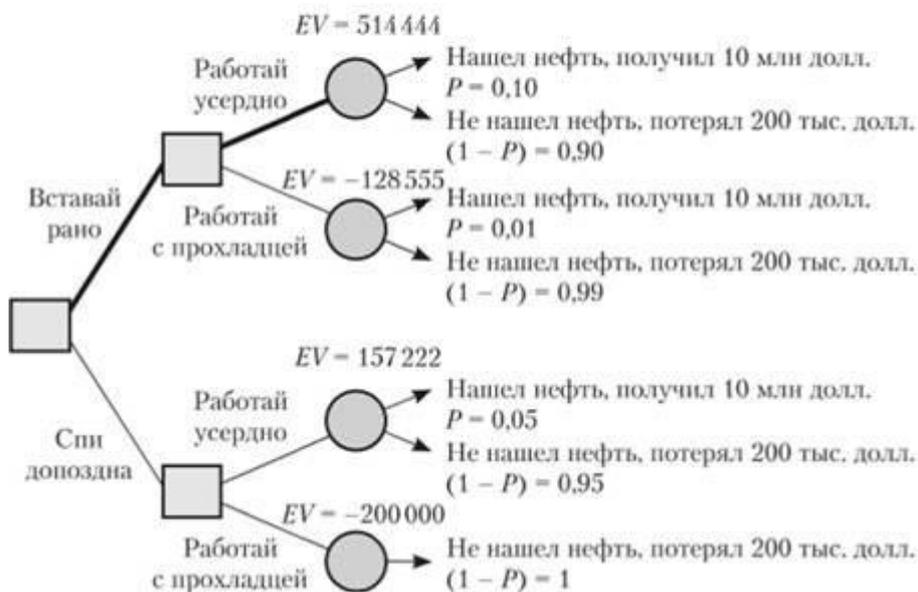


Рисунок 5 - Дерево решений с ожидаемыми значениями приведенных результатов (EV), долларов

Определив результаты решений при производстве продукции одного их видов (X1 или X2), выявим эффективные действия во второй точке решений.

Отбросим для этого иррациональные действия по расширению мощностей и данные об ожидаемом выигрыше перенесем в 4 графу. С учетом вероятности существующего спроса на продукты, проведем расчет средней эффективности действий в местах разветвления событий (3 графа). Выявлено, что продолжение производства продукта X1, при параллельном расширении мощностей является более выгодным вариантом, чем переход на производство продукции X2 вместо продукции X1.

Однако нами не учитывалась возможность параллельного производства продукции X1 и X2 при расширении мощностей организации под максимальный уровень спроса. Поэтому проведем еще одно ответвление из первой точки принятия решения, соответствующее этому варианту решения. Эффективность этого варианта состоит из эффективности первого варианта и второго варианта ( $\Delta 1$  и  $\Delta 2$ ) за минусом вложений на первоначальное удвоение мощностей организации. Эффективность этого варианта самая высокая, поэтому варианты 1 и 2 необходимо вычеркнуть.

Вывод. Необходимо существенно развивать мощности и одновременно выпускать два вида продукции.

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №9

Тема: Решение заданной конфликтной ситуации. *Определение путей предупреждения и снятия стрессовых ситуаций*

### **Рассмотреть конкретные конфликтные ситуации и найти пути их разрешения.**

#### Методические указания

Сообразуясь с ситуацией, руководитель должен применять различные стили управления конфликтами, однако стиль «решение проблемы» должен быть основным, так как именно он делает конфликт функциональным.

#### Методика разрешения конфликта через решение проблемы.

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.
2. Определите решения, применимые для обеих сторон.
3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
4. Обеспечьте атмосферу доверия, в которой возможен эффективный обмен информацией.
5. В процессе выработки совместного решения (ведения переговоров) следуйте принципам и правилам делового общения. Более успешно управляют конфликтами руководители, обладающие адекватным уровнем самоуважения.

#### Правила разрешения конфликта:

1. Выявить предмет и источник конфликта. Часто бывает подмена предмета в процессе конфликта.
2. Не расширять предмет конфликта, сокращать число претензий, особенно эмоционального характера. Нельзя сразу разобраться во всех проблемах отношений - надо выявить главную, которая является стержнем конфликта: взаимная неприязнь, деловое соперничество или просто зависть.
3. Надо знать, как развивается конфликт. Он проходит три стадии: возникновение напряженности в отношениях - предвестник конфликта; взаимная неприязнь выходит наружу; начинаются стычки, прекращаются личные отношения; разрешение конфликта следующими путями:  
уход от конфликта (бегство в болезнь, увольнение и т. д.); сглаживание (примирение);  
конфронтация (переход в новую фазу и на новый уровень); компромисс (взаимные уступки).
4. Необходимо внимательное отношение к обеим конфликтующим сторонам - «инициатору» и «обвиняемому». Надо выяснить, чего добивается инициатор конфликта - его цели; деловые, самоутверждение, амбиции, стремление унизить другого человека и т. п. Инициатор конфликта должен предложить позитивное решение, а не только наказующее.
5. Нужна правильная оценка руководителем обеих сторон. Надо знать психологические механизмы оценки (о чем писалось выше). В

конфликте не должно быть победителей, чтобы конфликт не развился дальше.

6. Нельзя переоценивать заслуги одних и недооценивать других. Нельзя одних все время поощрять, других наказывать, а третьих просто не замечать.

7. Особое внимание надо проявлять к конфликтным личностям. В каждом коллективе есть своя «баба-яга», и нужно не давать расцвести пышным цветом её злему началу. Бывает четыре типа конфликтных личностей:

- демонстративный - чаще всего это холерики, которым присуща бурная деятельность в самых разнообразных направлениях, для них конфликт, как для рыбы вода, а жизнь, среда существования. Они любят все время быть на виду, имеют завышенную самооценку;
  - ригидный (косный) - люди этого типа не умеют перестраиваться, т. е. учитывать в своем поведении изменения ситуации и обстоятельств, принимать во внимание мнения и точки зрения окружающих, честолюбивы, проявляют болезненную обидчивость, подозрительность;
  - педант - личность «сверхточного» типа, которая всегда пунктуальна, придирчива, зануда, хоть и исполнительна, отталкивает от себя людей;
- » «бесконфликтный» - личность сознательно уходящая, убегаящая от конфликта, перекладывающая ответственность в принятии решения на других (руководитель на своего заместителя), беспринципная. Между тем конфликт нарастает, как снежный ком, и обрушивается на такую личность, особенно это болезненно и чревато последствиями, если такой тип личности у руководителя;

8. Надо помнить, что каждый человек - индивидуальность и уметь вставать на точку зрения другого, а не смотреть на все «со своей колокольни».

9. Чем ближе отношения, тем сложнее в конфликтной ситуации. Особенно это проявляется в группе. Не заводите сугубо личных привязанностей в коллективе, которым руководите.

10. Не пытайтесь полностью переделывать, перевоспитывать другого - это неблагодарное занятие. Лучше займитесь самовоспитанием и психологическим анализом своего поведения.

11. Помните, что в группе объединяются мужские и женские особенности психологии. У женщин своя женская логика, которая отличается интуитивностью. Мужчины же предпочитают точный расчет, сопоставление факторов, логический анализ и рациональный подход. Черты женского характера - мягкость, доброта, слабость, высокая чувствительность, эмоциональность, а у настоящего мужчины в характере преобладают самостоятельность, надежность, склонность к риску, твердость.

Мужчины и женщины по-разному чувствительны к своей индивидуальности. Женщине нравится положительная оценка её внешности (включая и одежду), эмоциональности, женственности. Женщины очень чувствительны к тону разговора и манере поведения людей. Мужчины ценят в себе деловые качества, интеллект, способность принимать оригинальные решения, надежность и мужественность.

12. Необходимо накапливать «багаж» положительных знаний о другом человеке, а не усиливать отрицательную доминанту, все время подпитывать её воспоминаниями об отрицательных качествах и по ступках.

13. В социальной группе необходимо следить за прохождением информации по возможности и без искажения. Рождение слухов всегда будоражит людей и вызывает ненужные столкновения. Если к человеку есть претензии, руководителю лучше всего наедине спокойно с ним поговорить и все выяснить, прежде чем выносить на общее собрание. Самое положительное отношение людей - к публичной похвале, самое отрицательное - публичному пропозированию.

14. Надо очень внимательно следить за тоном и формой разговора с человеком, стараясь избегать категоричного тона и резкой формы, уметь располагать к себе людей.

Опираясь на исследования психологов, особенно такого специалиста по общению, как Д. Карнеги, можно дать несколько советов об умении располагать к себе людей.

1. Проявляйте искренний интерес и внимание к другим людям. Вникайте во все.

2. Будьте приветливы, доброжелательны, создавайте благоприятную атмосферу.

3. Запоминайте имя человека и всё, что можно о нем знать (его хобби, семейное положение, слабости и т. д.).

4. Умейте терпеливо слушать других. Проявляйте внимание и сочувствие при слушании.

5. Никогда не унижайте человека, даже если он неправ и оказался побежденным в споре.

6. Дайте человеку почувствовать его значимость, подчеркните его компетентность, поощряйте, применяйте похвалу.

7. Начинайте с искреннего признания достоинств человека.

8. Обращая внимание на людей и их ошибки, делайте это в косвенной форме.

9. Прежде чем критиковать другого, скажите о своих собственных ошибках.

10. Задавайте вопросы, вместо того, чтобы отдавать приказания.

11. Давайте человеку возможность спасти свое лицо.

12. Хвалите человека за каждый его даже скромный успех и будьте при этом искренни.

13. Пользуйтесь поощрением. Сделайте так, чтобы недостатки, которые вы хотите в человеке исправить, выглядели легко исправимыми, а дело, которым вы хотите его увлечь ~ легко выполнимым.

14. Делайте так, чтобы людям было приятно исполнять то, что вы хотите.

15. Спора лучше избегать, но уж если вы в него вовлечены, то придерживайтесь определенных правил:

- не прибегайте к силовому нажиму;
- не переходите, если нет деловых доводов, на личные;
- сохраняйте деловой и доброжелательный тон;
- внимательно слушайте и анализируйте все доводы партнера (слушайте, а не делайте вид, что слушаете);
- забудьте личные предубеждения против партнера;
- не спешите с заключениями и обобщениями;
- проявляйте уважение к личности партнера;
- если вы не правы, признайте это сразу и чистосердечно;
- с самого начала покажите свое дружеское отношение;
- ставьте вопросы так, чтобы ваш собеседник с самого начала был вынужден сказать «да»;
- пусть ваш собеседник почувствует, что идея принадлежит ему;
- честно попытайтесь увидеть вещи с точки зрения другого;
- проявляйте сочувствие к мыслям и желаниям других людей;
- взывайте к благородным побуждениям;
- придайте своим идеям наглядность, инсценируйте их;
- бросайте вызов.

#### ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №10

Тема: *Определение оптимальных способов влияния на подчиненных в конкретных условиях*

##### **Цели:**

1. Формирование умения и навыков в выделении и реализации общих функций менеджмента: планирования, организации, координации, мотивации, контроля.
2. Способствовать формированию элементов общих и профессиональных компетенций: ОК1, ОК2, ОК3, ОК 4, ОК 5, ОК6, ОК7, ОК8, ОК 9, ПК 1.2, ПК 2.2, ПК 2.3.

##### **Задание:** деловая игра «Менеджер».

*Введение.* Деловая игра «Менеджер» относится к имитационным деловым играм, в процессе которых моделируется управленческая, производственная и финансовая деятельность организации в условиях рыночных отношений.

При проведении игры ставятся различные цели, главные из них:

- приобретение практических навыков в области менеджмента, развитие у студентов организаторских способностей;
- развитие самостоятельного мышления при решении управленческих задач;

- «материализация» управленческих и экономических категорий и определений, закрепление теоретических знаний по менеджменту;
- формирование умения и навыков в выделении и реализации общих функций менеджмента: планирования, организации, координации, мотивации и контроля;
- активизация студентов, повышение интереса к занятиям по Менеджменту;
- тестирование как итог наблюдения за поведением и результатами работы каждого студента в нестандартных условиях.

В деловой игре имеются элементы противоборства участников при взаимодействии как друг с другом, так и группы с группой. При этом возможны неформальные монопольные объединения, образуемые студентами стихийно.

Игра имеет четко выраженную целевую функцию, что придает игре направленный характер, базирующийся на личном и групповом интересах.

Количество ходов в одном цикле игры не лимитируется, и единственным ограничением является время, устанавливаемое преподавателем для каждого этапа.

Игра является комплексной и при полном ее развитии требует проявления знаний основ менеджмента, экономики, планирования и организации деятельности, в том числе и принципов нормирования и стимулирования труда.

Следует иметь в виду, что проведение игры является не целью, а средством, поэтому самой ответственной и продуктивной частью занятий является заключительный анализ игры, когда студенты разбирают свои действия, обосновывают решения; здесь допустима критика партнеров и самокритика. Преподаватель при подведении итогов игры не только оценивает действия студентов, но и на примерах хода и результатов игры «материализует» управленческую и экономическую терминологию (в этой деловой игре наглядно проявляют себя все общие функции менеджмента: планирование, организация, координация, мотивация и контроль; реализация их на; предприятии в виде специфических и частных функций; а также экономические показатели: валовая выручка, валовой доход, себестоимость, оборотные средства, валовая и чистая прибыль и др.).

*Подготовка деловой игры:* игра «Менеджер» основана на имитации трудовой деятельности, поэтому требует наличия и подготовки для игры предметов труда. Так, в качестве предметов труда могут, быть использованы детали детского конструктора, а результатом; (продуктом) труда - выбранная преподавателем любая сборная конструкция (самолет, дом, машина и т.д.), основные требования к которой: наличие запаса деталей, позволяющего одновременно собирать не менее 25 конструкций, в том числе иметь не менее 6 эталонов сборной конструкции; относительно низкая трудоемкость; сборки (наличие наглядных эталонов), позволяющая каждому за время, отведенное на этап производственной

деятельности, изготовить три - пять конструкций; простота контроля качества сборки; возможность предварительной подготовки комплектов деталей для каждой конструкции в отдельной упаковке; производительность на разборке конструкции для обеспечения оборота деталей должна быть на порядок выше, чем при сборке.

Для обеспечения наглядности финансовых операций необходимо изготовить денежные знаки различного достоинства на общую сумму, вдвое превышающую теоретически возможное (максимальное) производство товарной продукции всей группы студентов. Не следует обязательно стремиться к жизненно реальному масштабу цен, наоборот, желательно обеспечить простоту арифметических расчетов. Для проведения игры желательно подготовить раздаточный материал, в котором зафиксированы нормативы (табл. 2.1), и поставить цель.

Таблица 2.1

**Исходные данные для проведения игры**

| Наименование показателя     | Единица измерения | Величина | Примечание  |
|-----------------------------|-------------------|----------|---|
| Цена готовой продукции (ГП) | Руб.              | 1000     | По этой цене «Заказчик» принимает ГП от снабженческо-сбытовой организации |
| Цена комплекта деталей      | Руб.              | 500      | По этой цене «Заказчик» продает их снабженческо-сбытовой организации      |

Цены между предприятиями и снабженческо-сбытовыми организациями на поставку деталей и готовых конструкций, как и условия поставки, определяются двусторонним договором.

Проценты за краткосрочный кредит, как и условия его погашения, также устанавливаются по договору между банками и организациями (предприятиями).

*Цель игры:*

1) максимизация валового дохода организации (предприятия) за счет всех видов деятельности при соблюдении социальной справедливости, изначально принимая квалификацию всех участников игры равной, а труд - равноценным и необходимым;

2) по результату фактической деятельности распределить валовой доход на каждого члена предприятия (организации).

*Распределение ролей:* для примера распределения ролей возьмем группу из 25 студентов.

Первая группа - производственный сектор - составит 15 человек; три предприятия численностью по четыре человека и одно предприятие - три человека.

Вторая группа - снабженческо-сбытовые организации - составит шесть человек, две организации по три человека в каждой. Третья группа - банки - составит четыре человека, два банка по два человека в каждом.

Возможно и другое распределение, важно обеспечить создание внутренних и внешних производственных ситуаций, сочетание личного и группового интересов:

- разделение труда, в том числе выборность руководителей или появление неформальных лидеров;
- коллективность в принятии решений;
- выработка принципов распределения дохода между членами коллектива.

*Постановка задачи.* Общая ситуация: снабженческо-сбытовые организации покупают за наличный расчет комплекты деталей у «Заказчика» (преподаватель) и организуют снабжение ими предприятий также за наличные деньги по договорным ценам и по договорным условиям поставки, т.е. при заключении соответствующих договоров в

письменной форме следует предусмотреть возможные ситуации, которые могут возникнуть по ходу игры.

Предприятия собирают по эталону конструкции и продают их \ снабженческо-сбытовым организациям за наличные деньги по договорным ценам.

Для обеспечения финансовых операций банки под договорные проценты и условия возврата выдают кредит организациям (предприятиям). Банки проводят работу по страхованию и разрешают споры между организациями.

Игровая часть занятий проходит в два этапа. Первый этап продолжительностью не менее 45 минут - на разработку производственных программ предприятий, расчета планового валового дохода и его распределения в соответствии с выбранными принципами и организацией производства. Здесь очень четко выступает значение функции *планирования*. В соответствии с условиями игры очень важно составить напряженный, но выполнимый план. Для этого при разработке плана следует четко продумать *организацию* производственного процесса, применяя нормирование и хронометраж выполнения отдельных операций при сборке конструкций. В итоге каждое предприятие должно определить как суммарный валовой доход по плану, так и в расчете на одного играющего, а также личные планы каждого работника, и сдать эту информацию преподавателю.

Снабженческо-сбытовым организациям, учитывая установленные лимиты на единовременную (начальную) закупку партии деталей, необходимо также заключить договоры, организовать свою работу, определить план дохода всей организации, а также в расчете на одного играющего и личные планы каждого работника. Важнейшим моментом работы этих организаций является правильное определение уровня договорных цен.

Наиболее трудные теоретические задачи, требующие широты мышления, падают на работников банков. Фактически они должны смоделировать всю производственную ситуацию и, основываясь на принципах социальной справедливости, определить проценты за кредит, которые определяют доход каждого служащего банка, плановую величину которого они сообщают преподавателю.

Для *мотивации* взятия организациями напряженных (но выполнимых) планов студентам сообщаются условия определения конечного результата:

$$P = \Pi + \Phi, \text{ если } \Pi < \Phi \text{ или } \Pi = \Phi; P = \Phi, \text{ если } \Pi > \Phi,$$

где  $P$  - расчетный валовой доход организации по условиям игры, руб.;

$\Pi$  - плановый валовой доход на одного работника, руб.;  $\Phi$  - фактический валовой доход на одного работника, руб.,

Выигрывает тот, у которого максимальный плановый доход, т.е. взят и выполнен напряженный план. Все это сообщается группе в качестве постановки задачи на первый этап игры.

Таблица 2.2

Условия подсчета результата

| <i>Предприя<br/>тие</i> | <i>Валовой доход<br/>на одного<br/>работника<br/>(план)</i> | <i>Валовой доход<br/>на одного<br/>работника<br/>(факт)</i> | <i>Итоговый<br/>результат</i> |
|-------------------------|---|---|-------------------------------|
| 1                       | 500   | 600   | 1100                          |
| 2                       | 500   | 500   | 1000                          |
| 3                       | 1000  | 900   | 900                           |

Второй этап игры продолжается от 20 мин. до одного часа (продолжительность этапа устанавливается преподавателем). Время данного этапа определяет условно годовую производственную программу работы всех организаций, т.е. это время есть время сборки, купли-продажи комплектов деталей и готовой продукции. Как только время, установленное на этот этап, закончится, игра прекращается. В результате этого могут остаться нереализованная продукция и незавершенное производство.

Каждое предприятие и организация по результатам деятельности составляют отчет.

Эту работу целесообразно рассматривать как домашнее задание.  
Примерный отчет о работе предприятия (организации) представлен ниже (табл. 2.3).

Таблица 2.3  
Отчет о работе предприятия (организации)

| <i>Наименование показателя, статьи расходов (доходов)</i> | <i>Нормативы, цены</i> | <i>План</i> | <i>Факт</i> | <i>Примечание</i> |
|---|------------------------|-------------|-------------|-------------------|
| 1   | 2                      | 3           | 4           | 5                 |
| 1. Численность работников, чел.                           |                        | 2           | 2           |                   |
| 2. Произведено готовой продукции, шт.                     |                        | 6           | 7           |                   |
| 3. Валовая выручка, руб.                                  | 940 руб./шт.           | 5640        | 6580        |                   |
| 4. Материальные затраты, руб.                             | 560 руб./шт.           | 3360        | 3920        |                   |
| 5. Процент за кредит                                      | 15%                    | 168         | 168         |                   |
| 6. Валовой доход, руб.                                    |                        | 2112        | 2492        |                   |
| 7. Валовой доход на Одного работника, руб.                |                        | 1056        | 1246        |                   |

#### ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №11

Тема: *Изучение характеристик, моделей и классификацию рынков*

#### Цели занятия:

1. Научиться определять ёмкость рынка и долю рынка, приходящуюся на предприятии;
2. Выбирать критерий, по которому будет производиться сегментирование рынка,
3. Определять перспективность рынков и проводить сегментирование потребителей
4. Поиск на рынке целевого сегмента или ниши.

#### Средства обучения:

1. **Методические рекомендации для выполнения практических заданий курса «Маркетинг»;**
2. **Задания для практических работ;**
3. **Калькуляторы.**

#### Ход работы:

##### 1. Вопросы для повторения:

1. Какие цели достигает предприятие с помощью сегментации рынка?
2. Каковы основные признаки и критерии сегментации рынка?
3. В чем отличие понятий «признак» и «критерий» сегментации?

##### 2. Методические рекомендации:

###### Задание №1

1. Произвести сегментацию рынков товаров А и В на основе социально демографического признака.
2. Определить ёмкость рынков товаров А и В, если известно, что месячный объём потребления товара А одинокими мужчинами составляет 15 тыс.шт.; а городское население потребляет в квартал 100 тыс.шт. изделий В.
3. Определить долю рынка предприятия по каждому товару.
4. Принять решение о продвижении на рынок, т. е. о возможности увеличения доли рынка по товарам. Определите какой из товаров является более перспективным, если предприятие может увеличить объём производства либо на 1,5% по продукту А, либо на 2,7% по продукту В.

###### Рекомендации к решению задания 1:

- Ёмкость рынка представляет собой потенциально возможный объем сбыта продукции за год.
- Для её определения необходимо оценить состав потребителей данного товара и их потенциальные потребности в товаре.
- Доля рынка—отношение объема продаж фирмы к емкости рынка.

### **Задание №2**

1. Внимательно изучите ситуацию «Поиск на рынке целевого сегмента (ниши)»
2. Выявите основные признаки для сегментации рынка потребителей шариковых ручек и произведите её сегментацию.
3. Подготовьте ответы на контрольные вопросы.

#### Контрольные вопросы к заданию 2.

1. Может ли французская фирма рассчитывать на выявление целевого сегмента или ниши на японском рынке? Если может, то почему?
2. Каким образом, учитывая предпочтения покупателей, а так же другие факторы, целесообразно позиционировать товар?
3. Предложите Ваши рекомендации для разработки комплекса маркетинга французской фирме, предполагающей продажу шариковых ручек на японском рынке.
4. В чем отличие ниши от сегмента рынка?
5. В чем отличие маркетинга, ориентирующегося на вертикальную нишу, от маркетинга ориентирующегося на горизонтальную нишу?

### 3.Задания :

#### **Задание №1**

Предприятие специализируется на выпуске двух изделий А и В. Маркетинговые исследования показали, что потребителями товаров является:

| Товар А          |     | Товар В             |     |
|------------------|-----|---------------------|-----|
| Семьи            | 60% | Городское население | 80% |
| Одинокие мужчины | 12% | Сельское население  | 20% |
| Одинокие женские | 28% |                     |     |

На имеющихся площадях предприятие осуществляет выпуск в месяц изделия А – 50 тыс.шт.

Для решения задачи выполните следующие действия:

1. Постройте секторные диаграммы для сегментации рынка товаров А и В.
2. Определите ёмкость каждого сегмента для рынка товара А и рынка товара В.
3. Определите ёмкость рынка товара А и В.
4. Определите долю предприятия на рынке товаров А и В.
5. Рассчитайте возможный объём производства товаров А и В при увеличении темпов производства.
6. Соотнесите рассчитанный объём производства с ёмкостью рынка и сделайте вывод о том, какой из товаров позволит достигнуть большего роста доли предприятия на рынках.
7. Сделайте вывод о перспективности рынков.

#### **Задание №2**

Япония производит 970 млн. штук шариковых ручек в год. Каждая семья в среднем расходует за год на приобретение этого товара 297 долларов. Шариковые ручки, как высокого, так и низкого качества, всегда имеются в продаже, однако такие новинки, как ручки с чернилами на водной основе, со стирающимися чернилами, а также модернизированные (со строителями кварцевыми часами и калькулятором), стали доступными сравнительно недавно.

Опрос, касающийся использования шариковых ручек в Японии показал, что:

- 81,0% ручек, предпочитаемых покупателями японского производства;
- 19,0% пользовались когда либо или пользуются в настоящий момент ручками американского или европейского производства.

Характеристики шариковых ручек, на которые обращают внимание японцы, следующее:

- 76% считают, что имеющиеся ручки вполне удовлетворительны;
  - Среди опрошенных—2 равные группы, 1 из которых обращает внимание на качество и легкость письма с помощью шариковых ручек, а другие—нет .
  - Большинство (62,9%) опрошенных желает в будущем использовать хорошие ручки, не обращая внимания на страну—производителя. Однако 29,6% ответили, что они будут покупать

шариковые ручки, приготовленные в Японии, показывая тем самым сравнительно высокую степень преданности японским товаром.

Итак, японские потребители, %:

- хотят использовать высококачественные ручки – 5,7;
- обращают внимание на качество писания и легкость письма – 12,6;
- не обращают внимания на качество и легкость письма – 14,3.

Потребители хотели бы иметь ручки, которые характеризуются следующими особенностями, %:

- товарным знаком – 5,7
- привлекательно оформление – 45,1
- длительное пользование – 28,67
- дешевизны – 17,7
- высоким качеством – 4,3
- «любая пригодна» - 34,5

Французская компания – изготовитель шариковых ручек, воодушевленная успехом фирмы... по «взламыванию границ» американского рынка шариковых ручек, прорабатывала возможность выхода на японский рынок. Анализируя вышеприведенную информацию, вице-президент по маркетингу фирмы... необходимо выяснить более подробно, ручки каких производителей предпочитают покупать японцы сегодня и какова будет перспектива?

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №12

Тема: Постановка целей ценообразования. Выбор метода ценообразования в зависимости от поставленных целей. *Установление окончательной цены.*

Цели занятия:

**Научиться, используя различные методы определять цены на товары.**

Средства обучения:

1. **Методические рекомендации для выполнения практических заданий курса «Маркетинг»;**
2. **Задания для практических работ;**
3. **Калькуляторы.**

Ход работы:

2. Вопросы для повторения:

1. Назовите методы формирования цен
2. На чем основывается выбор ценовой стратегии?
3. В чем заключается сущность ценовой политики?
4. Назовите принципы, применяемые при разработке ценовой политики?
5. Какие существуют разновидности цепи купли-продажи?

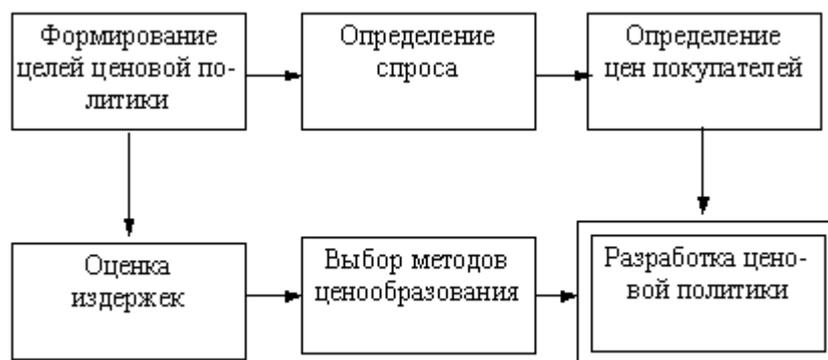
3. Методические рекомендации:

### **Разработка ценовой политики**

"Цена - кровь маркетинга" Ф. Котлер

Формирование цены на продукцию, выводимую на рынок, происходит одновременно несколькими параллельными путями, чтобы в последующий момент принять окончательное решение о размере цены на конкретный товар.

Схема поэтапной разработки ценовой политики представлена на рис



**Рис. Последовательность разработки ценовой политики при выводе товара на рынок.**

#### Формирование целей ценовой политики

С помощью установления цены на товар предприятие может решать следующие цели:

- захватить намеченную долю рынка;
- увеличить спрос на продукцию;
- максимизировать текущую прибыль;
- максимизировать оборот;
- установить ценовые барьеры для новых конкурентов

При реализации поставленных целей необходимо тщательно взвесить возможности своего предприятия по отношению к силе конкурентов, а также размер потенциального спроса в каждом сегменте рынка. Если потенциальный спрос отсутствует, то единственный метод завоевания доли рынка - вытеснение конкурента. Основное оружие при этом - низкие цены по отношению к ценам конкурентов. В ценовой конкуренции побеждает более сильный в финансовом отношении конкурент, имеющий возможность длительное время держать низкие цены (например, за счет других рынков или товаров). При прочих равных условиях победит тот, у кого товар имеет более низкую себестоимость (см. рис.2.4). Максимизация текущей прибыли предполагает поиск оптимального состояния между ценой, объемами сбыта и издержками. В таблице показан пример реализации данной модели.

Таблица .Определение цены и условия максимизации прибыли

|  |      |      |      |      |
|--|------|------|------|------|
| Предполагаемая цена единицы продукции                          | 18   | 16   | 15   | 14   |
| Сумма переменных (прямых) производственных и сбытовых издержек | 8.58 | 8.46 | 8.4  | 8.34 |
| Маржинальная прибыль на единицу продукции                      | 9.42 | 7.54 | 6.6  | 5.66 |
| Планируемый объем сбыта, шт.                                   | 400  | 600  | 800  | 900  |
| Суммарная маржинальная прибыль                                 | 3768 | 4524 | 5280 | 5094 |
| Постоянные издержки при 100 % использовании мощностей          | 3000 | 3000 | 3000 | 3000 |
| Валовая прибыль  | 768  | 1524 | 2280 | 2094 |

Из примера видно, что наибольшую прибыль предприятие получит при объеме сбыта 800 штук и цене 15 ден. единиц.

Если составить цели максимизации оборота, то в данном примере цена будет равна 14 ден. единицам при обороте в 900 штук.

Примечание. В данном случае под оборотом понимается объем сбыта за определенный промежуток времени (месяц, квартал, год), т.е. торговый оборот, а не оборот товарный, исчисляемый временем, за которое оборачиваются товарные запасы.

Для исчисления отпускной цены на практике получили следующие методы ценообразования:

- метод "себестоимость плюс прибыль";
- метод с ориентацией на конкурентов;
- метод потребительской стоимости.

Пример исчисления цены "себестоимость плюс прибыль":

1. Переменные (прямые) издержки
  - а) на материалы - 9000
  - б) на рабочую силу - 1000
- Итого - 10000
2. Постоянные издержки (косвенные и накладные) - 3800
3. Итого полные издержки - 13 800
4. Планируемая прибыль (20%) - 2760
5. Планируемый валовый доход - 16 560
6. Объем производства - 1000
7. Цена единицы продукции:  $16560 / 1000 = 16,5$  д.е.

Применение рассмотренного метода позволяет контролировать через цены безубыточную деятельность предприятия.

Метод ценообразования с ориентацией на цены конкурентов предполагает сложившийся спрос на данную продукцию. При назначении цены на выводимый на рынок товар необходимо учесть реакцию конкурентов на ценовые предложения.

Например, при ценах, ниже цен на аналогичные товары конкурентов, последние могут:

- а) также понизить цену и тем самым препятствовать выходу товара на рынок
- б) оставить цену без изменения, если отсутствует эластичность спроса от цены или разница в ценах не так заметна.

При назначении цены, выше цен товаров конкурентов, необходимо включить в товар дополнительную ценность, которую упустили конкуренты, но очень нужную покупателю. Например, вместе с быстрозамороженными овощами осуществляется поставка в магазины холодильников.

Методика определения цены товара по отношению к цене конкурента приведена в методических указаниях

Наконец, метод ценообразования с ориентацией на потребительскую стоимость основан на изучении восприятия цены потребителем. Такой метод применяется для уникальных, дорогостоящих товаров, товаров требующих обслуживания, когда отсутствуют четкие критерии потребительских свойств товара. Чем уникальнее товар, тем шире диапазон чувствительности на выставленные цены. Установление цены методом потребительской стоимости предполагает изучение покупателя по платежеспособности, уровню потребности в данном товаре, покупательскому поведению.

Назначение цен на продукцию (товар) производится путем параллельного расчета по указанным выше методам, однако на рынках с сильной конкуренцией приоритет остается за методами, ориентирующимися на рынок (конкурентов и покупателей). В этом случае необходимо пересматривать структуру себестоимости:

**себестоимость = цена - прибыль**

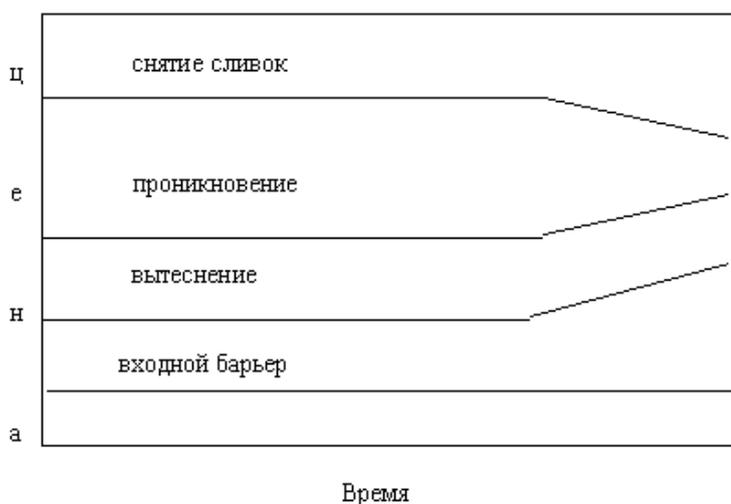
Завершающим этапом ценообразования является разработка ценовой политики исходя из ближайших задач предприятия.

Различают следующие ценовые политики:

- политика "снятия сливок", когда на рынок выводится новый товар по высоким ценам, но ввиду своей полезности пользующийся высоким спросом;
  - политика низких цен по отношению к ценам конкурентов, позволяющая внедриться на рынок, увеличить рыночную долю, создать входные барьеры для новых конкурентов.
- При реализации политики низких цен нужно помнить, что низкие цены ассоциируются у многих с низким качеством товара. Поэтому часть покупателей могут перейти к конкуренту, который продает аналогичный товар по более высоким ценам (плата за

марку).

Графическая иллюстрация ценовых политик показана на рис..



**Рис. Графическая иллюстрация вариантов ценовой политики предприятия**

### Задание №1

Алгоритм анализа:

1. Определение расчетной прибыли при каждой цене.
2. Определение безубыточного объема производства продукции для каждого варианта цены.
3. Исчисление объема реализации (продаж), необходимого для достижения плановой прибыли при каждой цене.
4. Выбор наиболее выгодного варианта цены.
5. Расчет уровня рентабельности при каждой цене.
6. Заключение.

Для решения поставленных задач составим аналитическую таблицу расчета показателей прибыли и рентабельности для каждого варианта цены (таб.1)

Таблица 1.

| Показатели V  | Индекс показателя | Варианты цены |             |
|---|-------------------|---------------|-------------|
|   |                   | 20 ден. ед.   | 18 ден. ед. |
| 1. Продажная цена единицы продукции, ден. Ед.   | P                 |               |             |
| 2. Переменные затраты на единицу продукции, ден. Ед.  | C пер             |               |             |
| 3. Маржинальная прибыль на одно изделие (стр.1-стр2), (MR уд = P – C пер), ден.ед.  | MR уд             |               |             |
| 4. Возможный спрос, шт.   | V                 |               |             |
| 5. Совокупная маржинальная прибыль, (стр.3*стр.4), ( $\Sigma MR = MR \text{ уд} * V$ ), ден.ед.   | $\Sigma MR$       |               |             |
| 6. Постоянные затраты, ден.ед.  | C пост            |               |             |
| 7. Расчетная прибыль от всего объема продаж, (стр.5-стр.6), ( $П р = \Sigma MR - C \text{ пост}$ ), ден.ед.   | П р               |               |             |
| 8. Плановая прибыль, ден.ед.  | П пл              |               |             |
| 9. Точка безубыточности (безубыточный объем производства, стр6: стр. 3) ( $V \text{ без} = C \text{ пост} / (MR \text{ уд})$ ), шт.                           | V без             |               |             |
| 10. Объем продаж для получения запланированной прибыли (стр. 6+стр. 8) : стр.3 ( $V \text{ пл} = (C \text{ пер} + П \text{ пл}) / (MR \text{ уд})$ ), шт.     | V пл              |               |             |
| 11. Рентабельность плановая, % (стр.8/стр.2 * стр.10 +стр.6)*100% ( $R \text{ пл} = П \text{ пл} / (C \text{ пер} * V \text{ пл} + C \text{ пост}) * 100\%$ ) | R пл              |               |             |

Сделайте вывод.

### 3. Задания

#### Задание №1

Организация «Стрела» производит продукцию одного вида, спрос на которую эластичен по

цене.

Переменные затраты на единицу продукции  $C_{пер} = 8$  ден. ед., постоянные затраты  $C_{пст} = 84000$  ден.ед. При цене  $P_1 = 20$  ден.ед. предполагается, что спрос составит 16000 изделий. Если цену изделия снизить до 18 ден. Ед., то спрос должен увеличиться до 24000 изделий, но и постоянные затраты для данного объема производства увеличатся до 96000 ден. ед.

Требуется определить вариант цены, который предпочтет организация для получения прибыли в 6000 ден. Ед.

### Задание №2

Определите рыночные ситуации и этапы жизненных циклов конкретных товаров, на которых эффективны приведенные ценовые стратегии (табл. 2).

Таблица 2

### Основные ценовые стратегии

| Цена товара по отношению к ценам конкурирующих фирм и предприятий |   |  |   |
|---|---|--|---|
|   | Ниже  | Примерно одинаковая  | Выше  |
|   | Явный или скрытый Демпинг   | Латентный маркетинг  | Ориентация на определённый рыночный сегмент   |
| Цена товара по сравнению с ценой продукции - аналога              | Стратегия «проникновения на рынок» используется производителями, которые начинают свою деятельность в рыночном сегменте; которые не имеют Гистрированной товарной марки. К этой стратегии прибегают, когда: спрос высокой эластичности, производство массовое, серийное; потребители увеличивают объем закупок, реализуемых по низкой цене; необходимо стимулировать рост продаж, сократить издержки, и, следовательно, увеличить объем производства. | Стратегия «ассоциированного рынка» связана с созданием представления соизмеримости качества продукции производителей с аналогичным товаром конкурентов. Она требует конкретной маркетинговой деятельности. Эта стратегия разрабатывает ценовые политики:<br>Льготных цен: создается заинтересованность и у производителей (имеют стабильный сбыт), и у потребителей. Ее временно придерживаются производители товаров сезонного спроса (сезонные распродажи);<br>гибких, эластичных цен, уровень которых меняется в зависимости от возможности покупателя торговаться и его покупательских возможно-конкурентных цен, связанных с проведением активной ценовой политики фирм-конкурентов;<br>неокругленных цен (связана с психологической границей цен);<br>массовых закупок; потребителю предоставляется скидка в зависимости от количества закупленного товара, сезонных колебаний, а также льгот постоянным покупателям. Эта политика используется при наличии легко сегментированного рынка, четких границ отдельных сегментов, невозможности перепродавать товар на другом рыночном сегменте из-за существования отрицательного или нулевого спроса. Эта политика используется при наличии легко сегментированного рынка, четких границ отдельных сегментов, невозможности перепродавать товар на другом рыночном сегменте из-за существования отрицательного или нулевого спроса | Стратегия лидера: первоначальная продажа идет по высоким ценам, значительно выше цен производства, а потом постепенно снижается. Главные факторы политики «снятия сливок»: высокий уровень спроса со стороны большого числа потребителей; первоначальная группа потребителей не так чувствительна к цене, как последующие покупатели, восприятие высоких цен со стороны потребителей как свидетельство высокого качества товара, политика дискриминационных цен по отношению к конкретному рыночному сегменту, связанная с таможенными пошлинами, с использованием услуг конкретного посредника; единые цены; престижные цены |

### 4. Отчет к работе.

#### Задание №1

Определить уровень рентабельности при данных уровнях цен.

Расчеты оформить в таблицу 1.

Таблица 1.

| Показатели V   | Индекс показателя | Варианты цены |             |
|--|-------------------|---------------|-------------|
|  |                   | 20 ден. ед.   | 18 ден. ед. |
| 1. Продажная цена единицы продукции, ден. Ед.  | P                 |               |             |
| 2. Переменные затраты на единицу продукции, ден. Ед.                                       | $C_{пер}$         |               |             |
| 3. Маржинальная прибыль на одно изделие (стр.1-стр2), ( $MR_{уд} = P - C_{пер}$ ), ден.ед. | $MR_{уд}$         |               |             |

|  |           |  |  |
|--|-----------|--|--|
| 4. Возможный спрос, шт.  | V         |  |  |
| 5. Совокупная маржинальная прибыль, (стр.3*стр.4),<br>( $\sum MR = MR \text{ уд} * V$ ), ден.ед.   | $\sum MR$ |  |  |
| 6. Постоянные затраты, ден.ед.   | C пост    |  |  |
| 7. Расчетная прибыль от всего объема продаж, (стр.5-стр.6),<br>( $Pr = \sum MR - C \text{ пост}$ ), ден.ед.  | П р       |  |  |
| 8. Плановая прибыль, ден.ед.   | П пл      |  |  |
| 9. Точка безубыточности (безубыточный объем производства, стрб:<br>стр. 3) ( $V \text{ без} = C \text{ пост} / (MR \text{ уд})$ ), шт.                           | V без     |  |  |
| 10. Объем продаж для получения запланированной прибыли (стр.<br>6+стр. 8) : стр.3 ( $V \text{ пл} = (C \text{ пер} + П \text{ пл}) / (MR \text{ уд})$ ), шт.     | V пл      |  |  |
| 11. Рентабельность плановая, % (стр.8/стр.2 * стр.10 +стр.6)*100%<br>( $R \text{ пл} = П \text{ пл} / (C \text{ пер} * V \text{ пл} + C \text{ пост}) * 100\%$ ) | R пл      |  |  |

Сделайте вывод.

#### ЛИТЕРАТУРА

##### Основные источники:

1. Богомолова Е.В., Черникова И.А. Менеджмент: учебник для студ. учреждений сред. проф. образования. Липецкий технический университет. 2020. Электронный учебник.
2. Мазилкина Е.И. Маркетинг: учебник для студ. учреждений сред. проф. образования. Профобразование. 2020. Электронный учебник
3. Басовский Л.Е. Менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2018.
4. Кретов И.И. Маркетинг предприятий. – М.: Финстатистика, 2017
5. ЭР ЦОС СПО «PROF-ОБРАЗОВАНИЕ» ОМПК
6. Драчева Е.А. Менеджмент: Учебник для студ. СПО / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов – М.: ИЦ «Академия», 2020

##### Дополнительные источники:

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. - М.: МГУ, 2017.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: Банки и биржи, 2019.
3. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента.- ФУА.: Экономпресс, 2007.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Бизнес-книга, 1995.
5. Ойнер О.К., Арбенина Т.И. Стратегическое планирование и маркетинг. Екатеринбург, УРГЭУ, 1997.
6. Пичурин И.И. Общая теория маркетинга, 2 часть. Екатеринбург, 1997.
7. Лафта Т.К. Менеджмент: Учебник. - М., 2006.
8. Менеджмент. Учебник для ВУЗов / Под ред. Максимцева А.М., Игнатьевой А.В. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2004.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992.
10. Старобинский Э.Е. Основы менеджмента на коммерческой фирме. - М.: Бизнес-школа. Интел-синтез, 2008
11. Попов Е.В., Попова Л.Н. Искусство маркетинга. Курс лекций. Екатеринбург, 1997.
12. Эванс Дж. М., Берман Б. Маркетинг. – М.: Экономика, 1993.

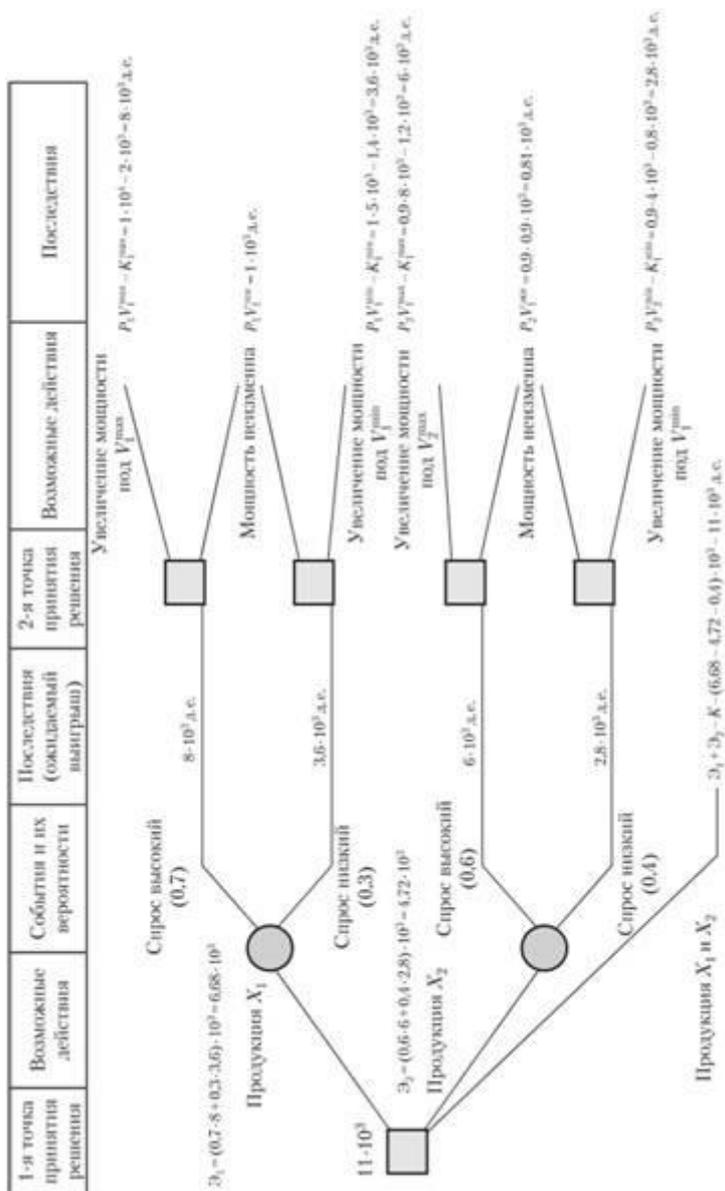


Рисунок 6 - Дерево принятия решений при определении стратегии организации

Представленная схема решения немного упрощена, так как мы не рассматривали варианты привлечения резервов по выпуску продукта одного вида при минимальном уровне спроса для производства продукции другого вида, лимиты по вложениям денежных средств (в условиях задачи для этого недостаточно данных).