

Министерство образования и науки, молодёжи и спорта Украины

Харьковская национальная академия городского хозяйства

Оспищев В. И.

Практикум
по учебным предметам
«Основы менеджмента» и «Основы маркетинга»

Учебное пособие
для студентов 3-4 курсов дневной и заочной формы обучения
направления подготовки 6.070101 «Транспортные технологии»
(по видам транспорта)

Харьков
Издательство «Форт»

2011

УДК 65.012.32 (075.8)

ББК 65.290 – 2я73

О 72

О 72 Оспищев В. И. Практикум по учебным предметам «Основы менеджмента» и «Основы маркетинга»

Учебное пособие. – Х.: Издательство «Форт», 2011. – 194 с.

Практикум дополняет рабочие программы и учебные пособия «Основы менеджмента» и «Основы маркетинга», изданные автором.

В книге предлагаются практические и методические материалы, в которых учитывались требования образовательных стандартов учебных предметов «Основы менеджмента» и «Основы маркетинга» по направлению подготовки 6.070101 «Транспортные технологии» (по видам транспорта). Практикум по указанным предметам автор сознательно объединил в одну книгу, так как маркетинг является составным элементом менеджмента.

Учебные материалы помогут студентам овладеть новыми знаниями и навыками в области менеджмента и маркетинга и подготовить их к успешной практической деятельности в условиях рыночной экономики.

УДК 65.012.32 (075.8)

ББК 65.290 – 2я73

© Оспищев В. И., ХНАГХ, 2011

© Издательство «Форт», 2011



ОБ АВТОРЕ

Оспищев Вячеслав Иванович родился 20 августа 1949 г. в с. В. Ольшанка Пристенского района Курской области.

В 1971г. окончил Киевский институт народного хозяйства им. Д.С.Коротченко по специальности экономика и планирование материально-технического снабжения.

Прошёл в 1988 году очную переподготовку на факультете организаторов промышленного производства и строительства при Белорусском государственном институте народного хозяйства им. В.В.Куйбышева.

В 1996 году защитил кандидатскую диссертацию по специальности 08.06.01 на тему «Экономика и управление производственными запасами предприятий».

В 1998 году присвоено учёное звание доцента кафедры военного менеджмента.

С сентября 2009 года по настоящее время – доцент кафедры менеджмента и маркетинга в Харьковской национальной академии городского хозяйства (ХНАГХ).

Является членом Украинской логистической ассоциации (ЛА).

За период с 1980 по июнь 2011 года опубликовано в Украине и России более 90 научно-методических работ (наиболее значимые учебные пособия: «Введение к специальности «Логистика», «Основы маркетинга», «Исследование операций», «Основы менеджмента» «Анализ эффективности логистических систем» и др.). Круг научных интересов: вопросы управления совокупными запасами, проблемы утилизации твердых бытовых отходов.

В январе 2011 г. получил ученую степень доктора философии.

ВВЕДЕНИЕ

«Украинские преподаватели учат студентов в основном теории и мало уделяют внимания практике»
(Фрэнсис Кернкросс, ректор Оксфордского университета)

Наш соотечественник Борис Андреев считает, что «отлично знает теорию только тот, кто оценку плодов истины доверяет всегда только практике».

Предлагаемый практикум по учебным предметам «Основы менеджмента» и «Основы маркетинга» предназначен для закрепления полученных теоретических знаний, предусмотренных учебными программами и стандартами профильного министерства Украины по направлению 6.070101 «Транспортные технологии» (по видам транспорта).

Экономические реформы в Украине поставили перед руководителями предприятий, фирм и организаций различных форм собственности большое количество сложных организационно-экономических проблем. Решение некоторых из них находится за пределами компетентности хозяйственных руководителей и зависит в основном от стратегических и оперативных решений на макроуровне. Однако многие вопросы с успехом могут решаться и на микроуровне, обеспечивая жизнеспособность предприятий и организаций. К одному из таких важнейших вопросов относится умение принимать обоснованные решения в постоянно меняющихся условиях рынка.

Интерес студентов и хозяйственных руководителей к концепциям менеджмента и маркетинга для современного управления предприятием не случаен и во многом определяется их желанием адаптироваться к условиям нестабильной рыночной экономики Украины.

Овладеть новыми знаниями и навыками студентам помогут изложенные в книге разнообразные способы и методы управления предприятиями.

ЧАСТЬ 1

Модуль 1. Основы менеджмента

Глава 1

СМ 1. Теоретические основы и функции менеджмента

Практическое занятие по теме №1 *Анализ процесса управления предприятием*

План

проведения практического занятия

Время: 6 часов.

Цель: Усвоить понятие «предприятие» (организация), определить составные элементы предприятия, его внутреннюю и внешнюю среду, необходимость системы управления; что такое «менеджмент» и как с помощью грамотного менеджмента обеспечить повышение результативности и эффективности производства.

Форма проведения занятия: Семинар и оценка ситуаций.

1. Учебные вопросы

- 1.1. Основные этапы развития теории и практики менеджмента.
- 1.2. Понятие менеджмента.
- 1.3. Функции менеджмента.
- 1.4. Процесс управления.
- 1.5. Внутренняя и внешняя среда предприятия.

2. Рефераты

- 1.1. Процесс управления на предприятии.
- 1.2. Внутренняя и внешняя среда предприятия.

3. Основные резюмирующие положения

- Для формальной организации необходимо наличие как минимум двух лиц, которые работают вместе для достижения общей цели. Организация использует ресурсы (материалы, технологии, капитал, людей, информацию) для

достижения цели. Организация взаимодействует с внешней средой для получения ресурсов и поиска потребителей для своей продукции. Внешняя среда постоянно меняется и неподконтрольна руководителю, в то же время организация полностью зависит от руководителя, поэтому в управлении не может быть абсолютных правил.

- Все организации осуществляют горизонтальное разделение труда, разбивая всю работу на составные задачи. Крупные организации создают отделы или подразделения, которые, в свою очередь, делятся на меньшие единицы. Управление необходимо для координации всех задач организации, направленных на достижение цели.

- **Управление** – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации. Руководители любого уровня получают и анализируют информацию, принимают решения о постановке задач, в том числе перспективных, берут на себя ответственность за стратегическое планирование.

- Крупные организации имеют такой объем управленческой работы, который требует четко определенного состава руководителей. Вертикальное распределение труда, создание уровней управления используется для дифференцирования и координации управленческой работы.

- Традиционно выделяют три уровня управления. Руководители низшего звена (младшие начальники) контролируют выполнение производственных заданий работниками, которые не задействованы в системе управления и имеют дело непосредственно с ресурсами. Руководители среднего звена координируют и контролируют работу младших начальников, готовят информацию для решений, которые принимают руководители высшего звена и передают эти решения нижним линейным руководителям. Руководители высшего звена отвечают за самые важные организационные решения.

- Чтобы называться успешной, то есть достигающей целей, организация должна быть результативной и эффективной. Результативной считается такая организация, которая производит продукцию, выполняет работы и предлагает

услуги, необходимые потребителю. Эффективность определяет качество этой работы, продукции или услуг, которая должна быть выше, чем у конкурентов. **Производительность**, то есть относительная эффективность организации, выражается в количественных показателях (ресурсах, которые потребляются, и продуктах, которые производятся) и определяется как количество единиц выхода (произведенной продукции), поделенное на количество единиц входа (использованных ресурсов). Чтобы достичь успеха, организацией необходимо управлять, опираясь на знание общих законов.

- При осуществлении управленческих функций необходимо учитывать расхождения между организациями – **ситуационные переменные** (внешние и внутренние). Все ситуационные переменные и функции управления взаимосвязаны, их компоненты нельзя рассматривать изолированно. Изменение какого-либо важного фактора отражается на всей организации. Эффективный руководитель, действующий с позиции ситуационного подхода, понимает, что не существует единственного «правильного» решения. Оптимальный выбор – это выбор того, что наиболее полно соответствует ситуации, сложившейся в данный момент. Чтобы сделать правильный выбор, руководитель должен иметь комплексный взгляд на вещи.

- К основным переменным внутренней среды организации относятся структура, цели, задания, технологии, люди. Все организации, за исключением мелких предприятий, разделены на горизонтальные специализированные функциональные зоны и вертикальные уровни управления. Структура организации – это логическое соотношение функциональных зон и уровней управления, которые используются для достижения целей организации.

- **Сфера контроля**, то есть количество людей, подчиненных непосредственно одному руководителю, является важным аспектом структуры организации. Многоуровневые структуры имеют несколько уровней управления и узкие сферы контроля.

- **Целями** называют конкретное конечное состояние или желаемый результат, который пытаются достичь члены организации, работая вместе.

Формулировка и сообщение целей представляет собой важное средство координации работы, которая распределена между специализированными группами (при условии, что цели подразделений связаны с целями организации в целом). **Задание** – это работа (или ее часть), которая должна быть выполнена необходимым способом за определенный период времени. Задания можно классифицировать как работу с предметами, людьми, информацией. По причине тесной связи между заданием и технологией со времен промышленной революции закрепилась тенденция делать все задания специализированными.

- **Технология** – это средство превращения элементов, которые входят в производство (материалы, оборудование, сырье), в элементы, которые выходят (продукция, изделия, услуги). Под технологией мы понимаем машины, механизмы, инструменты, навыки, знания. Потенциальная производительность специализированного распределения труда значительно увеличилась благодаря технологическим инновациям, стандартизации и введению сборных конвейерных линий. По определению Д. Вудворд, **мелкосерийная** или **единичная** технология – это производство, ориентированное на одного заказчика. С помощью технологии **массового производства** изготавливается большое количество принципиально подобных продуктов.

- Непрерывное производство использует автоматическое оборудование для изготовления большого количества абсолютно одинаковой продукции. По определению Томпсона, **многоценные** технологии характеризуются сериями взаимозависимых операций, которые должны выполняться в определенной последовательности. **Посреднические** технологии действуют в рамках процесса сближения группы желающих вступить в отношения взаимозависимости. **Интенсивные** технологии используют конкретные навыки, приемы или услуги для внесения конкретных изменений в конкретный продукт на входе.

- Руководители изучают особенности поведения отдельных личностей и групп людей, а также тех, кто выступает в качестве лидера. Аспектами индивидуального поведения, которые имеют наибольшее значение для руководителя, являются способности, одаренность, взаимоотношения с

коллективом, потребности, духовные ценности, ожидания, особенности восприятия. Создаваемая руководителем среда часто имеет значительное влияние на поведение работника. Руководитель должен пытаться создать такую среду, которая бы соответствовала целям организации.

- Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как *социотехнические подсистемы*. Изменение одной из них в определенной степени влияет на другие. Совершенствование одной переменной, например, технологии, не обязательно приведет к росту производительности, если эти изменения негативно отразятся на другой переменной, например, на людях.

- Руководитель должен учитывать факторы внешней среды, поскольку организация является открытой системой и зависит от взаимодействия с внешним миром, – это касается и ресурсов, которые вводятся, и результатов деятельности. Под сложностью внешнего окружения понимается разнообразие внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать. Подвижность среды характеризуется скоростью изменений, которые в ней происходят. Значимость внешних факторов различна для подразделений одной организации и для разных организаций.

- Факторы, непосредственно влияющие на организацию (поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты), относятся к *среде прямого воздействия*. Под *средой косвенного воздействия* понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого (немедленного) влияния на производственные процессы, но тем не менее сказываются на них. Речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и значимые для организации события в других странах.

- Организация должна уметь эффективно реагировать на изменения внешней среды и приспосабливаться к ней, чтобы обеспечить выживание и достижение поставленных целей. К факторам, которые обеспечивают развитие

и управление международным бизнесом, относят меньшие производственные затраты за границей, уменьшение торговых ограничений, антитрестовые законы, которые действуют, например, в США, производственные и инвестиционные возможности, открывающиеся в других странах. Предприятия, работающие на международных рынках, экспортируют готовые изделия или детали, занимаются лицензированием и созданием совместных предприятий или непосредственно осуществляют производственную деятельность. Чтобы достичь успехов не только в своей стране, но и за ее пределами, руководитель должен понимать и учитывать различия в культуре, экономике, законодательстве и социально-политической обстановке.

4. Ситуационное задание

Выявление причин неудачи в карьере

руководителя предприятия и их экспертная оценка

Объектом оценки является предприятие, деятельность которого известна.

Задание выполняется с использованием таблицы 1.1.

Таблица 1.1

Оценка причин неудачи в карьере руководителя (балл)

№ п/ п	Показатели, которые оцениваются (по уровню соответствия необходимым требованиям)	Руководитель	Главные специалисты					Бригадир	Сумма баллов	В среднем
			Бухгалтер	Экономист	Инженер	Технолог	Строитель			
1	Адекватное отношение к символам власти									
2	Личная скромность									
3	Уважение подчиненных									

Таблица 1.1 (Продолжение)

4	Забота о потребностях подчиненных										
5	Умение выслушать подчиненных										
6	Умение адекватно оценивать труд подчиненных										
7	Стремление присвоить себе результаты чужого труда										
8	Изолированность от коллектива, его потребностей и запросов										
9	Скрытность, нежелание высказывать свои мысли										
10	Сдержанность, неумение проявлять свои чувства										
	Сумма оценок										
	В среднем (сумма :10)										

При изучении и оценке причин неудачи в карьере руководителей необходимо после заполнения таблицы 1.1 составить дополнительные таблицы: «Расчет качественных параметров причин неудачи в карьере руководителя», «Определение точности оценки», «Определение удельного веса субъективных и объективных факторов в причинах неудачи в карьере руководителей» (пример в методических указаниях к ситуационным упражнениям).

После осуществления расчетов в указанных таблицах выполняется графическое изображение ситуационной модели (пример приведен в методических указаниях к ситуационным упражнениям), формулируются выводы и предложения по улучшению ситуации.

Задание на дом: самостоятельная работа с отработкой навыков экспертной экспресс-оценки профессиональных ситуаций.

5. Ситуационное задание

Оценка личности руководителя организации

Задание выполняется с использованием таблицы 1.2.

Оценивается степень соблюдения требований, которые предъявляются к личности руководителя организации, обрабатываются полученные данные, анализируются результаты, формулируются выводы и предложения.

Таблица 1.2

Оценка личности руководителя (балл)

№ п / п	Роль (оценивается уровень соответствия необходимым требованиям)	Руководитель	Главные специалисты					Бригадир	Сумма баллов	В среднем
			Бухгалтер	Экономист	Инженер	Технолог	Строитель			
1	Индивидуальные способности: а) интеллектуальные;									
2	б) физические									
3	Одарённость									
4	Потребности: а) физиологические;									
5	б) психологические									
6	Ожидания: а) производственные;									
7	б) личные									
8	Восприятие									
9	Точка зрения									

Таблица 1.2 (Продолжение)

10	Ценности: а) физические;									
11	б) эстетические									
12	Качество групповых норм организации									
13	Влияние организации на поведение руководителя									
14	Влияние состояния рабочего места на поведение работника									
15	Влияние лидерства на поведение									
	Сумма оценок									
	Средняя оценка (сумма : 15)									

При изучении и оценке личности руководителя необходимо после заполнения таблицы 1.2 составить дополнительные таблицы: «Расчет качественных параметров особенностей руководителя», «Изучение точности оценки», «Изучение субъективных и объективных факторов, влияющих на характеристику личности руководителя » (пример приведен в методических указаниях к ситуационным упражнениям).

После осуществления расчетов в указанных таблицах выполняется графическое изображение ситуационной модели (пример приведен в методических указаниях к ситуационным упражнениям), формулируются выводы и предложения по улучшению ситуации.

Задание на дом: самостоятельная работа по отработке навыков экспертной экспресс-оценки профессиональных ситуаций.

6. Ситуационное задание

Оценка основных факторов

месторасположения предприятия (макроуровень)

Объектом оценки является предприятие (организация), деятельность которого известна.

Задание выполняется с использованием таблицы 1.3.

Таблица 1.3

Оценка основных факторов месторасположения предприятия (макроуровень)

№ п/п	Оцениваемые показатели	Уровень соблюдения необходимых требований, балл
1	Факторы, влияющие на деятельность предприятия: а) демографические;	
2	б) экономические	
3	Доставка материалов: а) источники;	
4	б) транспортные затраты	
5	Трудовые ресурсы: а) количество;	
6	б) качество	
7	Наличие достаточного количества: а) энергии;	
8	б) воды	
9	Политические обстоятельства	
10	Налоговая политика	
11	Поощрение экономического развития	

Таблица 1.3 (Продолжение)

12	Защита окружающей среды	
13	Стоимость земельного участка	
14	Стоимость строительства	
15	Условия проживания: а) климат;	
16	б) система образования;	
17	в) медицинское обслуживание;	
18	г) культура;	
19	д) отдых;	
20	е) преступность	
	Сумма оценок	
	В среднем (сумма : 20)	

После оценки каждого показателя в таблице 1.3 составляют дополнительные таблицы: «Расчет качественных параметров учёта основных факторов месторасположения предприятия», «Определение точности оценки», «Определение удельного веса субъективных и объективных факторов, которые влияют на принятие решения относительно месторасположения предприятия» (пример приведен в методических указаниях к ситуационным упражнениям).

После осуществления расчетов в указанных таблицах выполняется графическое изображение ситуационной модели (пример приведен в методических указаниях к ситуационным упражнениям), формулируются выводы и предложения по улучшению ситуации.

Задание на дом: самостоятельная работа с отработкой навыков экспертной экспресс-оценки профессиональных ситуаций.

Вопросы для повторения и обсуждения

1. При каких условиях предприятие можно считать успешным?
2. Почему необходимо управление?
3. Почему внешняя среда важна для руководителя?
4. В чем состоит отличие между менеджером и предпринимателем?
5. Три основных уровня управления.
6. Чем обеспечивается успех предприятия?
7. Производительность предприятия как фактор его выживания и успехов.
8. Почему руководителю необходим комплексный взгляд на вещи?
9. Приведите пример, который подтверждает, что не существует одного «правильного» способа управления.
10. Приведите примеры разницы между средой прямого воздействия и средой косвенного воздействия.
11. Что такое неопределенность внешней среды?
12. Поясните, почему аспекты политической обстановки особенно важны для руководителя.

Практическое занятие по теме №2

Планирование управленческой деятельности на предприятии

План

проведения практического занятия

Время: 6 часов.

Цель: Изучить основные положения стратегического планирования, процесс выбора целей предприятия и пути их достижения, компоненты организационного планирования, преимущества формального планирования и этапы процесса планирования как основы обеспечения всех управленческих решений.

Форма проведения занятия: Семинар и оценка ситуаций.

1. Учебные вопросы

- 1.1. Виды планирования в менеджменте.
- 1.2. Этапы стратегического планирования.
- 1.3. Базовые стратегии.
- 1.4. Тактическое планирование.
- 1.5. Оперативное планирование.
- 1.6. Задачи бизнес-планирования.
- 1.7. Составление бизнес-плана.

2. Рефераты

- 2.1. Сущность принципа системности.
- 2.2. Порядок формирования бюджета.

3. Практическая работа

Планирование малого бизнеса с использованием метода последовательного описания действий

Цель работы: Разработка этапов деятельности вновь созданного предприятия с предоставлением определенного вида услуг или анализ и совершенствование действующего.

Ход работы

1. Определение целей.

Часть 1. Необходимо дать ответы на следующие вопросы:

1. Каким делом Вы хотели бы заниматься?
2. Какие потребности людей Вы хотите удовлетворить?
3. Каких клиентов Вы хотите обслуживать?
4. Как Вы планируете это делать?

Часть 2. Сформулируйте цель Вашего предприятия фразой из 20–25 слов.

2. Характеристика услуг.

Часть 1. Постройте таблицу, перечислите в ней все виды услуг, предлагаемых Вашей фирмой. Укажите, каким образом Вы хотите их предоставить. Их свойства (в чем они заключаются?), их польза (что они дают клиенту? Почему клиент ими пользуется?).

Часть 2. Дайте ответ на вопрос, используя следующую шкалу оценок: отлично, хорошо, удовлетворительно, плохо. Дайте развернутые объяснения, отвечая на каждый вопрос:

1. Каким будет качество Ваших услуг?
2. Насколько Ваши услуги оправдывают ожидание клиента?
3. В какой мере названия Ваших услуг раскрывают их пользу для клиента?
4. Если Ваша фирма предлагает разные виды услуг, то насколько совместимы они между собой?
5. Есть ли в распоряжении Вашей фирмы все необходимое для предоставления данного вида услуг?
6. Есть ли у Вас необходимые материалы, и сможете ли Вы организовать их регулярную доставку?

3. Ценообразование.

1. Какие цены на Ваши услуги (в сравнении со среднерыночными)?
2. Вы осуществляете оплату наличными или обслуживаете в кредит?
3. Какие виды скидок предлагает Ваша фирма?
4. Берете ли Вы оплату за услуги в условиях неопределенности?
5. Какие цены планируете установить (твердые, гибкие)?
6. Как, с вашей точки зрения, клиенты будут воспринимать цены?
7. Считаете ли Вы Ваши цены конкурентоспособными?

Обобщите Ваши ответы.

4. Реклама.

Дайте полные ответы на следующие вопросы:

1. Как можно убедить людей пользоваться Вашими услугами?
2. Как организовать прямое предложение услуг?
3. Как лучше использовать средства массовой информации?
4. Следует ли организовать публичные выступления?
5. Какие личные связи можно использовать с целью рекламы?
6. Какие стимулы необходимо предложить?
7. Как организовать рекламу по почте?

8. В какой мере следует использовать платные объявления?

9. Как лучше использовать телефон с целью рекламы?

Обобщая ответы на данные вопросы, подготовьте план рекламы и пропаганды услуг Вашей фирмы.

5. Характеристика клиентуры.

1. Какой средний возраст Ваших клиентов? (Младше 25 лет; 26–30; 31–35; 36–40; 41–50; 51–60; старше 60 лет).

2. Каково соотношение мужчин и женщин среди Вашей клиентуры?

3. Где живут Ваши клиенты?

4. Какой среднегодовой доход Ваших клиентов?

5. Назовите основную причину, по которой клиенты будут пользоваться Вашими услугами.

6. Клиенты предприятия.

1. Какие предприятия являются Вашими клиентами (по численности персонала, величине основного капитала)? Как давно они существуют? Какова их перспектива?

2. Где они находятся?

3. Какой среднегодовой объем реализации их продукции?

Обобщите все ответы на вопрос и определите пять общих характеристик Вашей клиентуры.

7. Общение и обслуживание клиентов.

Часть 1. Общение с клиентами.

1. Взгляните на рекламные брошюры, фирменные бланки и визитки Вашей фирмы. Какое впечатление о фирме произведут эти предметы у клиента?

2. Допускаются ли опiski в письмах, посылаемых Вашей фирмой?

3. Как Вы или Ваши служащие будут разговаривать по телефону? (Как часто Вы будете поднимать телефонную трубку? Каким тоном будете разговаривать? Какой у Вас будет темп речи? Как быстро Вы будете произносить слова?).

4. Всегда ли Ваш телефон будет работать в рабочее время?

5. Как быстро Вы будете реагировать на деловые звонки и визиты?

6. Каким образом Вы будете улаживать споры между фирмой и клиентом?

7. Какое впечатление произведет Ваше помещение на клиентов?

8. Как долго Ваш посетитель будет ожидать приема?

Часть 2. Обслуживание клиентов.

1. Намереваетесь ли Вы усилить информирование клиентов относительно предоставления услуг?

2. Определите сроки выполнения заказов Вашей клиентуры.

3. Какой порядок обслуживания клиентов Вы установите на Вашей фирме? (Сформулируйте одной фразой).

4. Чем обслуживание на Вашей фирме будет отличаться от обслуживания клиентов на других фирмах?

Обобщая ответы на поставленные выше вопросы, изложите суть отношений, которые Вы будете выстраивать с Вашими клиентами, и определите уровень сервиса в Вашей фирме.

8. Конкуренция.

1. Охарактеризуйте своих конкурентов.

Конкурирующая фирма	Услуги	Цены	Способы рекламы	Клиенты

2. Проанализируйте преимущества и слабые стороны конкурентов.

Конкурирующая фирма	Преимущества	Недостатки

9. Прогноз на будущее.

1. Составьте и заполните таблицу по форме.

Факторы, которые могут повлиять на деятельность предприятия	Как именно данные факторы могут повлиять на деятельность предприятия

2. Коротко изложите прогноз относительно деятельности Вашего предприятия в текущем и будущем годах.

10. Тенденции в Вашей отрасли и их влияние на процесс управления.

1. Какие назревающие изменения в Вашей отрасли могут повлиять на деятельность Вашего предприятия?

2. Какие будущие изменения в сфере услуг отрасли могут повлиять на Вашу деятельность?

3. Какие изменения в оплате труда могут отразиться на деятельности Вашего предприятия?

4. Какие изменения в системе управления могут касаться работы Вашего предприятия?

Сделайте общие выводы.

4. Практическая работа

Использование метода организационного планирования на основе построения сетевого графика

Цель работы: В процессе выполнения заданий 1 и 2 научиться принимать плановые решения путем построения сетевого графика и расчета его параметров (за пример взят укрупненный технологический процесс изготовления полиграфической продукции).

Задание 1. Построить сетевой график изготовления заказа при параллельно-последовательном выполнении операций.

Таблица 1.4

Организационные действия (работы)

Номер операции (код работы)	Название операции	Длительность операции (работы), раб. дни
0–1	Подготовка оригинала	2
1–2	Составление текста	7
1–3	Изготовление иллюстраций	3

Таблица 1.4 (Продолжение)

2–4, 3–4	Верстка	4
4–5	Издательская корректура	5
5–6	Правка корректуры	4
6–7	Сводка в издательстве	2
7–8	Изготовление печатных форм	3
8–9	Печатание текста	5
8–10	Печатание иллюстраций	2
9–11, 10–11	Изготовление книжных блоков	9
1–12	Изготовление переплетов	6
11–13, 12–13	Изготовление и сдача тиража	4

Примечание: Операции 1–2; 2–4; 1–3; 3–4; 1–12; 8–9; 9–11; 8–10; 10–11; 11–13; 12–13, выполняются параллельно, а остальные – последовательно.

Задание 2. Рассчитать параметры представленного на рисунке 1.1 сетевого графика графическим методом, если известна продолжительность работ согласно таблице 1.5.

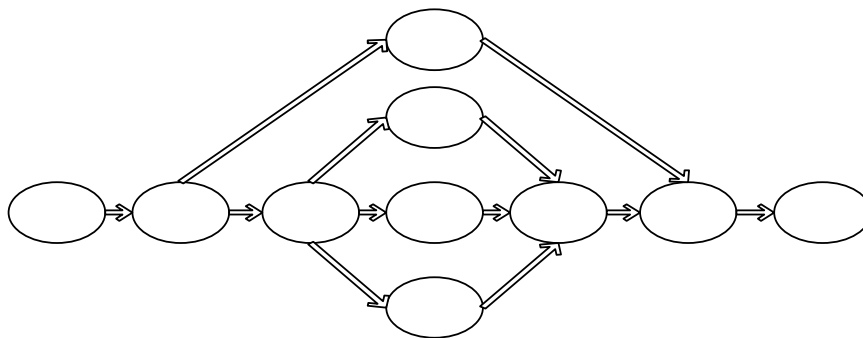


Рис. 1.1 – Сетевой график

Таблица 1.5

Исходные данные

Вариант	Длительность (продолжительность) работ, час											
	01	12	17	23	24	25	36	46	56	68	78	89
1	3	5	7	8	10	1	4	3	5	1	3	7
2	1	3	5	4	7	2	4	9	7	6	3	5
3	2	4	3	7	6	4	3	5	1	2	8	4
4	3	7	14	1	4	5	3	6	7	8	1	2
5	2	10	7	4	3	1	2	1	5	6	7	10
6	4	3	5	1	2	4	6	7	12	8	9	10
7	5	10	12	4	6	3	2	1	15	7	4	1
8	3	10	7	10	4	3	2	1	2	7	6	4

Таблица 1.5 (Продолжение)

9	5	3	8	5	1	4	7	2	3	8	9	1
10	7	12	5	4	3	6	7	10	4	1	2	1
11	3	7	4	2	5	3	1	2	7	5	2	3
12	1	2	3	4	6	7	8	7	5	4	2	1
13	2	3	4	5	6	7	3	4	2	5	1	2
14	2	1	5	2	4	3	7	6	5	4	3	1
15	7	3	4	2	5	1	3	1	5	4	3	6
16	6	3	5	1	3	1	4	2	5	3	7	1
17	8	1	9	2	3	7	4	7	1	7	3	4
18	4	7	1	4	3	2	9	1	8	3	1	1
19	1	1	3	8	1	9	2	4	1	7	4	6
20	6	5	2	1	4	3	2	6	8	1	3	5
21	2	7	4	5	6	3	1	9	1	2	4	8
22	1	3	5	7	9	6	8	4	2	5	3	7
23	9	8	7	5	6	7	4	3	1	2	4	6
24	8	6	4	2	5	1	4	3	2	7	8	9
25	10	11	7	5	1	3	8	10	9	4	5	7

Вопросы для повторения и обсуждения

1. Охарактеризуйте суть, роль и задачи планирования как вида управленческой деятельности.
2. Какова роль и значение миссии в деятельности организации?
3. Охарактеризуйте различные методики оценки внешней и внутренней среды организации.
4. Обоснуйте классификацию стратегий деятельности организации по разным признакам.
5. По каким критериям происходит выбор оптимальной стратегии деятельности организации?
6. Сравните процессы стратегического и оперативного планирования. Что у них общего, и чем они отличаются?
7. Охарактеризуйте систему плановых параметров и ее подсистемы.
8. Раскройте общие черты и отличия между двумя подходами к управлению – по целям и по результатам.
9. Раскройте содержание бизнес-планирования.
10. Охарактеризуйте виды центров ответственности в процессе бюджетирования. Каковы их задачи?

Практическое занятие по теме №3

Организация управленческой деятельности на предприятии

План

проведения практического занятия

Время: 6 часов

Цель: Изучить подходы к формированию структуры предприятия (организации), которые обеспечивают реализацию его стратегии, взаимодействие с внешней средой, эффективное решение задач; основные типы бюрократических и небюрократических организационных структур, которые используются сегодня; сравнительные характеристики централизации и децентрализации.

Форма проведения занятия: Семинар и оценка ситуаций.

1. Учебные вопросы

- 1.1. Основные законы предприятия.
- 1.2. Классификация предприятий (организаций).
- 1.3. Общие черты предприятий.
- 1.4. Типы предприятий (организаций) в Украине.
- 1.5. Организация как открытая система.
- 1.6. Общая характеристики внешней среды предприятия.

2. Рефераты

1. Организационная структура управления предприятием.
2. Распределение функции менеджмента.

3. Основные резюмирующие положения

Важно отметить, что необходимо выбирать такую структуру, которая соответствует стратегическим планам организации и обеспечивает ее эффективное взаимодействие с внешней средой и достижение намеченных целей. Структура организации не может оставаться неизменной, потому что меняется как внешнее ее окружения, так и внутренние условия. Большинство организаций сейчас используют бюрократические структуры управления.

Традиционной структурой бюрократии является функциональная организация, разбитая на подразделения, выполняющие специализированные функции. При низкой эффективности чисто функциональных структур крупные организации переходят к использованию дивизионных. Основными являются дивизионные структуры, ориентированные или на различные виды продукции, или на различные виды потребителей, или на различные регионы. Выбор в пользу той или иной структуры определяется важностью этого элемента в стратегических планах организации.

Структура, не предусматривающая международные отделения, чаще всего используются в ситуации, когда объем зарубежных продаж фирмы относительно невелик по сравнению с продажами внутри страны. В случае, если объем существенно возрастает, наиболее продуктивной становится глобальная организационная структура. Преимущество бюрократической структуры управления состоит в четком разделении труда, иерархичности системы подчинения сотрудников и органов управления, возможности профессионального роста, который основывается на компетентности и опыте, в упорядоченной системе правил и стандартов, которые определяют функционирование организации.

Негативная составляющая бюрократической структуры состоит в жесткой регламентированности поведения, трудности связи внутри организации и неспособности к нововведениям. Масштабы этих проблем возрастают, если организация сталкивается с быстрыми изменениями внешней среды или производством высокотехнологичной продукции.

Некоторые проблемы бюрократических структур могут быть решены при введении *органических* или *адаптивных структур*. Основные типы адаптивных структур – это *проектная организация, матричная организация* и *конгломераты*. В проектной и матричной организациях происходят наложения специально созданных, временных целевых структур на постоянную структуру организации. В подобной ситуации наложение полномочий может привести к следующим негативным последствиям: борьбе за власть,

конформизму при принятии групповых решений и чрезмерным затратам. Конгломераты состоят из основной фирмы и дочерних компаний, которые рассматриваются как отдельные экономические центры. Многие крупные организации используют сложную сводную структуру, в которую входят структуры различных типов.

В рамках любой структуры можно сделать упор на децентрализацию полномочий, чтобы дать право подчиненным руководителям самим принимать важные решения. Потенциальные преимущества такой схемы заключаются в улучшении взаимодействия и обмена информацией между руководителями разных уровней (т.е. по вертикали), в повышении эффективности процесса принятия решений, усилении мотивации деятельности руководителей, совершенствовании подготовки руководителей разных уровней. **Децентрализованные структуры** целесообразно применять тогда, когда внешняя среда организации характеризуется динамичными рынками, конкуренцией при наличии диверсифицированной продукции, а также быстрым изменением технологий. Целесообразность введения таких структур также возрастает по мере увеличения размеров организации и сложности ее задач.

Если изменения в окружающей среде происходят сравнительно медленно, а организация сравнительно невелика, то для нее наилучшей может оказаться **централизованная структура** управления. Ее преимущества заключаются в экономически эффективном использовании персонала, высоком уровне координации и контроле специализированных видов деятельности и в уменьшении вероятности роста подразделений в ущерб организации в целом. Для использования преимуществ специализации нужна эффективная интеграция организаций. Для интеграции организаций, действующих в устойчивой внешней среде и использующих технологии массового производства, подходят методы, связанные с разработкой и установлением правил и процедур, т.е. с иерархическим управлением. Организации, действующие в постоянно меняющейся среде, и использующие разнообразные технологии, считают продуктивным проводить интеграцию путем установления

индивидуальных связей, формирования различных комитетов и проведения координационных совещаний между отделами.

Преимущества централизации

- улучшает контроль и координацию специализированных функций;
- уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, которые принимаются менее опытными руководителями;
- позволяет избежать ситуаций, когда одни организации развиваются за счет других отделов или организации в целом;
- позволяет использовать опыт и знания высшего руководства.

Преимущества децентрализации

- обеспечивает возможность эффективно управления сложными, крупными организациями;
- дает право принимать решения тому руководителю, который стоит ближе к проблеме, а значит, знает ее лучше всех;
- стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией;
- помогает подготовке руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему право принимать важные решения в начале своей карьеры;
- обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей, которыми не рождаются, а становятся. В этом случае децентрализация – наиболее продуктивная среда для такого отношения.

Все вышесказанное позволяет сделать вывод о том, что руководству организации необходимо соблюдать принцип сочетания централизации и децентрализации управления.

Интеграция структуры

Мы уже отметили, что не существует оптимальной для всех организаций структуры управления. Чтобы использовать преимущества различных структур, необходима эффективная интеграция организации. Руководство должно позаботиться о механизме координации действий и интеграции всех

подразделений. Интеграция – это процесс достижения единства усилий всех подсистем (подразделений) организации для эффективного решения ее задач и достижения целей.

Влияние интеграции на достижение целей организации

Чтобы эффективно интегрировать организацию, руководство высшего эшелона должно постоянно учитывать общие цели организации, направлять усилия своих сотрудников в общее русло (отдел или рабочий не могут работать сами по себе). Руководству следует рассматривать организацию как открытую систему. Например: фирма выпускает текстильные изделия в условиях жесткой конкуренции, честно стараясь менять номенклатуру продукции. Фирма не может выпускать все виды тканей одновременно, так как вследствие слишком изменчивой моды может произойти затоваривание. Выпуск всех видов тканей небольшими партиями лишил бы фирму экономических преимуществ, которые имеет крупное предприятие. Значит, для достижения эффективности производства и получения прибыли необходимо наладить интеграцию и информационный взаимообмен между отделом сбыта и производственным отделом.

Методы достижения эффективной интеграции

Существует несколько методов достижения эффективной интеграции организации в зависимости от условий, в которых осуществляется ее деятельность. Один из таких методов (его предпочитают представители школы административного управления) заключается в разработке соответствующих правил и процедур. Однако метод эффективен в сравнительно устойчивой внешней и внутренней среде существования организации (ведь правила и процедуры лучше всего работают в повторяющихся ситуациях).

Иерархия управления, как метод интеграции, также может использоваться в сравнительно стабильной среде.

Если же внешняя среда быстро меняется, то наиболее эффективными методами интеграции являются установление личных связей и взаимоотношений; более широкое использование таких организационных

форм, как комитеты (советы), временные рабочие группы, межотраслевые организации, комиссии.

Таким образом, выбор соответствующего метода интеграции в значительной мере зависит от среды, в которой эта организация функционирует.

4. Практическая работа

Изучение уровня состояния организации на примере «нездоровой организации»

Цель работы: Ознакомить студентов, слушателей курсов повышения квалификации с методиками диагностики надежности функционирования предприятия, определения его перспектив.

Ход работы

1. Студент самостоятельно выбирает промышленное предприятие, учреждение, с работой которых он хорошо знаком.
2. Ответы на поставленные вопросы о признаках «нездоровой организации» даются в виде слов «да» или «нет». Подытоживается количество ответов «да» и «нет».
3. С помощью ключа к тренингу определяется уровень организации.

Тренинг Признаки «нездоровой организации»

1. Невысокий личный вклад в общую работу по достижению целей организации всех членов коллектива, за исключением высших должностных лиц.
2. Работники организации осознают существующие проблемы и недостатки, но ничего не делают, чтобы их исправить.
3. Люди говорят о проблемах организации только за ее пределами, но не с теми, кто мог бы что-то исправить, и кого это касается.
4. Руководство организации пытается слишком много контролировать и поэтому начинает тормозить работу; принимает решения, опираясь на

непроверенную информацию и сомнительные советы. Работники жалуются на непродуманные действия руководства.

5. Руководители убеждены, что только они пытаются работать. Приказы и распоряжения руководства не выполняются так, как запланировано.

6. К мнению работников низших иерархических уровней управления прислушиваются исключительно в пределах их должностных обязанностей.

7. Личные потребности и чувства людей считаются посторонним делом.

8. Работники организации соревнуются в тех областях, где им нужно работать совместно. Люди не доверяют друг другу, мало общаются между собой, отсутствует взаимопомощь; руководителей устраивает такое положение дел.

9. Когда начинается кризис, служащие считают, что их это не касается, или начинают искать виноватых среди своих сотрудников.

10. Конфликты по большей части скрываются и сглаживаются с помощью соответствующей политики офиса, в противном случае начинаются непрерывные ссоры.

11. Научится чему-либо сложно. Работники не пытаются получить знания от своих коллег, им приходится учиться на собственных ошибках, отвергая опыт других.

12. Обратной связью руководство пренебрегает.

13. Люди чувствуют себя разобщенными, не поддерживают друг друга – это порождает в них страх.

14. Жизнь людей ограничена в основном рамками работы. Работа перестала вызывать интерес в связи с исчезновением эффекта новизны, но никаких действий по изменению ситуации не предпринимается из-за соображений собственной безопасности. Например, на собраниях коллектива сотрудники ведут себя покорно и безразлично.

15. Руководитель является «владельцем» и «отцом» организации.

16. Руководитель жестко контролирует все направления деятельности, требует полного повиновения и отчетности.

17. Свести риск к минимуму можно только высокой ценой.

18. «Одна ошибка – и вы уволены».
19. Проблемы в организации замалчиваются, либо их решают формально, не затрагивая сути.
20. Изменение формы управления и общая политика руководства становятся слишком обременительными для организации. Появляется почва для мошенничества.
21. Новаторство не получает широкого распространения, так как совершенно не поощряется.
22. Люди мирятся со своими разочарованиями: «Я ничего не могу сделать. Спасать корабль – не моя обязанность»

Ключ к тренингу

Если сумма ответов «да» на вопрос анкеты составляет:

- от 15 до 22 – Ваша организация неизлечимо больна. Ее ближайшее будущее – еще большие неудачи или полный крах. Вы сделаете большую ошибку, если свяжете свою жизнь и карьеру с такой организацией;
- от 10 до 14 – Ваша организация на грани кризиса. Еще немного и конкуренты ее раздавят. Руководству Вашей организации необходимо немедленно принимать меры. Ваше будущее в такой организации не гарантировано;
- от 5 до 9 – Ваша организация еще может неплохо работать, но тревожные симптомы уже появились. Эти симптомы могут превратиться в «хроническую болезнь», и тогда «лечение» будет длительным и дорогим. Вы еще можете улучшить состояние дел, если немедленно начнете «лечить» свою организацию;
- от 0 до 4 – Вашей организации обеспечен успех и процветание. Она одна из лучших. Ваше будущее застраховано от неудач и потрясений.

5. Ситуационная задача

Оценка уровня использования преимуществ централизации и децентрализации

Объектом оценки является предприятие (организация), деятельность которого известна.

Задание выполняется с использованием таблицы 1.6.

Таблица 1.6

Оценка уровня использования централизации и децентрализации, (балл)

№ п/п	Показатели которые оцениваются	Уровень использования преимуществ, балл
	I. Преимущества централизации	
1	Улучшается контроль	
2	Улучшается координация специализированных функций	
3	Уменьшается количество ошибочных решений, которые принимают менее опытные руководители	
4	Уменьшаются масштабы последствий таких решений	
5	Не дает возможности расти одним производствам, службам, отделам за счет других	
6	Позволяет более экономно использовать опыт и знания высшего руководства	
7	Позволяет более интенсивно использовать опыт и знания	
	Сумма оценок	
	В среднем (сумма : 7)	
	II. Преимущества децентрализации	
1	При централизации невозможно эффективно управлять крупными организациями	
3	Дает возможность принимать решение руководителю, который лучше знает проблему	

Таблица 1.6 (Продолжение)

4	Стимулирует инициативу работников	
5	Позволяет личности отождествлять себя с организацией	
6	Дает возможность руководителю: а) чувствовать, что этим подразделением возможно управлять;	
7	б) полностью контролировать деятельность подразделения;	
8	в) чувствовать себя частью этого подразделения	
9	Помогает в подготовке молодого руководителя к более высокой должности	
10	Предоставляет возможность молодому руководителю принимать важные решения в самом начале карьеры	
11	Обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей	
	Сумма оценок	
	В среднем (сумма : 11)	
	Общая сумма оценок (I+II)	
	Общая средняя оценка [(сумма I+II) : 18]	

После выставления оценок в таблице 1.6 необходимо составить дополнительные таблицы: «Расчет качественных параметров уровня использования преимуществ централизации и децентрализации», «Определение точности оценки», «Определение удельного веса субъективных и объективных факторов в использовании преимуществ централизации» (пример приведен в методических указаниях к ситуационным упражнениям).

После осуществления расчетов в указанных таблицах выполняется графическое изображение ситуационной модели (пример приведен в методических указаниях к ситуационным упражнениям), формулируются выводы и предложения по изменению ситуации.

Задание на дом: самостоятельная работа по отработке навыков экспертной экспресс-оценки профессиональных ситуаций.

Вопросы для повторения и обсуждения

1. Дайте характеристику организации.
2. Изложите классификацию по разным признакам.
3. Охарактеризуйте формальные группы. Каким образом они образуются?
4. Раскройте концепцию жизненного цикла организации.
5. Какова последовательность действий при разработке организационной структуры?
6. Какая связь между планированием и структурой организации в целом?
7. Изложите факторы внутренней среды организации. Какова взаимосвязь между ними?
8. Изложите факторы, влияющие на внешнюю среду организации.
9. Какие характеристики позволяют определить уровень децентрализации?
10. В чем состоят преимущества централизованных и децентрализованных структур.
11. Какую структуру вы считаете наилучшей – централизованную или децентрализованную? Почему?
12. Коротко опишите разные методы интеграции.
13. Какие механизмы наиболее подходят для осуществления интеграции организации, действующей в изменяющейся внешней среде?

Практическое занятие по теме № 4

Мотивация персонала предприятия

Цель занятия: Изучить основные положения современной теории и практики мотивации; показать сложность определения истинных причин максимальной самоотдачи в работе, ознакомить с современными моделями

мотивации с целью привлечения образованных работников для решения задач, направленных на достижение целей предприятия.

Форма проведения занятия: Семинар, упражнения и тест по теме.

1. Учебные вопросы

- 1.1. Мотивация персонала.
- 1.2. Стимулирование подразделений.
- 1.3. Оплата труда.
- 1.4. Системы оплаты труда.
- 1.5. Премирование сотрудников.

2. Рефераты

- 2.1. Стимулирование подразделений предприятия.
- 2.2. Сущность действующих систем оплаты труда на предприятии.

3. Основные резюмирующие положения

- **Мотивация** – это процесс стимулирования отдельного лица или группы лиц к деятельности, направленной на достижение целей организации. Мотивация необходима для продуктивного выполнения принятых решений и запланированных работ. Вследствие доминирующей роли социально-экономических условий, различные методы мотивации могут оказаться эффективными, даже если они основываются на некорректных предположениях (концепция «экономического человека» Адама Смита). Современные теории мотивации основаны на результатах психологических исследований. Элементы психологии были внедрены в теорию управления в работах Элтона Мейо – основателя поведенческой школы теории управления. Современные теории мотивации (А. Маслоу, Д. Макклелланда, Ф. Герцберга) делают основной акцент на определении перечня и структуры нужд людей.

- **Потребность** – это внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо. Первичные потребности заложены генетически, вторичные – вырабатываются в ходе познания и приобретения жизненного опыта. Потребности можно удовлетворить путем вознаграждения. Менеджеры используют *внешнее*

вознаграждение (денежные выплаты, продвижение по службе) и **внутреннее вознаграждение** (чувство удовлетворенности и ощущение успеха при достижении цели), приобретаемое с помощью самой работы.

- Согласно теории А. Маслоу, пять основных типов мотивирующих потребностей (физиологические, социальные, потребности безопасности, успеха, самовыражения) создают иерархическую структуру, которая, как доминанта, определяет поведение человека. Потребности высших уровней не мотивируют человека, пока хотя бы частично не удовлетворены потребности низшего уровня. Но эта иерархическая структура не является абсолютно жесткой. Менеджеры, работающие на международном уровне, обязаны учитывать, что в разных странах с разным уровнем развития значимость потребностей для людей неодинакова.

- Считая, что классификация потребностей, предложенная А. Маслоу, является неполной, Д. Макклелланд дополнил ее, введя понятие потребности к власти, успеху и принадлежности. Ф. Герцберг пришел к выводу, что факторы, которые действуют в процессе работы, влияют на удовлетворение потребностей. **Гигиенические факторы** или **факторы контекста** (размер оплаты, условия труда, межличностные отношения, политика компании) лишь не дают развиваться чувству неудовлетворенности работой. Для достижения мотивации необходимо обеспечить влияние мотивирующих факторов, каковыми являются ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей.

- **Процессная теория мотивации** анализирует мотивирующую роль потребностей, однако сама мотивация рассматривается с точки зрения того, что заставляет человека прилагать усилия к достижению цели.

- **Теория ожидания** основывается на положении, что человек только тогда направляет свои усилия на достижение цели, когда уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей или достижения цели. Мотивация является функцией ожидания: затраты труда – результаты – вознаграждение – валентность (то есть степень удовлетворенности

вознаграждением). Наибольшая эффективность мотивации достигается тогда, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особенно ценного вознаграждения. Мотивация слабее, если вероятность успеха или само вознаграждение оценивается людьми невысоко.

- **Теория справедливости** основывается на положении, что люди субъективно оценивают соотношение вознаграждения и затраченных усилий и сравнивают его с тем, что получили другие работники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. Если человек считает труд недооцененным, он будет уменьшать усилия, которые затрачивает. Если же он считает свой труд переоцененным, то наоборот, оставит объем затраченных усилий на предыдущем уровне или даже увеличит его.

- **Модель мотивации Л. Портера–Э. Лоулера** основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда зависит от приложенных работником усилий, его особенностей и возможностей, а также от оценки им своей роли. Объем затраченных усилий зависит от ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Согласно модели Л. Портера–Э. Лоулера, результативность труда порождает удовлетворенность, а совсем не наоборот, как считают сторонники теории человеческих отношений.

4. Оценка уровня соблюдения

принципов взаимоотношений руководителей и персонала

Объектом оценки является предприятие (организация), деятельность которого известна.

Задание выполняется с использованием таблицы 1.7.

Оценка уровня соблюдения принципов взаимоотношений
руководителей и подчиненных

№ п/п	Оцениваемые показатели	Уровень соблюдения принципов, балл
1	Обеспечить на работе условия, при которых возможны доверие, уважение и поддержка	
2	Давать каждому интересную работу, которая способствует развитию его знаний и умений	
3	Установить четкие цели и задания	
4	Определить справедливые нормы выработки	
5	Оценивать вклад каждого сотрудника в общее дело на основе регулирования обратной связью	
6	Обеспечить сотрудникам условия для карьерного роста и раскрытия их потенциала	
7	Предоставлять работникам равные возможности: а) при найме на работу;	
8	б) при продвижении по службе (все это обуславливается только их способностями, результативностью работы и накопленным опытом)	
9	Компенсировать усилия сотрудников (по результатам их вклада в развитие предприятия): а) повышением заработной платы;	
10	б) премированием	
11	Собственным поведением и личным примером способствовать: а) единению;	
12	б) искренности;	
13	в) честности	
14	Демонстрировать преимущества гармоничного образа жизни, который охватывает сферы: а) деловых отношений;	
15	б) семейных отношений;	

Таблица 1.7 (Продолжение)

16	в) личных отношений;	
17	г) групповых интересов	
Сумма оценок		
В среднем (сумма : 17)		

Проставив в таблице 1.7 соответствующие баллы, составить дополнительные таблицы: «Расчет качественных параметров степени поддержки принципов взаимоотношений руководителей и подчиненных», «Определение точности оценки», «Определение удельного веса субъективных и объективных факторов, влияющих на выполнение принципов взаимоотношения руководителей и персонала (пример приведен в методических указаниях к ситуационным упражнениям).

После осуществления расчетов в таблицах выполняется графическое изображение ситуационной модели (пример приведен в методических указаниях к ситуационным упражнениям), формулируются выводы и предложения по изменению ситуации.

Задание на дом: самостоятельная работа по отработке навыков экспертной экспресс-оценки профессиональных ситуаций.

5. Практическая работа

Оценка мотивации

Цель работы: Выработка адекватной самооценки путем анализа собственных качеств, характера, привычек, возможностей и т.п.

Ход работы

Упражнение 1.

Парные сравнения

Перед Вами 17 фраз. Сравните каждую фразу попарно, например: первую с второй, первую с третьей, первую с четвертой и т.д. Потом вторую фразу с

третьей, вторую с четвертой, вторую с пятой и т.д. Сравнивая пары таких фраз, каждый раз оценивайте, какое высказывание для Вас является важнейшим (приписывайте ему один балл). В конце сравнения подсчитайте, сколько баллов набрала каждая фраза. Выберите три высказывания с наибольшим количеством баллов. Это будут доминирующие тенденции.

Перед началом сравнения скажите: «Я хочу...»

1. Зарабатывать себе на жизнь.
2. Обеспечить свое будущее.
3. Покупать хорошие вещи.
4. Влиять на других.
5. Завоевать достойное место в жизни.
6. Делать что-то интересное.
7. Приобретать новые знания и навыки.
8. Развивать свои способности.
9. Идти в ногу с жизнью.
10. Быть не хуже других.
11. Применять свои силы и способности.
12. Иметь постоянных собеседников.
13. Завоевать признание и уважение.
14. Обеспечить себе материальный комфорт.
15. Внести свой вклад в общественное дело.
16. Быть при деле.
17. Избежать неприятностей.

Поразмышляйте над результатом. Сделайте вывод о том, как можно избежать нежелательных тенденций.

Упражнение 2.

Мотивы достижения.

Оцените по 9-бальной шкале свои мотивы достижений. При этом учтите, что самая высокая выраженность мотива будет равняться 9-ти баллам, а самая низкая – 1-му.

	Высокая					Низкая			
1 Активность	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2 Способность к риску	9	8	7	6	5	4	3	2	1
3 Стремление к ответственности	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4 Проявление инициативы	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5 Желание действовать сразу	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6 Нацеленность на решение возникающих проблем	9	8	7	6	5	4	3	2	1

В целом по данным теста можно получить от 54 до 6 баллов. Сумма баллов более 36 будет означать направленность к достижению цели, а менее 24 – склонность избегать проблемы.

Упражнение 3.

Иерархия потребностей.

На основании анализа данных двух предыдущих упражнений определите свой доминирующий уровень:

1. Физиологические необходимости.
2. Необходимость в безопасности.
3. Необходимость в принадлежности к социальной группе.
4. Потребность в уважении со стороны других.
5. Потребность в реализации своих возможностей.

Упражнение 4.

Удовлетворенность работой.

Отметьте соответствующую цифру в таблице 1.8.

Подсчитайте количество полученных баллов. Вы можете получить от 14 до 70 баллов. Если Вы получили более 45 баллов, то это указывает на Ваше

недовольство работой. Если Ваш результат более 55 баллов – Ваша работа Вас подавляет.

Таблица 1.8

№ п/п	Высказывание	Полностью удовлетворен	Удовлетворен	Не совсем удовлетворен	Не удовлетворен	Крайне не удовлетворен
1	Ваша удовлетворенность организацией, где Вы работаете	1	2	3	4	5
2	Ваша удовлетворенность физическими условиями труда (жара, холод, освещенность, шум и т.п.)	1	2	3	4	5
3	Ваша удовлетворенность содержанием работы	1	2	3	4	5
4	Ваша удовлетворенность сотрудничеством между работниками	1	2	3	4	5
5	Ваша удовлетворенность методами руководства Вашего начальника	1	2	3	4	5
6	Ваша удовлетворенность профессиональной компетентностью Вашего начальника	1	2	3	4	5
7	Ваша удовлетворенность заработной платой в соответствии с Вашими затратами	1	2	3	4	5
8	Ваша удовлетворенность заработной платой в сравнении с тем, сколько за такую работу платят на других предприятиях	1	2	3	4	5
9	Ваша удовлетворенность продвижением по службе	1	2	3	4	5

Таблица 1.8 (Продолжение)

10	Ваша удовлетворенность перспективами Вашего продвижения по службе	1	2	3	4	5
11	Ваша удовлетворенность востребованностью своего опыта и возможностей	1	2	3	4	5
12	Ваша удовлетворенность интеллектуальной насыщенностью Вашей работы	1	2	3	4	5
13	Ваша удовлетворенность продолжительностью рабочего дня	1	2	3	4	5
14	В какой мере Ваша удовлетворенность работой могла повлиять на Ваше решение, если бы Вы искали работу в настоящее время	1	2	3	4	5

Упражнение 5.

Занятость (дайте ответы «да» или «нет»).

1. Вы склонны больше разговаривать со своими коллегами по работе, чем с друзьями.
2. Вы очень пунктуальны в деловых отношениях.
3. Вы лучше отдыхаете в субботу после обеда, чем в воскресенье.
4. Вы лучше себя чувствуете, когда работаете, чем когда ничего не делаете.
5. Вы тщательным образом планируете свое время.
6. Вы раздражаетесь, когда Ваши друзья вынуждают Вас ждать.
7. Ваши друзья считают, что с Вами легко общаться.
8. Работая, Вы часто забываете о близких Вам людях.
9. Вы находите время для работы даже в сложных условиях.
10. Вы всегда до мельчайших подробностей планируете свои действия.
11. Вам нравится общаться в перерывах между собраниями.
12. Ваши друзья занимаются похожим делом, что и Вы.

13. Вы пытаетесь работать, даже когда нездоровы.
14. Все, что Вы читаете, касается сферы Вашей трудовой деятельности.
15. Вы остаетесь на работе дольше, чем Ваши коллеги.
16. Просыпаясь ночью, Вы думаете о работе.
17. Вы мечтаете о том, чтобы на работе не было беспорядка.
18. В играх Вы так же азартны, как и на работе.
19. Отдых Вам быстро надоедает.
20. В дни отдыха Вы часто готовитесь к трудовой неделе.

За ответ «да» на все вопросы, кроме 7 («нет»), Вы получаете по одному баллу.

Результаты: 10 баллов и менее – склонность к бездействию; 11–15 баллов – стремление к активной деятельности; 16–20 баллов – «трудоголия».

Задание.

На основе результатов самооценки по пяти методикам сделайте вывод о своих мотивах поведения, при этом дайте ответ на следующие вопросы:

1. Чего Вы хотите? Какие Ваши побудительные тенденции (упражнение №1)?
2. Какой мотив более характерен для Вашего поведения: мотив преодоления или избегания проблем (упражнение №2)?
3. На каком уровне потребностей Вы находитесь (упражнение №3)?
4. В чем причина Вашей неудовлетворенности работой (если такая есть) (упражнение №4)?
5. На каком месте шкалы Вы находитесь по степени занятости и по важности работы в вашей жизни (упражнение №5)?

Составьте для себя программу совершенствования.

6. Практическая работа

Оценка стремления к успеху

Цель работы: На основе теста Т. Элерса оценить собственную определенность мотивации к достижению успеха.

Тест

Инструкция. В предлагаемом опроснике внимательно прочитайте каждое из 41-го предложения и оцените, насколько то, о чем здесь говорится, соответствует тому, что Вы обычно думаете, делаете, переживаете.

Если Вы согласны с данными утверждениями, поставьте знак «+» напротив номера утверждения в соответствующей колонке бланка ответов. Если не согласны – поставьте знак «-» .

1. Если есть выбор между двумя вариантами, то его лучше сделать сейчас, чем отложить на неопределенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. Иногда мои успехи ниже среднего.
7. Я более требователен к себе, чем другие.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, то потом жестко осуждаю себя, потому что знаю, что достиг бы в нем успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Старательность – основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда стабильны.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занимаюсь.
14. Осуждение стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня сообразительным человеком.

16. Препятствия делают мое решение еще более непреклонным.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Я работаю без вдохновения, и это почти всегда заметно.
19. Во время выполнения работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю на потом то, что должен сделать в настоящий момент.
21. Нужно рассчитывать только на себя.
22. В моей жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Когда я выполняю важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я настроен на работу, то делаю ее лучше и более квалифицированно, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые умеют упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я пытаюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в известной степени зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противостоять воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не получается, я теряю терпение.
36. Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, я достигаю больших результатов, чем они.
38. Много из того, за что я берусь, я не довожу до завершения.
39. Я завидую людям, не очень загруженным работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и высокому положению.

41. Когда я уверен, что иду правильным путем для достижения своей цели, я даже впадаю в крайности.

Ключ к тесту

Подсчет баллов проводят сравнением ответов опрашиваемого с вариантом ответов «ключа». Добавляют только совпадения ответов и «ключа», что свидетельствует о наличии измеряемого качества.

Ключ к опроснику

Номера вопросов с ответом «да»:

2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

Номера вопросов с ответом «нет»:

6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Бланк ответов для оценки мотивации

Номер вопроса	«Да»	«Нет»	Номер вопроса	«Да»	«Нет»
1			21		
2			22		
3			23		
4			24		
5			25		
6			26		
7			27		
8			28		
9			29		
10			30		
11			31		
12			32		
13			33		
14			34		
15			35		
16			36		
17			37		
18			38		
19			39		
20			40		
			41		

При интерпретации результатов тестирования можно ориентироваться на следующую шкалу. Если испытуемый набрал не более 10 баллов, то его мотивация к успеху невысокая. Если сумма баллов находится в интервале от 11 до 21, то можно вести речь о среднем проявлении мотивации к достижению успеха. Сумма 22 и более баллов свидетельствует о высокой мотивации к достижению успеха.

Вопросы для повторения и обсуждения

1. Дайте определение понятия мотивации.
2. В чем состоит разница между содержательной и процессной теориями мотивации?
3. В чем заключается суть механизма мотивации работников на основе принципа учета потребностей?
4. Охарактеризуйте смысловые и процессные теории мотивации.
5. Что общего и чем отличаются теории потребностей А. Маслоу и К. Альдерфера?
6. Каков вклад украинских ученых в развитие мотивационных механизмов?
7. Объясните на конкретных примерах применение в организациях двухфакторной теории Ф. Герцберга и теории ожидания В. Врума?
8. Охарактеризуйте основные положения теории справедливости.
9. Охарактеризуйте основные элементы процессной теории материального стимулирования.
10. Назовите проблемы формирования действенных и реалистических систем стимулирования работников.

Глава 2

СМ 2. Технологии и методы управления предприятием

Практическое занятие по теме № 5

Лидерство и руководство предприятием

План

проведения практического занятия

Время: 4 часа

Цель: Рассмотреть проблемы власти и влияния, изучить эффективные способы управления персоналом, зарекомендовавшие себя на практике.

Форма проведения занятия: Семинар и оценка системы определения недостатков стиля руководства

1. Учебные вопросы

- 1.1. Форма власти менеджера.
- 1.2. Лидерство.
- 1.3. Анализ конфликтных ситуаций.
- 1.4. Управление неформальной группой.

2. Рефераты

- 2.1. Технология стилей руководства.
- 2.2. Теории лидерства.

3. Основные резюмирующие положения

- **Лидерство** – это способность оказывать влияние на человека или группу людей, направляя их на достижение целей организации. Чтобы руководить и добиваться успеха, нужна власть. **Власть** – это способность влиять на поведение других людей независимо от способности к влиянию. В теории менеджмента представлены 5 форм существования власти в коллективе:

– **принуждение**;

- *вознаграждение, поощрение;*
- *компетенция* или *экспертная власть;*
- *пример* или *эталонная власть;*
- *законная власть.*

- Эффективность любого типа власти зависит от уверенности работника в том, что руководитель может удовлетворить (или не удовлетворить) его насущную потребность, и от специфики ситуации. Власть, основанная на принуждении, представляет собой влияние через страх и эффективна лишь при наличии отлаженной системы контроля, требующей, как правило, больших затрат.
- Власть, построенная на вознаграждении, – это влияние, основанное на позитивных эмоциях, она более эффективна, чем страх, т.к. дает стимулы для более качественного выполнения работы. Недостаток такого вида власти: иногда трудно определить те формы поощрения, которые удовлетворяют потребности работников.
- Традиционная или законная власть, влияние через общечеловеческие ценности – наиболее распространенный тип власти. Похоже, что традиции теряют свою актуальность по причине изменения времени и системы ценностей. Харизма, сила примера – это то, что люди связывают с динамическими лидерами. Исполнитель чувствует симпатию к руководителю, слепо верит в его способности и идет за ним.
- Экспертная власть, в основе которой лежат компетенция и разумная вера, становится все более эффективной благодаря возрастающей сложности технологий и увеличению размеров организации.
- Вследствие изменения ценностей, руководители организаций считают убеждение и участие наиболее эффективными средствами влияния на тех, кто не занимает управленческих должностей (на коллег), и тех, кто не является членом организации. Хотя эти методы действуют медленно и менее определенно, чем другие, они довольно эффективны, т.к. исполнитель

мотивирован потребностями более высокого уровня, особенно если задание не структурировано и требует творческого подхода.

- Существуют три основных подхода до понимания сути лидерства: *подход с позиции личных качеств, поведенческий* и *ситуационный подход*. При подходе с позиции личных качеств делается попытка определить зависимость эффективности руководства от конкретных личных качеств лидера. Поведенческий подход дает классификацию стилей руководства – манеры поведения с подчиненными – от авторитарного до либерального. *Авторитарный* руководитель навязывает свою волю подчиненным путем принуждения, вознаграждения или ссылаясь на традиции. Авторитар, позицию которого Д. МакГрегор рассматривает в рамках *теории "X"*, не принимает во внимание способности исполнителя. *Демократичный* руководитель, позволяющий подчиненным принимать участие в принятии решений, рассматриваемый Д. МакГрегором в *теории "Y"*, осуществляет влияние с помощью убеждений, разумной веры или харизмы. Он избегает навязывания своей воли подчиненным. Либеральный руководитель дает подчиненным практически полную свободу.
- Р. Лайкерт разделяет руководителей на тех, кто ориентирован на работу, и тех, кто ориентирован на человека. Руководитель, ориентированный на работу, беспокоится о том, чтобы спроектировать задачу на максимальную продуктивность и разработать систему вознаграждения для стимулирования желания работать качественно. Руководитель, ориентированный на человека, пытается осуществить влияние путем улучшения человеческих отношений. Р. Лайкерт предложил континуум четырех систем (стилей) лидерства: от авторитарного до демократического.
- Группа исследователей штата Огайо разработала двухмерную модель поведения руководителя. Управляющие классифицируются по уровню внимания к подчиненным и к структуре. На основе этой концепции Р. Блейк и Д. Мутон создали управленческую решетку. Они определили, что наиболее эффективным «лидером команды» будет тот, в стиле которого

проявляется большая забота о людях и не меньшая – о структуре и производительности. Поскольку, кроме личных качеств руководителя, имеются и другие факторы, влияющие на продуктивность деятельности, прочно утвердилось мнение, что эффективность руководителя имеет ситуационный характер.

- Альтернативой управленческой решетке Р. Блейка и Д. Мутона стала трехмерная матрица В. Дж.Реддина, которая расширяет содержание теории лидерства за счет добавления третьего фактора – эффективности.
- Российский профессор Л. Кудряшов, положив в основу характерологические особенности трудовой деятельности руководителей, выделил восемь стилей лидерства: «регламентатор», «коллегиал», «спринтер», «объективист», «волочитель», «максималист», «организатор», «хлопотун».
- Р. Уотерменом определено три типа лидеров: «сторож», «манипулятор средствами», «строитель-превратитель». Новый тип руководителя в американской литературе получил название «парадоксального руководителя».
- Ситуационные модели руководства повлияли на развитие теории лидерства. Модель Ф. Фидлера рассматривает три переменные: отношения между руководителем и членами группы, содержание задачи, должностные полномочия. Подход «путь–цель» Т. Митчела и Р. Хауса заключается в рассмотрении того, что руководитель мог сделать и что именно сделал для облегчения пути достижения цели. Согласно теории жизненного цикла руководителя П. Херси и К. Бланшера наиболее эффективный стиль руководства зависит от «зрелости» исполнителя, причем «зрелость» определяется не в категории возраста, а как уровень образованности, опыт, стремление к достижениям, способность нести ответственность. Модель принятия решения руководителем В. Врума–Ф. Йеттона основана на пяти видах поведения и семи потенциальных ситуациях. Хотя ни одна из этих теорий не получила абсолютного подтверждения в исследованиях, мысль о том, что руководители должны выбирать стиль руководства, исходя из

специфики ситуации, не вызывает сомнения. Не существует какого-то одного оптимального стиля лидерства.

- Ситуационный подход к лидерству включает несколько способов повышения эффективности руководства, например: переформирование групп для достижения психологической совместимости с руководителем, проектирование заданий или модификация должностных полномочий. Становится ясно, что наиболее эффективным в современном быстро меняющемся мире является адаптивный стиль.

4. Практическая работа

Определение статуса членов коллектива

методом социометрии

Цель работы: Оценить систему межличностных отношений в коллективе и определить положение каждого члена коллектива в этой системе взаимоотношений.

Ход работы

1. Для группы студентов, изучающих данную тему, определить круг вопросов, имеющих актуальное значение. Это могут быть вопросы о повышении эффективности учебы (производства) или личные проблемы членов группы. Эти вопросы называются критериями. Чем больше критериев, тем точнее будет оценка взаимоотношений между членами коллектива.

Пример критериев:

1. Кого бы Вы хотели избрать старостой группы?
2. Кого бы Вы не хотели избрать старостой группы?
3. Кто может предложить вас на должность старосты группы?
4. Кто не предложит вас на должность старосты группы?

По каждому из критериев заполняется социометрическая матрица (социоматрица) в виде таблицы-шахматки (таблица 1.9). Число строк и столбцов в социоматрице равняется количеству членов группы, коллектива.

При этом позитивные оценки обозначаются знаком «+». Негативные – «-», отсутствие оценок – «0».

Для упрощения обработки данных социоматриц фамилии членов группы зашифровываются – в самом простом случае обозначаются номером согласно списка группы или же фамилиям присваивается определенная буква.

Таблица 1.9

Социоматрица

	А	Б	В	Г	Д	Е	Отдано оценок (голосов)		
							+	-	Всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	*	-	+	+	-	-	2	3	5
Б	0	*	0	+	0	+	2	0	2
В	+	-	*	+	0	0	2	12	3
Г	0	0	+	*	0	+	2	0	2
Д	0	-	0	+	*	0	1	1	2
Е	+	+	+	+	0	*	4	0	4
	+	2	1	3	5	0	2	13	
	-	0	3	0	0	1	1	5	
		2	4	3	5	1	3		18

2. На втором этапе выполнения работы осуществляется обработка данных социоматрицы. Для того, чтобы ответы членов группы не влияли на последующие отношения в коллективе, все ответы собираются руководителем практической работы и заносятся в таблицу-социоматрицу, где и подытоживаются. После этого руководитель может ознакомить каждого члена группы с данными персональной социоматрицы.

3. На третьем этапе каждый член группы рассчитывает для себя ряд показателей, называемых индивидуальными социометрическими индексами:

3.1. Индивидуальный индекс социометрического статуса C_i :

$$C_i = \frac{\sum_{i=1}^n (R_i^+ + R_i^-)}{N - 1},$$

где $R_i^+ + R_i^-$ – количество полученных позитивных и негативных оценок (голосов) соответственно; N – количество членов коллектива.

Индекс C_i учитывает отношение коллектива к определенному его члену и характеризует степень престижа в различных ситуациях взаимодействия.

3.2. Индивидуальный индекс позитивного C_i (негативного C_i) социометрического статуса:

$$C_i^+ = \frac{\sum_{i=1}^n R_i^+}{N - 1}, \quad C_i^- = \frac{\sum_{i=1}^n R_i^-}{N - 1}.$$

При расчете этих индексов учитываются лишь позитивные или негативные оценки. Эти индексы также характеризуют статус каждого члена коллектива в структуре межличностных отношений.

3.3. Индивидуальный индекс экспансивности E_j :

$$E_j = \frac{\sum_{i=j}^n (R_j^+ + R_j^-)}{N - 1},$$

где $R_j^+ + R_j^-$ – количество позитивных и негативных оценок (голосов) соответственно.

Индекс E_j характеризует степень общения члена коллектива и отражает отношение каждого человека к коллективу в целом.

3.4. Индивидуальный индекс позитивной E_j^+ (негативной E_j^-) экспансивности:

$$E_j^+ = \frac{\sum_{i=1}^n R_j^+}{N - 1}, \quad E_j^- = \frac{\sum_{i=1}^n R_j^-}{N - 1}.$$

Эти индексы учитывают лишь отданные позитивные (негативные) оценки. Кроме индивидуальных социометрических индексов рассчитываются еще и групповые.

3.5. Индекс групповой экспансивности E :

$$E = \frac{R^{+} + R^{-}}{N(N-1)},$$

где R^{+} , R^{-} – общее число позитивных и негативных оценок соответственно.

Индекс E характеризует общую психологическую активность группы, отражает динамику ее социально-психологической жизни (чем больше он приближается к единице, тем интенсивнее социально-психологическая активность группы).

3.6. Индекс групповой взаимности C :

$$C = \frac{R^{+}}{N(N-1)}.$$

Индекс C выражает эмоциональную взаимосвязь членов коллектива, их сплоченность, интенсивность общения и т.п.

3.7. Индекс групповой интеграции I :

$$I = \frac{N - |N|}{N},$$

где $|N|$ – число членов группы, не получивших и не сделавших ни одной оценки («изолированные»).

Индекс I характеризует способность группы интегрировать своих членов в единое целое. Чем больше приближается значение этого индекса, равно как и индекса C , к 1, тем большей будет интеграция и сплоченность коллектива.

4. На четвертом этапе по рассчитанным показателям члены группы делают выводы, анализируют общий психологический климат в коллективе, определяют пути его улучшения, дают соответствующие предложения. Также каждый член группы оценивает и анализирует на основании значений индивидуальных индексов социометрического статуса свое положение в коллективе. Для характеристики этого положения употребляются такие термины:

– «лидер-звезда» – член группы, получивший максимальное количество позитивных оценок (самый популярный);

– «желаемый» – член группы, получивший не менее половины позитивных оценок «лидера-звезды»;

– «отдаленный» – член группы, получивший одну-две позитивные оценки;

– «изолированный» – член группы, не получивший ни позитивных, ни негативных оценок и в то же время оставшийся безразличным к остальным членам группы;

– «игнорируемый» – член группы, получивший лишь негативные оценки.

Важно, чтобы руководитель занятия сам определял и озвучивал на основании данных социоматрицы фамилию «лидера-звезды» в группе, одного или нескольких; остальные члены коллектива свой индивидуальный статус определяют самостоятельно, при этом оглашение результатов теста носит исключительно добровольный характер .

5. Практическая работа

Определение недостатков в руководстве менеджера на основе системы «смертных грехов» Вольфганга Хойера

Цель работы: Обнаружить недостатки в собственном подходе к руководству. Для успешного овладения профессией менеджера нужно избавиться от «смертных грехов», характеризующих слабого менеджера. Вот они:

1. Уклонение от ответственности. Некоторые менеджеры свои неудачи объясняют либо случайностью, либо результатом неблагоприятного стечения обстоятельств. Есть и такие, которые перекладывают ответственность за свои ошибки на подчиненных.

2. Препятствие росту талантов. Люди, не заинтересованные в работе и не стремящиеся к самосовершенствованию, не могут работать хорошо.

3. Нацеленность исключительно на результат. Менеджер ориентирован только на результат, потребности сотрудников не входят в сферу его интересов. Подобный подход обречен на неудачу.

4. Пренебрежение прибылью. Менеджер, не вкладывающийся в дело фирмы, перестает быть нужным. Менеджер должен уметь направлять все свои усилия на благо подчиненных и организации, где он работает.

5. Расхождение слова и дела. Менеджер, требующий от сотрудников проявления определенных качеств, сам должен ими обладать. Расхождение слова и дела наносит менеджеру непоправимый вред.

6. Отсутствие индивидуального подхода к людям. Каждый сотрудник – личность. Он имеет свой характер, особенности, уровень образованности, жизненный и профессиональный опыт. Менеджер, воспринимающий всех людей одинаковыми, не может рассчитывать на успех.

7. Неумение расставлять приоритеты. Постоянная загруженность мелкими проблемами не дает возможности менеджеру сосредоточиться на главном. Тот, кто увлекается пустяками, долго не задерживается в кресле руководителя.

8. Стремление доминировать. Менеджер, постоянно навязывающий свою волю, не может работать эффективно. В демократическом обществе руководитель должен быть для своих подчиненных не только начальником, но и товарищем.

9. Пренебрежение заповедями менеджера. Менеджер, который не согласует свои действия со стратегической линией фирмы, не может быть

успешен. Тактика служебного поведения должна соответствовать общим законам менеджмента.

10. Склонность к поучениям. Менеджер должен уметь учить своих сотрудников, но не поучать их. Постоянное давление на сотрудников влияет на общий психологический климат в коллективе.

11. Невнимательность к людям. Внимание руководителя к человеку не нуждается в каких-либо затратах и не требует больших усилий, положительно влияя на эффективность работы. Невнимание негативно отражается на всех сторонах деятельности коллектива.

12. Игнорирование успехов работников. Каждый человек стремится узнать о результатах своего вклада в общее дело, о своих успехах. Замалчивание этого вопроса неблагоприятно сказывается на работе людей.

13. Манипуляция людьми. Люди понимают необходимость руководства, но они против манипуляций (постоянной кадровой перестановки, столкновения интересов). Менеджер, увлекающийся манипулированием людьми, обречен на неудачи.

Степень выраженности «смертных грехов»

Перед Вами шкала, выполненная в виде семантического дифференциала. Необходимо отметить крестиком свою позицию в каждой строке. При заполнении будьте искренними. Это поможет Вам выявить и проработать многие свои недостатки.

1. Соедините все крестики и Вы получите график, показывающий степень проявления у Вас «смертных грехов» менеджера.

2. Попросите кого-нибудь из Ваших друзей, а также подчиненных заполнить шкалу. Подсчитайте баллы по каждой строке и составьте новый график. Это будет взгляд со стороны на Вас.

Таблица 1.10

1	Беру ответственность на себя	+3 +2 +1	0	-1 -2 -3	Избегаю ответственности
2	Помогаю профессиональному росту работников	+3+2+1	0	-1-2-3	Препятствую профессиональному росту работников
3	Ориентируюсь на результат поощрением работников	+3+2+1	0	-1-2-3	Ориентируюсь только на результат
4	Помню о прибыли	+3 +2 +1	0	-1 -2 -3	Забываю о прибыли
5	Соблюдаю единство слова и дела	+3 +2 +1	0	-1 -2 -3	Есть расхождение между словом и делом
6	Применяю индивидуальный подход к подчиненным	+3 +2 +1	0	-1 -2 -3	Всех воспринимаю одинаково
7	Концентрируюсь на главном	+3 +2 +1	0	-1 -2 -3	Увлекаюсь пустяками
8	При общении с подчиненными не доминирую	+3 +2 +1	0	-1 -2 -3	Пытаюсь доминировать в общении с подчиненными
9	Придерживаюсь общих правил менеджера	+3 +2 +1	0	-1 -2 -3	Нарушаю правила менеджера
10	Не пытаюсь поучать других	+3 +2 +1	0	-1 -2 -3	Имею склонность поучать других
11	Внимателен к людям	+3 +2 +1	0	-1 -2 -3	Часто невнимателен к людям
12	Не манипулирую людьми	+3 +2 +1	0	-1 -2 -3	Манипулирую людьми

3. Подумайте над результатами. Они помогут Вам адекватно оценить себя и расставить приоритеты в работе над собой.

6. Практическая работа

Определение стиля руководства

Цель работы: По результатам ответов на предложенные ниже утверждения определить свою склонность к определенному стилю руководства.

Ход работы

Перед Вами 20 утверждений. Оцените по 5-бальной системе, как Вы действуете в процессе коллективной работы.

Действия:

1. Указываете людям, что нужно делать.
2. Выслушиваете мнения других людей.
3. Даете другим возможность принимать участие в принятии решений.
4. Даете возможность другим действовать самостоятельно.
5. Настойчиво объясняете, как нужно что-либо делать.
6. Учите людей умению работать.
7. Советуетесь с другими.
8. Не мешаете другим работать.
9. Указываете, как нужно работать.
10. Учитываете успехи других.
11. Поддерживаете инициативу.
12. Не вмешиваетесь в процесс определения целей деятельности.
13. Показываете, как нужно работать.
14. Иногда даете другим возможность принять участие в выработке или решении задачи.
15. Внимательно выслушиваете собеседника.
16. Если вмешиваетесь в дела других, то по-деловому.
17. Мыслей других не разделяете.
18. Прилагаете усилия для сглаживания противоречий, не участвуете в конфликте.
19. Пытаетесь улаживать противоречия.
20. Считаете, что каждый должен применять свой талант, как может.

Обработка результатов

А. Действия 1, 5, 9, 13, 17 указывают на склонность к директивному стилю руководства.

Б. Действия 3, 7, 11, 15, 19 свидетельствуют о склонности к коллегиальному (демократическому) стилю руководства

В. Действия 4, 8, 12, 16, 20 являются индикаторами пассивности по отношению к действиям других людей (анархический стиль руководства)

Г. Действия 2, 6, 10, 14, 18 дают возможность судить о склонности к практическому стилю руководства.

Оценивание

В каждой группе можно набрать максимально 25 баллов; 20 и более говорят о том, что тестируемый – сторонник стиля А, Б, В или Г. Если в группе набрано 12–14 баллов, то это значит, что человек придерживается данного стиля руководства не всегда, а только в определенных ситуациях.

Общий показатель в 70–80 баллов свидетельствует о склонности к взаимодействию с людьми. Показатель в 30–40 баллов констатирует пассивную роль тестируемого в коллективной деятельности.

7. Ситуационное задание

Оценка использования влияния путем убеждения эффективности

Объект оценки – руководители и специалисты предприятия (организации), деятельность которого известна.

Задание выполняется с использованием таблицы 1.11.

Таблица 1.11

Оценка эффективности использования влияния путем убеждения (балл)

№ п/п	Роль	Главные специалисты							Сумма оценок	В среднем сумма
		Руководитель	Бухгалтер	Экономист	Технолог	Инженер	Строитель	Бригадир		
1	Насколько точно определяет и учитывает потребности слушателей?									

Таблица 1.11 (Продолжение)

2	Насколько эффективно общение, если разговор начать с интересующей собеседника темы?									
3	В какой мере проявляется стремление создать образ, вызывающий доверие и чувство надежности?									
4	Насколько больше следует попросить в расчете на то, что дадут столько, сколько нужно?									
5	В какой степени учитываются интересы слушателей?									
6	В какой степени придерживается правила высказываться последним, если есть несколько точек зрения?									
	Сумма оценок									
	В среднем (сумма : 6)									

Выставив в таблице 1.11 оценки по эффективности использования влияния путем убеждения, необходимо составить таблицы: «Расчет качественных параметров степени эффективности убеждения», «Определение удельного веса субъективных и объективных факторов, которые влияют на эффективность использования влияния путем убеждения».

После осуществления расчетов выполняется графическое изображение ситуационной модели (пример приведен в методических указаниях к ситуационным упражнениям), формулируются выводы и предложения по улучшению ситуации.

Задание на дом: самостоятельная работа по отработке навыков экспертной экспресс-оценки профессиональных ситуаций.

8. Ситуационное задание

Оценка соответствия критериям на примере ситуации «подчиненный–руководитель» (модель Врума–Йеттона)

Объектом оценки являются руководители и специалисты предприятия (организации), деятельность которого известна.

Задание выполняется с использованием таблицы 1.12.

Таблица 1.12

№ п/ п	Роль	Руководитель	Главные специалисты					Бригадир	Сумма оценок	В среднем сумма
			Бухгалтер	Экономист	Технолог	Инженер	Строитель			
1	Стремление к принятию только эффективных решений									
2	Наличие достаточного количества информации для принятия верного решения									
3	Наличие достаточного опыта для принятия эффективного решения									
4	Степень структурированности проблемы									
5	Значение поддержки подчиненными цели организации									
6	Причастность подчиненных к эффективному исполнению решения									

Таблица 1.12 (Продолжение)

7	Степень вероятности того, что автократическое решение руководителя найдет поддержку у подчиненных (определяется на основе прошлого опыта)									
8	Степень мотивации подчиненных в достижении целей организации, если они выполняют задачи, сформулированные при изложении проблемы									
9	Степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы									
	Сумма оценок									
	В среднем (сумма : 9)									

Проставив оценки в таблицу 1.12, составить дополнительные таблицы: «Расчет качественных параметров степени соответствия критериям ситуации «подчиненный–руководитель», «Определение точности оценки», «Определение удельного веса субъективных и объективных факторов, которые влияют на соответствие критериям».

После осуществления расчетов выполняется графическое изображение ситуационной модели (пример приведен в методических указаниях к ситуационным упражнениям), формулируются выводы и предложения по изменению ситуации.

Задание на дом: самостоятельная работа по отработке навыков экспертной экспресс-оценки профессиональных ситуаций.

Вопросы для повторения и обсуждения

1. В чем состоит разница между управлением и лидерством?
2. Как соотносятся власть, влияние и лидерство?
3. Дайте определение власти.
4. Опишите основные типы власти
5. В чем суть трех основных подходов к изучению проблемы лидерства?
6. Почему один и тот же стиль подходит не всем подразделениям предприятия? Приведите примеры.
7. Какой стиль руководства, по вашему мнению, будет наиболее эффективным в период 2011–2025 гг.?
8. Когда целесообразно использовать демократический и авторитарный стили руководства?
9. Типология лидерства и принципы лидерства.

Практическое занятие по теме № 6

Принятие управленческого решения

План

проведения практического занятия

Время: 4 часа.

Цель: Изучить процесс принятия управленческого решения, способы повышения его эффективности. Рассмотреть особенности моделирования, типы моделей, методы принятия решений, методы прогнозирования, которые применяются в рамках науки управления.

Форма проведения занятия: Семинар, оценка ситуации и деловые игры.

1. Учебные вопросы

- 1.1. Анализ проблемы.
- 1.2. Ограничения и критерии решения.
- 1.3. Альтернативные решения.

1.4. Выбор решения.

1.5. Реализация решения.

2. Рефераты

2.1. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.

2.2. Оптимизации решений в менеджменте и содержание науки управления.

3. Основные резюмирующие положения

Решение – это выбор альтернативы. Принятие решений является необходимым составляющим любой управленческой функции. Запрограммированные решения используются, как правило, в повторяющихся ситуациях.

Нестандартные или сложные ситуации требуют незапрограммированных решений. В этом случае руководитель сам выбирает, какое принять решение. Решения могут приниматься *интуитивные*, базирующиеся на суждении, или *рациональные*, обоснованные объективным анализом ситуации. Рациональный подход способствует повышению вероятности принятия эффективного решения в сложной ситуации.

Этапы рационального решения проблемы: диагноз, определение ограничений и критериев принятия решений, определение альтернатив, их оценка, конечный выбор. Процесс не является завершенным, пока через систему обратной связи не будет засвидетельствован факт реального решения проблемы. Среда принятия решений варьируется в зависимости от степени риска. Условия определенности существуют, если руководитель точно знает результат каждого выбора. В условиях риска вероятность результата в каждом решении можно определить весьма приблизительно. В условиях неопределенности руководитель на основе собственного суждения должен определить вероятность возможных последствий.

Ценностные ориентиры руководителя оказывают влияние на его решения. Целесообразно принимать решения быстро, но не опережая события. Получение дополнительной информации требует времени и средств. Поскольку способность человека усвоить и использовать такую информацию ограничена,

руководитель должен определить, стоит ли с целью повышения эффективности решения тратить средства на получение дополнительной информации. Поведенческие факторы (негативное отношение к чему-либо или кому-либо, психологические барьеры, комплексы и т.д.) являются распространенными ограничителями на пути принятия эффективных решений.

Каждое важное решение так или иначе связано с компромиссами, негативными последствиями и побочными эффектами, которые руководитель должен учесть и соотнести с ожидаемой выгодой. Чем более глобально решение, тем выше его влияние на все сегменты организации. Эффективно работающий руководитель обязан понимать взаимосвязь решений и выбирать наиболее продуктивные из них.

4. Ситуационное задание

Оценка факторов месторасположения подразделений предприятия.

Объектом оценки являются подразделения предприятия, деятельность которого известна. Задание выполняется с использованием таблицы 1.13.

После выставления оценок по каждому показателю в таблице 1.13 необходимо создать вспомогательные таблицы: «Расчет качественных параметров оценки факторов месторасположения подразделений предприятия», «Учет точности оценки», «Определение искомого веса субъективных и объективных факторов, которые влияют на месторасположение подразделений предприятия» (пример приведен в методических указаниях к ситуационным упражнениям).

После осуществления расчетов в таблицах выполняется графическое изображение ситуационной модели (пример приведен в методических указаниях к ситуационным упражнениям), формулируются выводы и предложения по изменению ситуации.

Задание на дом: самостоятельная работа по отработке навыков экспертной экспресс-оценки профессиональных ситуаций.

Таблица 1.13

Оценка факторов месторасположения подразделений предприятия , балл

№ п/п	Оцениваемые показатели	Структурное подразделение №1	Структурное подразделение №2	Структурное подразделение №3
1	Размеры промышленной зоны			
2	Совместимость с соседними объектами			
3	Техническое состояние участка промышленной зоны			
4	Размер подразделения			
5	Конфигурация участка промзоны			
6	Рельеф участка промзоны			
7	Наличие видов транспорта			
8	Объем транспортных перевозок для хозяйственных целей и клиентов			
9	Подъездные пути			
10	Наличие электроснабжения			
11	Стоимость электроснабжения			
12	Противопожарная безопасность			
13	Отдаленность отходов			
14	Внешний вид участка			
15	Приближенность к жилым массивам			
16	Месторасположение конкурентов			
	Сумма оценок			
	В среднем (сумма : 16)			

5. Практическая работа

Деловая игра

«Принятие управленческого решения методом номинальной группы»

Цель: При изучении темы «Решения в менеджменте» на практических занятиях провести деловую игру по принятию решения конкретной проблемы.

Сценарий деловой игры

Проблема, для решения которой необходимо принять управленческое решение, задается преподавателем или выдвигается группой. Численность группы должна быть 8–15 человек, лучше, если она насчитывает 10–15 человек. Каждый член группы должен быть компетентен в данном вопросе.

На предприятии группу формирует руководитель предприятия с помощью консультанта. Консультант руководит работой группы по принятию решения.

Длительность работы группы – не более 2,5 часов. Все члены группы условно считаются специалистами по выбранной проблеме. В роли консультанта-координатора выступает преподаватель.

Помещение должно быть функциональным, каждый должен иметь свое рабочее место.

Метод предусматривает заседание в шесть этапов. Первый и шестой – вспомогательные, остальные – основные.

Первый этап. Постановка проблемы и вопросов. Консультант-координатор начинает заседание группы с постановки проблемы и заданий, которые из нее следуют, и знакомит с этапами работы.

Второй этап. Генерация идей. Каждый член номинальной группы записывает свои идеи, направленные на решение проблемы. Специфика этапа в том, что разговоры, обсуждения, дискуссии запрещены, все работают молча, т.к. именно при таком условии каждый из участников чувствует себя индивидуумом, а не членом группы, что приводит к более высокой результативности.

Третий этап. Фиксация мнений членов группы в произвольном порядке. Неупорядоченный поток мыслей. Участники группы высказывают свои идеи, сначала по одной, далее – еще по одной по 2-му кругу, 3-му и т.д.

Если руководитель организации является участником группы, то нежелательно, чтобы он начинал обмен идеями. После первого круга высказывания идей консультант-координатор зачитывает их вслух и записывает на доске или отображает на экране. Так же он действует после каждого следующего круга, не допуская со своей стороны комментариев той или иной идеи.

Четвертый этап. Дискуссия. Происходит обсуждение идей согласно порядку их выдвижения. При обсуждении идей могут выдвигаться предложения об исключении идей из общего перечня. Однако исключение их из перечня возможно только на основании коллегиального решения.

Пятый этап. Голосование и ранжирование. Каждому члену номинальной группы выдается 8 карточек, на каждой из которых записана одна идея. Самой лучшей идее присваивается 8 баллов. Далее выбираем самую худшую идею и оцениваем ее в 1 балл. Далее в 7 баллов оцениваем лучшую идею из оставшихся, худшую – 2 балла и так далее.

Карточки собираются, объявляется перерыв для подсчета баллов.

Шестой этап. Объявление результатов. Согласно подсчитанным баллам выделяется несколько идей (3–4), получивших наибольшее количество баллов. Эти идеи и будут основными для руководителя при принятии решения.

Таблица 1.14

Регламент проведения деловой игры

№ п/п	Название этапа	Максимальная длительность, мин.
1	Постановка проблемы и заданий	5
2	Генерирование идей	25
3	Фиксация мнений членов группы	40
4	Дискуссия	60

Таблица 1.14 (Продолжение)

5	Голосование и ранжирование	10
6	Объявление результатов	10
	Итого	150

6. Практическая работа

Деловая игра «Решение»

Обычно руководитель фирмы, столкнувшись с проблемой, стремится немедленно ее решить. Однако отсутствие опыта и практики систематического анализа управленческих ситуаций приводит к тому, что решение принимается на основе внешних, поверхностных, а иногда и непроверенных сведений и разнообразных статистических данных. Поэтому часто вне поля зрения кадрового работника остаются:

- специфические признаки, за которыми могут быть обнаружены источники управленческой ситуации;
- причинно-следственные связи и характерные свойства ситуации.

Цель работы: Научиться в решении конкретной проблемы выходить за пределы узких интересов, актуализировать знания по изучаемым дисциплинам, применить свой практический опыт.

Сценарий деловой игры

1. Постановка проблемы (1–15 мин.).

Обосновывается актуальность проблемы управления в условиях рыночных отношений. Преподаватель, проводящий занятие, раскрывает сложность проблемы, указывает на ее связь с разнообразными социальными и производственными аспектами (на выбор группы), рассказывает об опыте решения аналогичных ситуаций в других фирмах.

2. Организационные аспекты игры (3–5 мин.).

Учебная группа делится на 3 подгруппы: руководство фирмы, руководство структурного подразделения, служба отдела кадров фирмы, которая готовит данное решение.

Назначаются арбитры (2–3 чел.) для решения спорных вопросов. Выбирается комиссия для подведения итогов, исходя из рассмотрения конкретной ситуации и выработки управленческого решения.

Задание для учебной подгруппы:

– изучить управленческую ситуацию, сформулировать и обосновать свои решения, публично защитить их;

– найти пути решения проблемы в пределах конкретного коллектива фирмы (структурного подразделения);

Самостоятельная работа проходит в произвольном режиме.

3. Коллективная работа над ситуацией (20 мин.).

Каждая подгруппа готовит 2–3 альтернативных решения ситуации и записывает их на доске или листах бумаги.

4. Коллективная дискуссия (20–25 мин.).

Каждая подгруппа со своих позиций рассматривает управленческие ситуации (альтернативы), отвечает на вопросы, обосновывает конкретные предложения (решения).

План выступления подгруппы

4.1 Причины и источники возникновения ситуации.

4.2 Аспекты профессиональной деятельности работника, задействованного в ситуации.

4.3 Противоречия, лежащие в основе ситуации, «питающая среда», условия их возникновения.

4.4 Потери (социальные, производственные), которые несет коллектив фирмы в связи с возникшей ситуацией.

4.5 Привлекательность, выгода, польза, предлагаемые группой, альтернативные решения управленческой ситуации.

4.6 Преимущества и недостатки вариантов, предложенных другими подгруппами.

4.7 После выступления подгрупп начинается общая дискуссия в форме производственного совещания (собрания) коллектива (отдела кадров) фирмы, где:

- обсуждаются точки зрения и альтернативы;
- оцениваются результаты, дается их анализ;
- формируется единственный подход к решению проблемы;
- выбирается лучший вариант решения ситуации, арбитрами выступают

все присутствующие.

5. Подведение итогов деловой игры (не более 15 мин.)

Вывод экспертной комиссии, в котором:

- определяется общий позитивный результат работы над ситуацией;
- освещаются позиции, занятые подгруппами;
- эти позиции сопоставляются с реальной практикой управления фирмой

(компанией);

- анализируются правильные и ошибочные решения.
- обосновывается оптимальный подход к подобным ситуациям;
- определяется круг знаний и навыков, необходимых для решения

аналогичных ситуаций.

Вопросы для повторения и обсуждения

1. Приведите отличия в принятии управленческих решений и решений в повседневной жизни.
2. В чем отличие между запрограммированными и незапрограммированными решениями.
3. Как личностные факторы могут влиять на процесс принятия решений?
4. Приведите отличия в решениях, которые принимаются в условиях определенности и риска и неопределенности.
5. Имеет ли руководитель возможность выбора в ситуации неопределенности?
6. Определите влияние фактора времени на принятие решений.

7. Почему для руководителя важно понимать разницу между решением проблемы и принятием решения?
8. Что такое прогнозирование?
9. Как руководитель составляет прогнозы в бизнес-среде?
10. Сравните количественные и качественные методы прогнозирования.
11. В чем заключается оптимизация управленческих решений?

Глава 3

Методические указания и задания

1. Методические указания к выполнению ситуационных упражнений

Цель работы: Научить студентов анализировать и обобщать данные, полученные в процессе выполнения практических заданий, показать необходимость рассмотрения их в контексте современных статистических и научно-экономических исследований, что даст возможность определить связи и взаимозависимости показателей и сформулировать выводы.

Объект научно-исследовательской работы – предприятие (организация), на котором студент проходил производственную практику. В процессе изучения дисциплины необходимо, чтобы каждый студент в качестве объекта исследования выбирал какое-то одно предприятие.

На лекциях и практических занятиях преподаватель ставит задачу привить студенту исследовательские навыки, воспитать качества эксперта, способность критично и адекватно оценивать профессиональные ситуации, умение формулировать и обосновывать выводы и конструктивные предложения. Выполняя задания, оценивая ситуацию, получая ее знаковую модель, определяя средние и относительные величины, показатели точности оценки, удельный вес влияния объективных и субъективных факторов на объект, который изучается,

делая графическое изображение полученных данных, каждый студент становится автором оригинальных идей, которые имеют не только практическую, но и научную ценность.

Замечено, что результаты экспертных оценок одних и тех же организационно-управленческих ситуаций, полученные студентами выпускных курсов, практически не отличаются от оценок, сделанных специалистами аналогичного профессионального направления.

Научно-исследовательская работа по менеджменту выполняется на основе данных, полученных в результате оценки управленческих ситуаций на лекциях и практических занятиях, изучения специальной литературы, анализа данных отчетов по производственной практике.

Изучив последние, каждый студент самостоятельно или с помощью преподавателя выбирает интересующую его тему научно-исследовательской работы. Работа должна отображать одну или несколько органично связанных по содержанию ситуаций. Освещать тему необходимо на примере конкретного объекта.

Поощряются инициативные поисковые темы. Качество каждой работы преподаватель оценивает по 5-бальной шкале, определяет целесообразность представления ее на государственный, областной, местный, ведомственный, внутривузовский конкурсы. Лучшие научно-исследовательские работы заслушиваются на студенческих научных конференциях. Наиболее интересные из них публикуются в Вестниках научных работ высшего учебного заведения и специальных журналах.

Данная работа выполняется с использованием таблицы 1.15.

Изучая каждую управленческую роль, студент экстраполирует ее на конкретное должностное лицо, которое оценивает. «5» (отлично) ставится при условии, что все требования к роли выполняются полностью; «4» (хорошо) – при незначительных отклонениях; «3» (посредственно) – при видимых отклонениях; «2» (плохо) – при существенных отклонениях; «1» (очень плохо) – при практически полном отсутствии соответствующего качества. Если

какой-либо показатель на данный момент нельзя оценить, ставится «0» (ноль) баллов.

Таблица 1.15

Оценка выполнения управленческих ролей (по Г.Минцбергу), балл

№ п/п	Роль	Руководитель	Бухгалтер	Экономист	Технолог	Инженер	Строитель	Бригадир	Сумма оценок	В среднем
1	Главный руководитель	5	5	4	4	4	4	5	31	4,44
2	Лидер	4	5	4	3	4	4	5	29	4,14
3	Связующее звено	4	4	3	4	3	4	3	25	3,55
4	Принимающий информацию	3	4	4	4	4	3	3	25	3,55
5	Распространитель информации	3	5	4	4	4	3	4	27	3,85
6	Представитель фирмы	4	4	3	4	3	4	4	26	3,71
7	Предприниматель	4	4	3	4	3	3	3	24	3,43
8	Устраняющий нарушения	5	4	4	3	3	3	5	27	3,85
9	Распределитель ресурсов	5	4	3	4	3	4	3	26	3,71
10	Ведущий переговоры	5	4	4	5	4	3	2	27	3,85
	Сумма оценок	42	43	36	39	35	35	37	267	3,81
	Средняя оценка	4,2	4,3	3,6	3,9	3,5	3,5	3,7	X	3,81

По данным таблицы 1.15 составляется таблица 1.16 «Расчет качественных параметров исполнения управленческих ролей». Средние оценки и коэффициенты качества определяются по формулам (1.1–1.4):

$$O_c = \frac{\sum_{i=1}^n O_i}{n}, \quad (1.1)$$

$$O_{o.c} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{i=1}^m O_i}{\sum_{i=1}^m n}, \quad (1.2)$$

$$K_{c.k} = \frac{\sum_{i=1}^n O_i}{5n}, \quad (1.3)$$

$$K_{o.k} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{i=1}^m O_i}{\sum_{i=1}^m 5n}, \quad (1.4)$$

где O_i – оценка каждого показателя, балл; n – количество оцененных показателей; m – количество вычислений средней оценки; O_c – средняя оценка качества приема, операции, работы, процесса, явления, балл; $O_{o.c}$ – общая средняя оценка качества, балл; $K_{c.k}$ – средний коэффициент качества; $K_{o.k}$ – общий средний коэффициент качества.

Таблица 1.16

Расчет качественных параметров исполнения управленческих ролей

Оценки	Руководитель			В среднем по работникам		
	Кол-во оценок	Сумма	% к итогу	Кол-во оценок	Сумма	% к итогу
«5»	4	20	40	11	55	16
«4»	4	16	40	36	144	51
«3»	2	6	20	22	66	32

Таблица 1.16 (Продолжение)

«2»	–	–	–	1	2	1
«1»	–	–	–	–	–	–
«0»	–	–	–	–	–	–
Вместе	10	42	100	70	267	100
Средняя оценка	–	4,20	–	–	3,81	–
Коэффициент качества	–	0,84	–	–	0,76	–

Для определения точности оценки вычисляют среднее квадратичное отклонение оценок двух независимых экспертов. Для этого используют формулу:

$$S_{\bar{x}} = \sqrt{\frac{1}{4n} \sum_{i=1}^n (x_i - x_i)^2},$$

где $S_{\bar{x}}$ – средняя ошибка, балл; n – количество показателей, которые оцениваются; x_{i1} – оценка первого эксперта, балл; x_{i2} – оценка второго эксперта, балл.

$$S_{\bar{x}} = \sqrt{\frac{1}{4 \cdot 10} \times (1^2 + 1^2 + 1^2 + 1^2 + 1^2)} = \sqrt{\frac{5}{40}} = \sqrt{0,125} = 0,352 \text{ балл.}$$

Процедура определения точности оценки показана в таблице 1.17. Допустимой следует считать точность, которая не превышает 0,5 балла. Кроме оценки степени выполнения управленческих ролей, необходимо определить удельный вес субъективных и объективных факторов, которые влияют на качество выполнения ролей. Субъективными факторами являются те, которые непосредственно зависят от работника (профессиональное мастерство, добросовестность и др.), объективными – факторы, которые не зависят от работника: условия работы, время года и др. Такие факторы, как сроки выполнения работы, качество материалов и т. д., могут рассматриваться и как субъективные, и как объективные, в зависимости от конкретных условий.

Таблица 1.17

Определение точности оценки на примере деятельности бригадира

№ п/п	Роль	Оценка, балл		Отклонение оценки ($x_{i1} - x_{i2}$)
		1-й эксперт (x_{i1})	2-й эксперт (x_{i2})	
1	Главный руководитель	5	4	1
2	Лидер	5	5	0
3	Связующее звено	3	4	1
4	Принимающий информацию	3	3	0
5	Распространитель информации	4	4	0
6	Представитель фирмы	4	3	1
7	Предприниматель	3	3	0
8	Устраняющий нарушения	5	5	0
9	Распределитель ресурсов	3	4	1
10	Ведущий переговоры	2	3	1

В таблице 1.18 приведено соотношение субъективных и объективных факторов, которые влияют на качество выполнения управленческих ролей при конкретном учете исполнителей. Процент субъективных и объективных факторов, которые влияют на качество выполнения управленческих ролей тем или иным работником, определяется также экспертным путем.

Таблица 1.18

Удельный вес субъективных и объективных факторов, которые влияют на выполнение управленческих ролей руководителем предприятия, %

№ п/п	Роль	Субъективные факторы	Объективные факторы
1	Главный руководитель	50	50
2	Лидер	70	30
3	Связующее звено	50	50
4	Принимающий информацию	70	30
5	Распространитель информации	80	20
6	Представитель фирмы	60	40
7	Предприниматель	40	60
8	Устраняющий нарушения	60	40
9	Распределитель ресурсов	80	20
10	Ведущий переговоры	50	50
	Всего	610	390
	В среднем	61	39

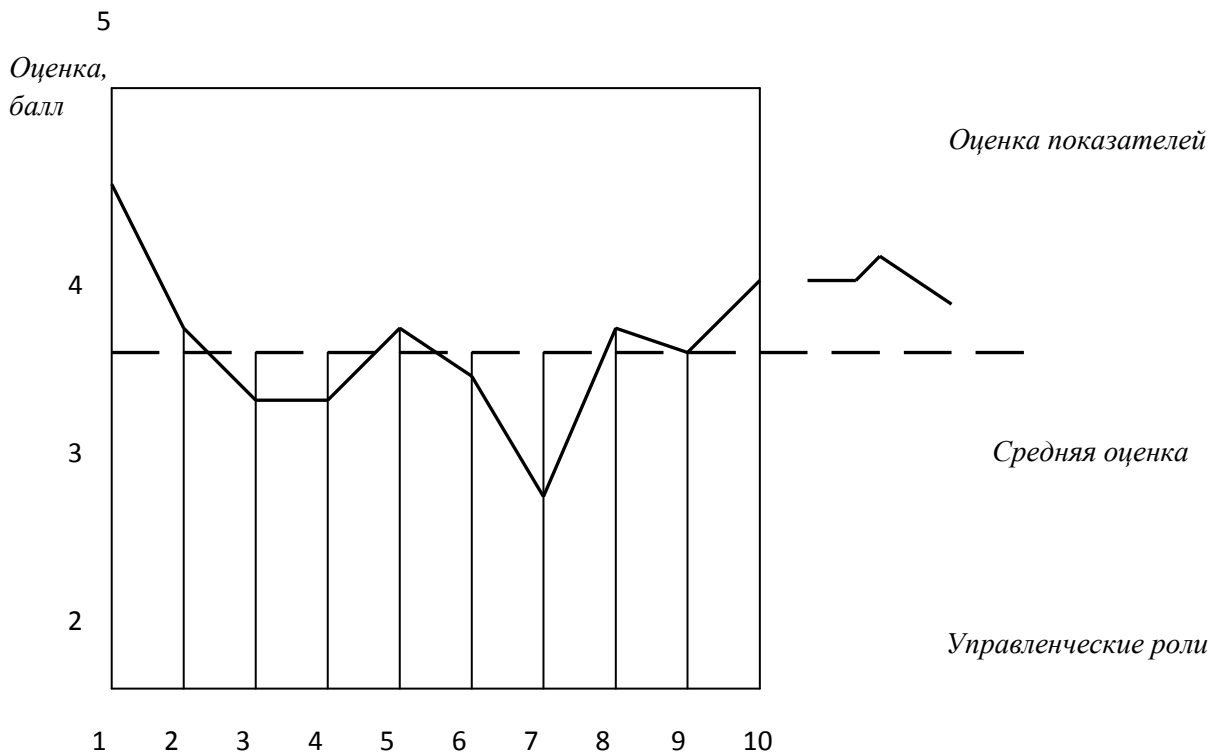


Рис. 1.2 – Уровень выполнения необходимых требований руководителями и специалистами

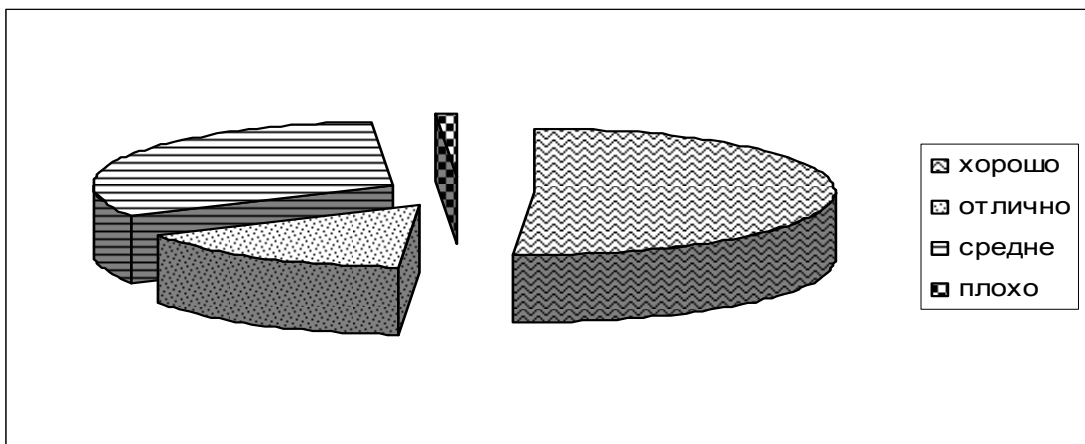


Рис. 1.3 – Графическое изображение оценки уровня выполнения необходимых требований руководителями и специалистами

Полученные оценки степени выполнения управленческих ролей руководителей и специалистов сельскохозяйственного предприятия, результаты их математической обработки, а также другие материалы (статистико-экономические, монографические и т.д.), которые используются в

исследовании проблемы, дают возможность сформулировать следующие выводы и предложения.

1. Общая средняя оценка исполнения управленческих ролей (табл. 1.15) составляла 3,81 балла (коэффициент качества – 0,76). Это свидетельствует о том, что необходимые требования выполняются только на 76% ($3,8 \times 100 : 5$). При этом главный бухгалтер выполняет свои управленческие роли на 86%, в то время как главный инженер и главный зоотехник – на 70%.

2. Лучше выполняются роли главного руководителя (общая средняя оценка 4,44 балла) и лидера (4,14), хуже – предпринимателя (3,43), связующего звена и принимающего информацию (3,55 балла).

3. В среднем по всем оцениваемым работникам за исполнение управленческих ролей выставлено 16% отличных, 51% хороших, 32% средних, 1% плохих оценок (табл. 1.16, которая свидетельствует о значительных возможностях по улучшению выполнения руководителями и специалистами своих управленческих ролей). Это в первую очередь касается таких главных специалистов, как зоотехник, инженер и экономист. Все остальные также имеют потенциал по улучшению выполнения своих управленческих обязательств. Бригадире следует существенно повысить свой уровень в ведении переговоров. Эту функцию он выполняет плохо, что, естественно, сказывается на эффективности работы возглавляемого им коллектива.

4. Определение удельного веса факторов, которые влияют на качество выполнения управленческих ролей, показало, что в среднем 61% имеет субъективный и 39% объективный характер (табл. 1.18). Это необходимо учесть при подготовке, принятии и реализации управленческих решений.

5. Точность выполнения оценок ($S_{\bar{x}}$) составила 0,352 балла (она не должна превышать 0,5 балла), что свидетельствует о высокой достоверности полученных данных.

6. Все данные, которые касаются выполнения управленческих ролей руководителями и специалистами хозяйства, представлены на рис. 1.4. Данные необходимо использовать вместе со статистико-экономическими,

монографическими и другими исследованиями, что позволит объективно оценить уровень эффективности производства и сделать выводы о том, на что в первую очередь необходимо обратить внимание для его повышения. В нашем случае степень выполнения управленческих ролей руководящими работниками предприятия – 76,2% ($3,32 : 5 \times 100$).

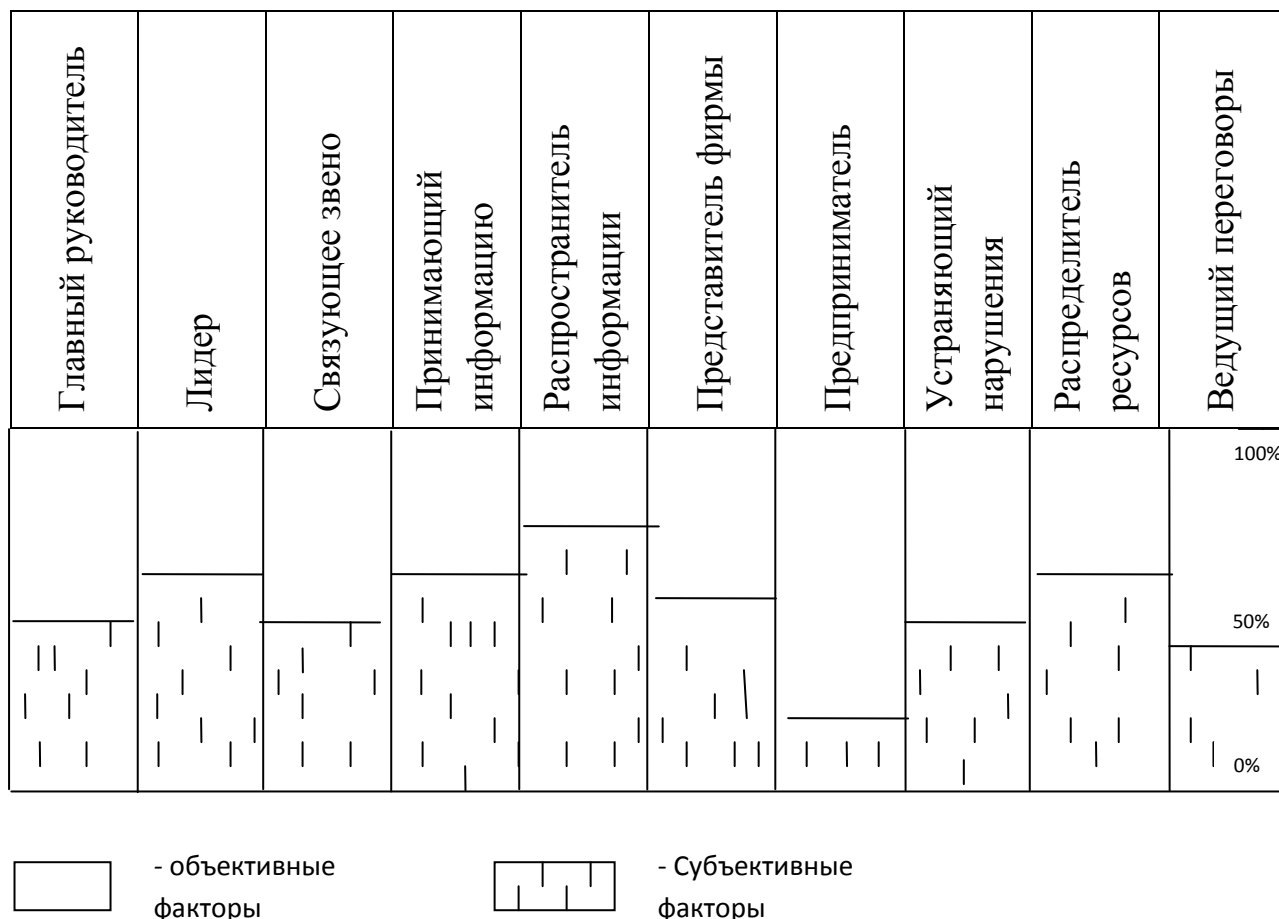


Рис. 1.4 – Качество выполнения управленческих ролей руководителями и специалистами сельскохозяйственного предприятия (в среднем)

Выполнение научно-исследовательской работы дает студентам возможность овладения актуальным методом и практическими навыками детализированного анализа, что помогает конкретным отраслевым специалистам своевременно принимать и реализовывать более обоснованные решения.

Оценочно-ситуационный подход дает возможность видеть, где на вверенном участке горит красный, запрещающий свет, – это единицы и двойки, где – желтый, предупреждающий, и где – зеленый, разрешающий свет, – это пятерки и четверки. В сравнении с инструментальными замерами этот подход в 6–8 раз сокращает временные затраты при необходимой для управления точности и существенно повышает уровень знаний.

2. Методические указания и задания к контрольной работе по учебному предмету «Основы менеджмента»

/для студентов заочной формы обучения 4 курса/

В соответствии с учебным планом студенты-заочники 4 курса специальности 6.070101 «Транспортные технологии» по видам транспорта должны выполнить письменную контрольную работу по дисциплине «Основы менеджмента».

Каждая контрольная работа состоит из 3 тестов и 3 заданий, которые выполняются на примере предприятия (фирмы и т.п.), где работает студент.

Номера вопросов и задания каждому слушателю следует определить по таблице 1.19. Первая буква фамилии будет означать номер варианта.

В конце учебного пособия содержится список рекомендованной литературы, изучение которой позволит слушателям дать ответ на тесты и выполнить задания контрольной работы по номерам, указанным в таблице 1.24. Наряду с предложенным списком слушатели могут использовать и самостоятельно выбранные литературные источники.

Контрольную работу следует выполнять на стандартных листах, сброшюрованных в папку, или в ученической тетради.

Объем работы – 15–20 страниц, написанных разборчивым почерком. Страницы нумеруются, на каждой из них оставляют поля для заметок преподавателя.

На титульном листе контрольной работы следует указать фамилию, имя, отчество слушателя, факультет, группу и наименование дисциплины.

В контрольной работе студент последовательно отвечает на вопросы (1-й вопрос, 2-й, 3-й и т.д.), каждый ответ должен быть кратко обоснован, далее ответ необходимо закончить обобщающим выводом.

В конце работы следует привести перечень использованной литературы, поставить дату и подпись слушателя.

Слушатели, контрольные работы которых не были зачтены, не допускаются к сдаче экзамена по дисциплине «Основы менеджмента».

По всем вопросам, возникающим в процессе изучения дисциплины и выполнения контрольной работы следует обратиться за консультацией на кафедру менеджмента и маркетинга в академию городского хозяйства ХНАГХ.

Таблица 1.19

№ вар.	Начальная буква фамилии слушателя	Номера вопросов тестов
1	Л	9,14,22
2	Б	5,13,21
3	В	1,12,20
4	Г	2,9,25
5	Д	4,15,23
6	Е	7,16,24
7	Ж	6,11,19
8	З	10,14,25
9	И	3,12,23
10	К	2,16,22
11	Л	4,16,20
12	М	6,13,21
13	Н	7,17,19
14	О	1,12,24
15	П	9,15,25
16	Р	11,17,23
17	С	3,11,19
18	Т	4,16,24
19	У	5,18,23
20	Ф	6,9,20
21	Х	7,14,21
22	Ц	10,18,24

Таблица 1.19 (Продолжение)

23	Ч	8,16,21
24	Ш	5,14,22
25	Щ	8,15,23
26	Э	3,12,22
27	Ю	5,13,20
28	Я	6,17,24

Вопросы тестов для контрольной работы

1. Что такое оптимизация управленческих решений?
2. Что следует понимать под организационной структурой управления?
3. Что такое стратегия предприятия?
4. Что является составным элементом управления?
5. На что направлены функции управления?
6. На какой срок разрабатываются оперативные планы?
7. Что такое планирование?
8. Что такое организация?
9. Что следует понимать под термином «управление», и где преимущественно он применяется?
10. Что следует понимать под термином «менеджмент»?
11. Термин «менеджмент», его значение и из какого языка он заимствован?
12. На какой срок разрабатываются краткосрочные планы?
13. Что является объектом изучения менеджмента?
14. Какими качествами характеризуются лидеры организации?
15. Что называется лидерством в управлении?
16. Что относится к внешней среде организации?
17. Что включает в себя стратегическое управление?
18. Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных перед коллективом задач?
19. Что обеспечивает управленческая функция «мотивация»?
20. В результате чего возникла функция управления?

21. Что означает «принять управленческое решение»?
22. Какие основные факторы влияют на процесс принятия и реализации управленческих решений?
23. Что называется управленческим решением?
24. Что такое процессный подход к управлению?
25. В каком порядке реализуются основные (общие) функции управления?

Задание

Разработка иерархической структуры предприятия¹

Цель работы: Усвоить теоретический материал по темам «Функции менеджмента» и «Теоретические основы построения структур управления».

Ход работы

На основе исходных данных (таблица 1.20) необходимо:

- провести расчет численности работников по функциям управления;
- определить, какие структурные подразделения нужно создать на предприятии, количество штатных единиц в каждом подразделении;
- определить количество уровней линейного и функционального руководства.

Таблица 1.20

Исходные данные для построения структуры управления

№ п/ п	Показатели	Варианты									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Изменяемость работы предприятия ($K_{и}$)	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2

¹ Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент. Підручник для студентів вищих закладів освіти. – Львів: «Магнолія плюс», 2004. – 252 с.

Таблица 1.20 (Продолжение)

2	Количество рабочих, чел. (Р)	600	700	800	1000	1200	1400	500	750	550	1100
3	Норма управляемости для руководителей звеньев низших иерархических уровней ($H_{рн}$)	25	25	25	30	30	30	25	25	25	30
4	Норма управляемости для руководителей звеньев высших иерархических уровней ($H_{рв}$)	5	4	5	6	5	6	4	5	4	6

Примечание: Нормы управляемости приняты на основе данных действующих промышленных предприятий государственной формы собственности.

Этапы решения

2. Расчет численности по функциям приведен в таблице 1.21.

Таблица 1.21

Расчет численности работников управления

№ п/п	Функции	% от численности работников	Численность работников управления
1	2	3	4
1	Линейное руководство	2,8–3,0	
2	Оперативное управление основным производством	0,46–0,5	

Таблица 1.21 (Продолжение)

3	Разработка и совершенствование технологий	1,0–1,2	
4	Ремонтное и энергетическое обслуживание	0,6–0,8	
5	Контроль качества продукции	0,5–0,8	
6	Организация труда и заработной платы	0,75–1,0	
7	Экономические исследования ее целесообразности	0,6–0,8	
8	Бухгалтерский учет и финансовая деятельность	1,3–1,5	
9	МТС и маркетинговая деятельность	1,2–1,3	
10	Подготовка кадров	0,2–0,3	
11	Делопроизводство	0,3–0,4	
Всего			

3. Состав структурных подразделений и количество штатных работников заполняются в таблице 1.22 на основании таблиц 1.21 и 1.23.

Таблица 1.22

Состав структурных подразделений

№ п/п	Структурные подразделения	Количество штатных единиц, чел.
1	Отдел труда и заработной платы	
2		
3		
	и т. д.	

Таблица 1.23

Норма формирования подразделений аппарата управления

Подразделение аппарата управления	Нормы формирования, чел.		
	Экономические службы	Технические службы	Службы общего назначения
Отдел	больше 8	больше 10	больше 5
Бюро	5–7	6–10	3–4
Группа	до 5	до 6	до 3

3. На основании таблицы 1.23 спроектировать схему структуры управления, определив предварительно количество уровней линейного $P_{л}$ и функционального $P_{ф}$ руководства по формулам:

$$P_{л} = \frac{\lg Q - \lg H_{р.н} - \lg K_{и} + \lg H_{р.в.}}{\lg H_{р.в.}},$$

$$P_{фi} = \frac{\lg Q_{фi} + \lg H_{р.в.}}{\lg H_{р.в.}},$$

где Q – общая численность работающих, чел.; $Q_{фi}$ – число исполнителей по i -й функции, чел. В практической работе рассчитывается только для 3, 4, 6, 7, 8 функций.

Например, если $I_{ф6} = 3$, то схема для функции организации труда и по заработной плате имеет вид: заместитель директора по экономике – отдел организации труда и заработной платы – нормировщик цеха.

4. Разработка схемы распределения функциональных обязанностей в аппарате управления ПО, предприятия, цеха.

Для выполнения задания необходимо заполнить таблицу 1.24 (функции менеджмента), используя такие условные обозначения:

П – планирование;

О – организация;

К – контроль;

М – мотивация;

У – учет;

Р – регулирование;

И – информирование, то есть предоставление информации высшим органам;

Н – неучастие, то есть функциональное подразделение не принимает участия в решении конкретной задачи.

Функции менеджмента разрабатываются по трем заданиям индивидуально каждым студентом согласно таблице 1.25, номер варианта соответствует 2-м последним цифрам зачетной книжки (либо выдается преподавателем).

Таблица 1.24

Функциональные подразделения

№ п/п	Задание	ПО					Предприятие							Цех					
		Генеральный директор	Зам. ГД по производству	Зам. ГД по экономике	Главный инженер	Зам. ГД по кап. строительству	Директор	ОЭИиЦ	ООТиЗ	Бухгалтерия	Отдел кадров	Производственный отдел	Отдел главного механика	Начальник цеха	Технолог	Механик	Экономист	Нормировщик	Бухгалтер

Условные обозначения:

ПО – производственное объединение;

ГД – генеральный директор;

ОЭИиЦ – отдел экономических исследований и ценообразования;

ООТиЗ – отдел организации труда и зарплаты.

Задания для разработки схемы распределения функциональных обязанностей

1. Основная производственная деятельность.
2. Технологическая подготовка производства.
3. Внедрение новой техники.
4. Мероприятия по повышению качества продукции.
5. Модернизация действующего оборудования.
6. Маркетинговые исследования.
7. Соблюдение технологической дисциплины.
8. Внедрение новой технологии.
9. Проведение ремонта оборудования.
10. Материально-техническое обеспечение производства.
11. Сбыт продукции.
12. Внешне-экономические связи.
13. Мероприятия по охране труда.
14. Подготовка кадров.
15. Капитальное строительство.
16. Внедрение компьютерных технологий.
17. Экономическая оценка и анализ эффективности производства.
18. Разработка перспективных планов развития производства.
19. Разработка оперативных заданий производственным подразделением.
20. Ведение статистического учета.
21. Совершенствование организации труда.
22. Совершенствование систем оплаты труда.
23. Перевод цеха на аренду.
24. Разработка технически обусловленных норм времени и выработки.
25. Развитие социальной инфраструктуры.
26. Охрана окружающей среды.
27. Внедрение технологически обусловленных норм обслуживания оборудования.
28. Подготовка договора для изготовления продукции на экспорт.

Варианты заданий

Номер варианта	Номер задания	Номер варианта	Номер задания	Номер варианта	Номер задания
01	1, 13, 23	35	11, 17, 27	69	9, 14, 25
02	2, 22, 24	36	12, 19, 28	70	10, 22, 25
03	3, 20, 25	37	1, 16, 23	71	11, 20, 27
04	4, 19, 26	38	2, 14, 24	72	12, 15, 28
05	5, 17, 27	39	3, 13, 25	73	1, 19, 23
06	6, 15, 28	40	4, 22, 26	74	2, 17, 24
07	7, 13, 23	41	50, 20, 27	75	3, 16, 25
08	8, 21, 24	42	6, 18, 28	76	4, 14, 26
09	9, 19, 25	43	7, 16, 23	77	5, 13, 27
10	10, 17, 23	44	8, 14, 24	78	6, 21, 28
11	11, 15, 27	45	9, 22, 25	79	7, 19, 23
12	12, 16, 28	46	10, 20, 26	80	8, 17, 24
13	1, 14, 24	47	11, 18, 27	81	9, 15, 25
14	2, 12, 25	48	12, 21, 28	82	10, 13, 26
15	3, 21, 26	49	1, 17, 25	83	11, 21, 27
16	4, 20, 27	50	2, 15, 26	84	12, 14, 28
17	5, 18, 28	51	3, 14, 27	85	1, 20, 26
18	6, 16, 23	52	4, 12, 28	86	2, 18, 27
19	7, 14, 23	53	5, 21, 23	87	3, 17, 28
20	8, 22, 25	54	6, 19, 24	88	4, 15, 23
21	9, 20, 25	55	7, 17, 25	89	5, 14, 24
22	10, 18, 26	56	8, 15, 23	90	6, 22, 25
23	11, 16, 17	57	9, 13, 27	91	7, 20, 26
24	12, 17, 28	58	10, 21, 28	92	8, 18, 27
25	1, 15, 28	59	11, 19, 23	93	9, 16, 28
26	2, 13, 27	60	12, 22, 24	94	10, 14, 28
27	3, 22, 26	61	1, 18, 25	95	11, 22, 27
28	4, 21, 25	62	2, 16, 26	96	12, 13, 26
29	5, 19, 27	63	3, 15, 27	97	1, 21, 23
30	6, 17, 28	64	4, 13, 28	98	2, 19, 24
31	7, 15, 23	65	5, 22, 23	99	3, 18, 25
32	8, 13, 24	66	6, 20, 24	00	4, 16, 26
33	9, 21, 25	67	7, 18, 25		
34	10, 19, 28	68	8, 16, 26		

**Билеты для письменного итогового экзамена
модуля 1 «Основы менеджмента»**

Билет №1

1. Основные этапы развития теории и практики менеджмента.
2. Понятие мотивации.
3. Тест. Что такое оптимизация управленческих решений?
 1. Выбор варианта, который позволит выполнить поставленные задачи.
 2. Выбор наиболее эффективного варианта из возможных альтернатив.
 3. Выбор варианта, обеспечивающего запланированную прибыль.
 4. Выбор варианта, обеспечивающего рост объемов производства, продажи товаров.

Билет №2

1. Понятие менеджмента и руководства.
2. Лидерство. Суть лидерства.
3. Тест. Что следует понимать под организационной структурой управления?
 1. Состав, соподчинение взаимосвязанных управленческих звеньев, обеспечивающих осуществление функций и задач управления организацией.
 2. Состав звеньев управления организацией.
 3. Соподчинение управленчески взаимосвязанных звеньев управления.
 4. Разделение управленческого персонала на подразделения.

Билет №3

1. Менеджеры.
2. Системы оплаты труда.
3. Тест. Стратегия предприятия – это:
 1. Всесторонний комплексный план, предназначенный для реализации миссии и достижения целей.
 2. Комплексный план для получения прибылей в перспективном периоде.
 3. План реализации целей.
 4. Текущие планы для достижения целей.

Билет №4

1. Распределение функций менеджмента на предприятии.
2. Окружающая среда предприятия.
3. Тест. Что является составным элементом управления?
 1. Маркетинг.
 2. Менеджмент.
 3. Экономические процессы.
 4. Социально-экономические процессы.

Билет №5

1. Задачи предприятия.
2. Альтернативные решения в менеджменте.
3. Тест. Функции менеджмента направлены:
 1. На разработку и решение задач, а также распределение их между исполнителями.
 2. На достижение высоких показателей в деятельности организации.
 3. На выполнение производственных задач.
 4. На достижение определенной цели организации.

Билет №6

1. Формы власти менеджера.
2. Процесс управления.
3. Тест. Оперативные планы разрабатываются сроком на:
 1. Полугодие, месяц, декаду, неделю.
 2. Рабочий день.
 3. 3–5 лет.
 4. 1 год.

Билет №7

1. Реализация решения.
2. Средства мотивированного влияния.
3. Тест. Планирование – это:
 1. Разработка возможных вариантов существования организации.
 2. Одно из средств, с помощью которого обеспечивается единственное направление деятельности членов организации для достижения ее целей.
 3. Разработка заданий для подчиненных.
 4. Анализ возможных преобразований в деятельности организации.

Билет №8

1. Стили лидерства.
2. Текущий план.
3. Тест. Организация – это:
 1. Объединение людей для выполнения определенных работ.
 2. Группа людей, совместно реализующих определенную программу.
 3. Сознательное объединение людей, действующих на основе определенных процедур и правил и совместно реализующих определенную программу или совместно достигающих цели.
 4. Объединение людей для осуществления производственной деятельности.

Билет №9

1. Анализ проблемы.
2. Стратегическое управление.
3. Тест. Что следует понимать под термином «управление» и где он преимущественно применяется?
 1. Термин «управление» применяется преимущественно к деятельности людей в сфере экономики.
 2. Термин «управление» является синонимом термина «менеджмент», но он применяется к разным видам человеческой деятельности.
 3. Термин «управление» не является синонимом термина «менеджмент» и применяется только к деятельности людей в сфере экономики.
 4. Термин «управление» применяется при определении системы мероприятий по координации деятельности людей.

Билет №10

1. Анализ конфликтных ситуаций.
2. Выбор решения.
3. Тест. Что следует понимать под термином «менеджмент»?
 1. Термин «менеджмент» означает управление какой-либо системой.
 2. Под термином «менеджмент» понимают управление какой-либо социально-экономической системой (предприятием).
 3. Термин «менеджмент» означает управление чем-либо.
 4. Термин «менеджмент» означает постоянный контроль деятельности персонала и организации.

Билет №11

1. Управление неформальной группой.
2. Ограничения и критерии решения.
3. Тест. Что означает термин «менеджмент» и из какого языка он заимствован?
 1. Из английского языка, и означает руководить, стоять во главе, заведовать, быть способным справиться с любой проблемой.
 2. Из немецкого языка, и означает – руководить, заведовать чем-либо.
 3. Из английского языка. И означает – руководить, заведовать чем-либо.
 4. Это русское слово, и означает – заведовать чем-либо.

Билет №12

1. Разработка решений.
2. Функция управления «контроль».
3. Тест. Краткосрочные планы разрабатываются сроком на:
 1. 5 и более лет.
 2. 3–5 лет.
 3. 1 год.
 4. 2 года.

Билет №13

1. Сбор необходимой информации.
2. Средства мотивационного влияния.
3. Тест. Что является объектом изучения менеджмента?
 1. Отдельные подразделения организации.
 2. Финансовые процессы.
 3. Материальные процессы.
 4. Организация и процессы, которые в ней осуществляются.

Билет №14

1. Сбор информации о процессах.
2. Классификация организаций.
3. Тест. Лидеры организаций характеризуются в основном такими личными качествами:
 1. Уверенность в себе и глубокое знание дела.
 2. Уверенность в себе и высокий уровень профессионализма.
 3. Глубокое знание дела и высокий уровень менеджмента.
 4. Глубокое знание принципов и методов управления.

Билет №15

1. Базовые стратегии.
2. Основные законы организации.
3. Тест. Лидерство в управлении – это:
 1. Способность влиять на менеджеров и отдельных работников.
 2. Способность влиять на отдельных людей и группы людей и достигать определенных целей.
 3. Способность влиять на коллектив и достигать определенных целей.
 4. Способность влиять на отдельные группы людей.

Билет №16

1. Изучение суждений респондентов.
2. Типы оперативных планов.
3. Тест. К внутренней среде организации относятся:
 1. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и заведения государственного регулирования, потребители, конкуренты.
 2. Цели, задачи, кадры, структура, технология, организационная культура.
 3. Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда.
 4. Персонал и организационная культура.

Билет №17

1. Постановка проблемы.
2. Содержательный подход в мотивации.
3. Тест. Стратегическое планирование включает:
 1. Выбор стратегии.
 2. Выбор альтернатив.
 3. Определение миссии, анализ среды и состояние организации, оценку стратегических альтернатив, методы, выбор стратегии.
 4. Определение миссии.

Билет №18

1. Моделирование.
2. Формы влияния и власти.
3. Тест. Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом?
 1. Специалисты.
 2. Рабочие.
 3. Руководители.
 4. Отдельные руководители.

Билет №19

1. Методы прогнозирования.
2. Задачи бизнес-планирования.
3. Тест. Что обеспечивает управленческая функция «мотивация»?
 1. Достижение личных целей.
 2. Побуждение работников к эффективному выполнению поставленных задач.
 3. Выполнение приемлемых управленческих решений.
 4. Бесспорное влияние на подчиненного.

Билет №20

1. Суть оптимизации решений в менеджменте и содержание «науки управления».
2. Общие характеристики внешней среды организации.
3. Тест. В результате чего возникла функция управления?
 1. В результате разделения труда.
 2. В результате разделения и специализации труда.
 3. В результате кооперации труда.
 4. В результате разделения и кооперации труда.

Билет №21

1. Постановка проблемы.
2. Содержательный подход в мотивации.
3. Тест. Что означает принять управленческое решение?
 1. Получить его и зарегистрировать.
 2. Ознакомиться с его содержанием и подтвердить понимание сути.
 3. Норма, требующая обязательного выполнения.
 4. Зарегистрировать решение.

Билет №22

1. Задачи бизнес-планирования
2. Процессный подход к мотивации.
3. Тест. Какие основные факторы влияют на процесс принятия и реализации управленческих решений?
 1. Личные качества менеджера, наличие информации.
 2. Личные качества менеджера, наличие необходимой систематизированной информации, зрелость специалистов аппарата управления.
 3. Деловые качества менеджера и зрелость специалистов аппарата управления.
 4. Зрелость управленческого персонала.

Билет №23

1. Этапы стратегического планирования.
2. Типология стилей руководства.
3. Тест. Управленческое решение – это:
 1. Форма управленческой деятельности менеджера с целью выполнения задач.
 2. Результат деятельности менеджеров.
 3. Основная форма влияния на объект управления с целью достижения поставленных целей.
 4. Форма руководства организацией.

Билет №24

1. Системный подход.
2. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
3. Тест. Что такое процессный подход к управлению?
 1. Совокупность непрерывных взаимосвязанных действий, выполняющихся в определенной последовательности.
 2. Совокупность непрерывных операций и процедур.
 3. Непрерывное выполнение операций и процедур.
 4. Непрерывное выполнение плановых задач.

Билет №25

1. Объекты управления.
2. «Продукция» менеджера.
3. Тест. В каком порядке реализуются основные (общие) функции управления?
 1. Организация, планирование, контроль, мотивация.
 2. Планирование, организация, контроль, мотивация.
 3. Планирование, организация, мотивация, контроль.
 4. Организация, контроль, мотивация, планирование.

ЧАСТЬ 2

Модуль 1. Основы маркетинга

Глава 1

СМ1. Методы, инструменты и средства реализации системы маркетинга на предприятии

Практическое занятие по теме №1 *Организация маркетинговой деятельности*

План

проведения практического занятия

Время: 4 часа.

Цель: Изучить понятие маркетинга и его комплекса; назначение отдела маркетинга и система его организации; определить функции маркетологов предприятия в условиях рыночной экономики.

Форма проведения занятий: семинар и оценка ситуаций.

1. Учебные вопросы

- 1.1 Служба маркетинга.
- 1.2 Комплекс маркетинга и его составляющие.
- 1.3 Оценка взаимодействий организационных подразделений.
- 1.4 Структура управления маркетинговыми функциями.

2. Рефераты

- 2.1 Организация службы маркетинга на предприятии.
- 2.2 Состояние спроса и типы маркетинга.

3. Практические задания

1. Рассчитать штатную численность персонала служб маркетинга на автозаводах Украины, если общее количество работников между подразделениями распределено равномерно (см. табл. 2.1)

Таблица 2.1

Штат служб отдела маркетинга

№ п/п	Показатели	Категория предприятия					
		I	II	III	IV	V	VI
1	Численность персонала автозаводов	4520	5650	6730	8100	9800	10300
2	Рекомендованная исследованиями численность служб маркетинга, %	0,15	0,17	0,18	0,2	0,21	0,23
3	Всего, округлено до целого числа ($\frac{\text{строка 1} \cdot \text{строка 2}}{100}$)						
4	Сотрудники отдела маркетинга, округлено до целого числа						
5	Работники склада готовой продукции, округлено до целого числа						

Вывод. Численность службы маркетинга зависит от номенклатуры выпускаемой продукции, отраслевой принадлежности предприятия, количества потребителей и вида загрузки производства – централизованного, когда наряд-заказ выдается вышестоящими организациями, либо децентрализованного, когда ассортиментная потребность определяется непосредственно на предприятии по спецификациям потребителей.

Обследование отделов маркетинга ряда заводов и фирм различных отраслей промышленности показало, что колебание численности персонала отдела маркетинга в процентах к общему числу работающих весьма незначительно (табл.2.1).

2. Работая в условиях рынка, четыре автозавода Украины в марте 2006 года решили оптимизировать структуры своих отделов маркетинга. При этом исходили из ассортимента товара, количества регионов, где находились их потребители, и количества сегментов.

Заполните таблицу 2.2, графу 5, где укажите какой завод будет строить: функциональную, товарную, региональную, сегментную структуру служб маркетинга.

Таблица 2.2

Предпочтительная ориентация структуры службы маркетинга в зависимости от разнообразия продукции предприятия и состояния рынков.

Автозаводы	Ассортимент товара	Рынок		Лучшая ориентация структуры служб маркетинга
		Количество регионов	Количество сегментов	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
А	750	150	12	
Б	1800	162	8	
В	450	27	10	
Г	2100	180	75	

4. Необходимо заполнить графу 4 табл.2.3

Таблица 2.3

Взаимосвязь спроса и типов маркетинга

№ п/п	Состояние спроса	Задачи маркетинга	Тип маркетинга
1	Негативный спрос	Преодоление негативного отношения к товару	
2	Отсутствие спроса	Согласование характеристик товара с соответствующим потребителем	
3	Формирующийся спрос	Превращение спроса в реально предлагаемый	
4	Падающий спрос	Оживление спроса	
5	Колеблющийся спрос	Синхронизация спроса и предложения	
6	Оптимальный спрос	Поддержка спроса	
7	Превышающий оптимальный уровень	Снижение спроса	
8	Иррациональный спрос	Ликвидация спроса	

Выбрать тип маркетинга и вписать соответствующий номер в графу 4 из 8 ниже предложенных:

- противодействующий;
- демаркетинг;
- поддерживающий;
- синхромаркетинг;
- ремаркетинг;
- развивающий;
- стимулирующий;
- конверсионный.

Вопросы для повторения и обсуждения

1. Что такое маркетинг?
2. Что вы понимаете под управлением маркетингом?
3. В чем заключается задача управления маркетингом?
4. Кто является управляющим маркетинга?
5. Что такое комплекс маркетинга?
6. Назовите основные составляющие комплекса маркетинга.
7. Перечислите функции маркетинга.
8. Какова структура служб маркетинга?
9. Какие бывают типы маркетинга?

Практическое занятие по теме № 2

Маркетинговые исследования

План

проведения практического занятия

Время: 4 часа

Цель: Изучить литературу по специальности, с помощью методов маркетингового исследования выполнить следующее: выделить проблему;

собрать внутреннюю и внешнюю информацию; изучить мнения респондентов; проанализировать и интерпретировать результаты; разработать маркетинговые решения.

Форма проведения занятия: Семинар и оценка ситуации.

1. Учебные вопросы

- 1.1 Постановка проблемы.
- 1.2 Изучение информации.
- 1.3 Изучение суждений.
- 1.4 Анализ информации.
- 1.5 Разработка решений.

2. Рефераты

- 2.1 Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
- 2.2 Рациональное решение проблем.

3. Практические задания

1. На основании выявленных специалистами факторов, влияющих на уровень сбытовых запасов (табл. 2.4), определить сумму рангов; коэффициент конкордации, характеризующий среднюю степень согласованности мнений специалистов; наиболее важный фактор, влияющий на уровень сбытового запаса.

Исходные данные для расчета коэффициента конкордации

Факторы	Нормальная ранжировка в соответствии с оценкой каждого специалиста										Сумма рангов по i -му фактору $\sum_{j=1}^m x_{ij}$	$\sum_{j=0}^m x_{ij} - \frac{150}{5}$	$\left(\sum_{j=0}^m x_{ij} - \frac{150}{5}\right)^2$	
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>
Эксперты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
Средний объем отгрузки продукции в сутки (x_1)	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5				
Годовой спрос продукции (x_2)	1	1	1	1,5	1,5	1	1	2,5	1	2,5				

Затраты на подготовительно-заключительные операции (x_3)	2,5	2	2,5	1,5	1,5	2	2	1	2,5	1			
Затраты на хранение единицы продукции (x_4)	2,5	3,5	2,5	3	3	3	3	2,5	2,5	2,5			
Средний объем производства конкретной продукции в сутки (x_5)	4	3,5	4	5	4	5	5	4	4	4			
Итого	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150		$\Delta=$

Наибольшее влияние на уровень сбытовых запасов оказывает фактор, имеющий наименьшую сумму рангов (заполните графу 12 таблицы 2.5)

Методические рекомендации по решению практического задания

При наличии объединенных рангов коэффициент конкордации определяется по формуле:

$$j = \frac{\Delta}{\frac{1}{12} m^2 (n^3 - n) - m \sum_{j=1}^m T_i}, \quad (2.1)$$

где Δ – табличное значение (см. табл. 2.4, графа 14); m – количество экспертов (10); n – количество факторов (5);

В формуле 2.1 $\sum_{j=1}^m T_i$ – сумма поправок на объединенные ранги по каждому эксперту:

$$T_i = \frac{1}{12} \sum_{j=1}^m (t_j^3 + t_j),$$

где t_j – число одинаковых рангов в j -м ранжировании.

На основе данных анкетного опроса ведущих специалистов отдела маркетинга по таблице 2.4 рассчитано значение Δ (см. табл. 2.4, графа 14).

В первом ранжировании встречается один случай объединения двух рангов x_3, x_4 ; объединенный ранг равен 2,5. Следовательно, число одинаковых рангов в первом ранжировании $t = 2$, отсюда:

$$T_i = \frac{1}{12} (t^3 - t). \quad (2.2)$$

Подставляя значения t в форму (2.2) получим $T_i = 0,5$. Объединение двух рангов по одному случаю встречаются еще в семи ранжировках (таблица 2.4): №2, 3, 4, 5, 8, 9, 10.

Таким образом, сумма поправок для всех ранжировок составит:

$$\sum_{j=1}^m T_j = 4,0(0,5 \cdot 8).$$

Тогда, исходя из формулы 2.1, расчетное значение коэффициента конкордации составит 0,873. Его значение может колебаться от 0 до 1. При полном совпадении мнений специалистов значение коэффициента конкордации равно 1, при полной несогласованности – 0.

Полученный коэффициент конкордации подтверждает высокую степень согласованности мнений специалистов о влиянии отдельных факторов на уровень сбытовых запасов.

Значимость коэффициента конкордации оценивается по критерию χ^2 , который определяется по формуле:

$$\chi^2 = \frac{\Delta}{\frac{1}{12}mn(n+1) - \frac{1}{n-1} \sum_{j=1}^m T_j}.$$

При $\Delta = 837,5$ расчетное значение критерия равно 34,9, что превышает соответствующее табличное значение 23,21 для уровня существенности 0,01 и числа степеней свободы $m = 10$ (см. табл. 2.6).

Следовательно, с вероятностью 99% можно утверждать, что согласованность мнений специалистов отнюдь не случайна.

Анализ, выполненный с помощью экспертных оценок, позволил получить новую достоверную информацию о степени влияния отдельных факторов на уровень сбытовых запасов.

Таблица 2.5

Влияние отдельных факторов на уровень сбытовых запасов

Фактор	Сумма рангов нормальной ранжировки	Обобщенный средний ранг
Средний объем отгрузки в сутки (x_1)		
Годовой спрос продукции (x_2)		
Затраты на подготовительно- заключительный этапы операции (x_3)		
Затраты на хранение единицы продукции (x_4)		
Средний объем производства конкретной продукции в сутки(x_5)		
Итого	150,0	—

Таблица 2.6

Значение X^2 в зависимости от числа степеней свободы K
и доверительной вероятности d :

K	d			K	d		
	0,05	0,01	0,001		0,05	0,01	0,001
1	3,84	6,63	10,83	16	26,30	32,00	39,25
2	5,99	9,21	13,81	17	27,59	33,41	40,79
3	7,81	11,44	16,27	18	28,87	34,80	42,31
4	9,49	13,28	18,46	19	30,14	36,19	43,82
5	11,07	15,09	20,52	20	31,41	37,57	45,31
6	12,59	16,81	22,46	21	32,67	38,93	46,80
7	14,07	18,47	24,32	22	33,92	40,29	48,27
8	15,51	20,09	26,12	23	35,17	41,63	49,73
9	16,92	21,67	27,88	24	36,41	42,98	51,18
10	18,31	23,21	29,59	25	37,65	44,31	52,62
11	19,67	24,72	31,26	26	38,88	45,64	54,05
12	21,03	26,22	32,91	27	40,11	46,96	55,48
13	22,37	27,69	34,53	28	41,34	48,28	56,89
14	23,68	29,14	36,12	29	42,56	49,59	58,30
15	25,00	30,58	37,70	30	42,77	50,89	59,70

2. Из предложенных неупорядоченных действий выведите правильный алгоритм написания научной статьи. Заполните правую часть таблицы 2.7.

Таблица 2.7

Алгоритм написания научной статьи

№ п/п	Неупорядоченный вариант действий	№ п/п правильного алгоритма написания научной статьи
1	Короткая аннотация (не более 600) знаков	
2	Формулирование целей статьи (постановка задачи)	
3	Анализ последних исследований и публикаций, которые дают начало решению данной проблемы и на которые опирается автор	
4	Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами	
5	Выделение нерешенных прежде частей общей проблемы, которым посвящается определенная статья	
6	Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов	
7	Выводы из данного исследования и перспективы дальнейших исследований в данном направлении	

3. Изложите схему маркетингового исследования по Ф. Контеру.

Таблица 2.8

№ п/п	Неупорядоченный вариант действий	№ п/п правильного алгоритма написания научной статьи
1	Сбор информации	
2	Анализ собранной информации	
3	Выявление проблем и формирование целей исследования	
4	Отбор источников информации	
5	Предоставление полученных результатов	

Метод маркетингового исследования

№ п/п	Наименование маркетинговых исследований	Вид маркетингового исследования
1	Генерация идей новых изделий	
2	Прогноз объемов продаж	
3	Сбор информации о конкурентах	
4	Оценка емкости рынка	
5	Анализ тенденций изменения рынка	
6	Организация маркетинговой политики относительно изделий, которые тестируются	
7	Изучение системы преимущества покупателей	
8	Исследование расположения складов	
9	Исследование ценовой эластичности спроса	
10	Исследования эффективности рекламной деятельности	
11	Исследование размещения мест розничной торговли	
12	Исследование количественной оценки средств массовой информации	
13	Прогнозирование ценовой политики для разных стадий жизненного цикла товаров	
14	Выбор способов сбыта новых товаров	

Какие методы маркетинговых исследований при этом могут применяться? Возможные варианты ответов:

- а) наблюдения;
- б) фокус-группы;
- в) интервью;
- г) опрос по телефону;
- д) анкетирование;
- е) панельные методы исследований;
- ж) моделирование процессов.

Вопросы для повторения и обсуждения

1. Что понимается под маркетинговым исследованием?
2. Перечислите основные направления исследований в маркетинге.
3. Какая разница между понятиями «рыночное исследование» и «маркетинговое исследование»?
4. Какие операции включает процесс «маркетингового исследования»?
5. Что дает маркетологам информация?
6. Что такое вторичная информация?
7. Что такое первичная информация?
8. Что такое орудие исследования?
9. Что характеризует коэффициент конкордации?

Практическое занятие по теме №3

Анализ транспортных услуг

План

проведения практического занятия

Время: 4 часа

Цель: Изучить литературу по маркетингу, с помощью методов маркетинга установить классификацию услуг; жизненный цикл услуг; разработать новые услуги; определить конкурентоспособность услуг.

Форма проведения занятия: Семинар и оценка ситуации.

1. Учебные вопросы

- 1.1. Классификация услуг.
- 1.2. Жизненный цикл услуг.
- 1.3. Разработка услуги.
- 1.4. Конкурентоспособность услуг.

2. Рефераты

- 2.1. Централизованная доставка готовой продукции.
- 2.2. Неценовые факторы конкурентоспособности услуг.

2.3. Оценка конкурентоспособности услуг.

3. Практические задания

1. Выбор перевозчика методом стоимостной оценки и методом абстрактного перевозчика

Цель занятия: Приобрести практические навыки по использованию различных методов выбора перевозчика.

Задание: Выбрать перевозчика.

Исходные данные: Данные для работы представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Показатели рассмотренных перевозчиков

Показатель	Перевозчик №1	Перевозчик №2	Перевозчик №3	Перевозчик №4
Рыночная цена товара, у.е.	$600 + 10*i$	$600 + 10*i$	$600 + 10*i$	$600 + 10*i$
Стоимость доставки за единицу товара, у.е.	$150 + i$	$145 + j$	$155 + i$	$140 + j$
Количество товаров, перевезенных за год, ед.	$510000 + 10000*j$	$510000 + 10000*j$	$510000 + 10000*j$	$510000 + 10000*j$
Стоимость доставки единицы товара в год (с учетом процентной ставки, штрафов за порчу, мелкую кражу и т.п.), у.е.	$170 + j$	$160 + i$	$180 + j$	$165 + i$
Среднее время доставки, час	$0,0045 + 0,0001*i$	$0,0054 + 0,0001*j$	$0,0051 + 0,0001*i$	$0,0049 + 0,0001*j$
Среднее время между перевозкой товара, час	$0,009 + 0,0001*j$	$0,0087 + 0,0001*i$	$0,0091 + 0,0001*j$	$0,0096 + 0,0001*i$
Стоимость оформления заказа на одну грузоперевозку, у.е.	$210 + i$	$190 + j$	$195 + i$	$200 + j$

Таблица 2.10 (Продолжение)

Годовая стоимость складирования, у.е.	$340000 + 10000*j$	$330000 + 10000*i$	$350000 + 10000*j$	$360000 + 10000*i$
Расходы на приобретение единицы товара, у.е.	$250 + 10*j$	$250 + 10*j$	$250 + 10*j$	$250 + 10*j$

Здесь i – последняя цифра порядкового номера фамилии студента в журнале группы; j – предпоследняя цифра порядкового номера фамилии студента в журнале группы.

Этапы выполнения задания

1. Выбрать перевозчика методом стоимостной оценки.
2. Выбрать перевозчика методом абстрактного перевозчика.

Методические рекомендации по выполнению работы

1. Выбор перевозчика методом стоимостной оценки определяется оптимальным соотношением параметров перевозки и товарного рынка:

$$\Pi = P - r - Z,$$

где Π – прибыль; P – рыночная цена товара; r – стоимость доставки единицы товара (включая тарифы на перевозку, погрузку, разгрузку, страховку и т.д.); Z – расходы на приобретение единицы товара (стоимость единицы товара у производителя).

2. Метод описывает абстрактного перевозчика, перевозящего абстрактный товар. При этом перевозчик предлагает отправителю груза ряд транспортных услуг, например, время перевозки. Метод основан на минимизации стоимости услуг и получении маргинальной прибыли:

$$C = r \cdot T - u \cdot t \cdot T + \frac{a}{S} + \frac{W \cdot S \cdot T}{2},$$

где C – ожидаемая годовая переменная стоимости перевозок; T – количество товаров, перевозимых за год; u – стоимость доставки единицы товара в год (с учетом процентной ставки, штрафов за порчу, мелкую кражу и т.д.); t – среднее время доставки, час; S – среднее время между перевозками товара, час; a – стоимость оформления заказа на одну грузоперевозку; W – годовая стоимость складирования.

Результаты расчетов представить в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Результаты расчетов показателей выбора перевозчика

Показатель	Перевозчик №1	Перевозчик №2	Перевозчик №3	Перевозчик №4
Прибыль, у.е.				
Ожидаемое годовое изменение стоимости перевозок, у.е.				

2. Организация транспортного обслуживания производственного процесса

Цель занятия: Приобретение необходимых навыков для транспортного обслуживания материальных потоков на предприятии.

Задание: Определить необходимое число автомашин и автокар, число рейсов в сутки и массу груза, перевозимого за одни сутки каждым видом транспорта, производительность транспортных средств.

Исходные данные: На предприятии ежемесячные межцеховые перевозки осуществляются соответственно шахматной ведомости (табл. 2.12). Транспортировка грузов из цеха № 1 в цех № 2 и из цеха № 2 в цех № 3 выполняется на автокарах. Транспортировка всех других грузов осуществляется на автомашинах. Данные о работе предприятия представлены в табл. 2.13.

Таблица 2.12

Шахматная ведомость грузопотоков по предприятию за февраль, т

Место отправления	Место отправления						
	Склад №1	Склад №2	Цех №1	Цех №2	Цех №3	Отвал (отходы)	Вместе
Склад №1	–	–	$5100 + 100*i$	$6000 + 100*j$	$1300 + 100*i$	–	
Склад №2	–	–	–	–	–	–	
Цех №1	–	–	–	$4000 + 100*i$	–	$1000 + 100*j$	
Цех №2	–	–	–	–	$9000 + 100*j$	$500 + 100*i$	
Цех №3	–	$10000 + 100*i$	–	–	–	$300 + 100*i$	
Отвал (отходы)	–	–	–	–	–	–	
Вместе							

Здесь i – последняя цифра порядкового номера фамилии студента в журнале группы; j – предпоследняя цифра порядкового номера фамилии студента в журнале группы.

Таблица 2.13

Показатели работы предприятия

Показатель	Значение
Число рабочих дней в месяце, дн.	$16 + i$
Режим работы	двухсменный
Продолжительность рабочей смены, час	$7,5 + 0,1*i$
Грузоподъемность автокара, т	$1,5 + 0,1*i$
Коэффициент использования грузоподъемности автокара	$0,7 + 0,01 *j$
Коэффициент использования фонда времени работы автокара	$0,85 + 0,01*j$

Таблица 2.13 (Продолжение)

Продолжительность грузового рейса автокара, мин.	$28 + i$
Грузоподъемность автомашины, т	$5 + 0,1*j$
Коэффициент использования грузоподъемности автомашины	$0,9 + 0,01*i$
Продолжительность грузового рейса автомашины, мин.	$23 + j$
Коэффициент неравномерности перевозок	$0,7 + 0,01*(i+j)$

Здесь i – последняя цифра порядкового номера фамилии студента в журнале группы; j – предпоследняя цифра порядкового номера фамилии студента в журнале группы.

Этапы выполнения задания

1. Рассчитать необходимое количество автокар и показатели их работы.
2. Рассчитать необходимое количество машин и показатели их работы.

Методические рекомендации к выполнению работы

1. Необходимое количество автокар определяют по формуле:

$$K_{\text{кар}} = \frac{Q_{\text{м}}}{q \cdot K_{\text{ис}} \cdot F_{\text{э}} \cdot K_{\text{см}} \cdot 60 / T_{\text{р}}},$$

где $Q_{\text{м}}$ – месячный грузооборот на данном маршруте, т; q – грузоподъемность автокара, т; $K_{\text{ис}}$ – коэффициент использования грузоподъемности автокара; $F_{\text{э}}$ – эффективный фонд времени работы автокара для односменного режима работы, час; $K_{\text{см}}$ – число рабочих смен в сутки; $T_{\text{р}}$ – время, затрачиваемое автокаром на один рейс, мин.

Месячный грузооборот на данном маршруте определяют по формуле:

$$Q_{\text{м}} = Q_{1-2} + Q_{2-3},$$

где Q_{1-2} , Q_{2-3} – объемы грузов, перевозимых между цехом № 1 и № 2 и между цехом № 2 и № 3, т.

Эффективный фонд времени работы автокара для односменного режима работы определяют по формуле:

$$F_{\text{э}} = D_{\text{р}} \cdot T_{\text{см}},$$

где $D_{\text{р}}$ – число рабочих дней в месяце, дн.; $T_{\text{см}}$ – продолжительность рабочей смены, час.

Число рейсов, сделанных одним автокаром за сутки, определяется формулой:

$$P = \frac{60 \cdot T_{\text{см}} \cdot K_{\text{см}} \cdot K_{\text{в}}}{T_{\text{р}}},$$

где $K_{\text{в}}$ – коэффициент использования фонда времени работы автокара.

Объем груза, перевезенного за сутки автокарами, определяют по формуле:

$$Q_{\text{сут}} = \frac{Q_{\text{м}}}{D_{\text{р}} \cdot K_{\text{н}}},$$

где $K_{\text{н}}$ – коэффициент неравномерности перевозок. Производительность автокара определяют по формуле:

$$\Pi = \frac{Q_{\text{сут}}}{P \cdot K_{\text{н}}}.$$

2. Расчеты для машин провести по тем же формулами, что и для автокаров. Результаты расчетов свести в таблицу 2.14.

**Показатели работы транспорта
при обслуживании производственных грузопотоков**

Вид транспортного средства	Месячный грузооборот, т	Количество транспортных средств, ед.	Число рейсов, ед.	Объем груза, перевезенного за сутки, т	Производительность, т/сут.
Автокар					
Машины					

Вопросы для повторения и обсуждения

1. Что такое услуга?
2. Какие бывают услуги?
3. Какие характеристики необходимо учитывать при разработке маркетинговых программ?
4. Что понимается под классификацией услуг?
5. Что относят к транспортным услугам?
6. Принципы классификации транспортных услуг?
7. Как определяется качество транспортных услуг?
8. Что такое жизненный цикл услуги?
9. Какие этапы имеет жизненный цикл услуги?
10. Что такое конкурентоспособность услуг?
11. Что является предметом, объектом конкуренции?
12. Какой практический вывод можно сделать по конкурентоспособности услуг?

Глава 2

СМ 2. Система разработки товарной марки и сервисного обслуживания на потребительском рынке

Практическое занятие по теме №4

Разработка товарной марки

План

проведения практического занятия

Время: 4 часа.

Цель: Используя учебные пособия, специальную литературу и современные методы маркетинга, в рамках структурного подразделения предприятия разработать:

- фирменное имя;
- фирменный знак;
- фирменный образ.

Форма проведения занятий: Семинар и оценка ситуаций.

1. Учебные вопросы

- 1.1. Разработка фирменного имени.
- 1.2. Разработка фирменного знака.
- 1.3. Разработка фирменного образа.

2. Рефераты

- 2.1. Товарный знак и его сущность.
- 2.2. Упаковка и маркировка товара.

3. Практические задания

Оценка доли рынка и лояльности потребителей к товарной марке фирмы.

В данном сегменте рынка конкурирует три фирмы – А, В, С. Фирма А в последний день мая провела изучение мнения покупателей по товарам, продаваемым всеми тремя фирмами А, В, С. В результате опроса было выяснено, что престиж товарной марки товаров фирмы А соответствует 40%, В – 40%, С – 20%. Проведенное в конце июля повторное изучение мнения потребителей дало следующие показатели соответственно: 42%, 30%, 20%. Такая динамика вызвала чувство удовлетворения у руководства маркетингового подразделения фирмы А. Однако в данной ситуации фирме А следует обратить внимание на рост престижа товаров фирмы С и учесть этот факт в своей деятельности. Т.е., следует определить, как отразится на рыночной доле фирмы А сохранение такой тенденции в будущем.

При анализе данной ситуации важно определить движение потребительских симпатий от фирмы к фирме. В результате проведенного исследования были получены следующие данные. На конец мая у фирмы А было 400 покупателей, у фирмы В – 400, у фирмы С – 200. Фирма А забрала у фирмы В 100 покупателей и у фирмы С – 20 покупателей. В то же время фирма А отдала фирме В 80 своих покупателей и фирме С – 40. Фирма В забрала у фирмы С 20 покупателей и отдала ей 80 своих покупателей.

1. Укажите основные этапы по «раскрутке» товарных марок:

- а) потребительских товаров;
- б) товаров промышленного назначения.

3. Опишите какую-нибудь историю возникновения и завоевания популярности товарной марки известной фирмы. Какие, на ваш взгляд, причины ее успеха?

4. В левой части таблицы 2.15 размещены характеристики трех уровней товара: *товара с подкреплением, товара в реальном исполнении и товара по*

замыслу. В правой части таблицы проставьте соответствующие характеристики (№ п/п из левой части таблицы) для каждого уровня товара.

Таблица 2.15

Три уровня товара и их характеристики

№ п/п	Характеристики уровней товара	Три уровня товара
1	Монтаж	Товар с подкреплением
2	Качество	
3	Гарантия	
4	Свойство	Товар в реальном исполнении
5	Марочное название	
6	Основная выгода или услуга	
7	Послепродажное обслуживание	Товар по замыслу
8	Упаковка	
9	Внешнее оформление	
10	Поставка и кредитование	

Вопросы для повторения и обсуждения

1. Что такое товар?
2. Назовите три уровня товара.
3. Что такое товарная единица?
4. Как классифицируется товар по степени долговечности или материальной осязательности?
5. Когда в Украине введено штриховое кодирование и что оно дает для коммерческой деятельности?
6. Что такое марка, марочное название, марочный знак, товарный знак?
7. Что такое импорт товара?
8. Что такое сертификация товара?

Практическое занятие по теме №5

Разработка сервисного обслуживания

План

проведения практического занятия

Время: 4 часа.

Цель: В условиях структурного подразделения предприятия получить навыки определения объема транспортных услуг и разработки системы сервисного обслуживания.

Форма проведения занятий: Семинар и оценка ситуаций.

1. Учебные вопросы

1.1. Определение объема сервисного обслуживания.

1.2. Разработка системы сервисного обслуживания.

2. Рефераты

2.1. Основные принципы и задачи организации сервиса.

2.2. Служба сервиса и ее функции.

2.3. Организация обеспечения клиентов запасными частям.

3. Практические задания

На основании представленной для обсуждения системы оценки сервисного обслуживания составить в домашней самостоятельной работе, используя данные известного Вам предприятия, две простые задачи. Решить и объяснить их нужно на доске перед группой студентов на практическом занятии.

Система оценки сервисного обслуживания продукции

В соответствии с классификацией объектов деятельности предприятия в качестве одного из них выделяют сервисное обслуживание продукции.

Для формализации показателей сервисного обслуживания вводят комплексный показатель *U* **уровня сервиса обслуживания продукции**, который определяют по следующей формуле:

$$U = U_1^{k1} U_2^{k2} U_3^{k3} U_4^{k4} U_5^{k5},$$

где U_1, U_2, U_3, U_4, U_5 — показатели соответственно уровня сервиса удовлетворения потребительского спроса, оказания услуг производственного назначения, послепродажного обслуживания, информационного обслуживания и финансово-кредитного обслуживания; k_1, \dots, k_5 — показатели степени, характеризующие весомость соответствующего показателя уровня сервиса.

Предлагаемая методика формирования всех показателей имеет аналогичный характер. Поэтому в работе в качестве примера подробно рассмотрена система оценки уровня сервиса удовлетворения потребительского спроса.

Сервис удовлетворения потребительского спроса представляет собой комплексное понятие, которое можно описать следующими характеристиками: время, частота, готовность, безотказность и качество поставок, готовность обеспечения комплектности и проведения погрузочно-разгрузочных работ, метод заказа. Указанные характеристики являются как количественными, так и качественными показателями и определяются следующим образом.

Время $\Delta\tau_i$ поставок — период времени между поступлением заказа в систему и получением потребителем готовой продукции (факт выполнения заказа). Под заказом (или заявкой) здесь следует понимать поступившее в систему требование от одного потребителя на поставку одного вида продукции i ($i = \overline{1, n}$), где n — число видов номенклатуры продукции, выпускаемой предприятием в течение периода ΔT в объеме, не превышающем среднего выпуска продукции за условный период t_j . Термином «поставка» определяется факт выполнения одной заявки при условии, что ее объем не превышает среднего выпуска продукции за условный период t_j по каждому виду номенклатуры выпускаемой продукции:

$$\sum_{j=1}^{t_k} t_j = \Delta T,$$

где t_k — число условных периодов. Очевидно, что $\Delta\tau_i = \tau_{ki} - \tau_{0i}$, где τ_{ki} — момент времени получения потребителем готовой продукции; τ_{0i} — момент

времени поступления заявки N_i^3 в систему на i -й вид продукции в объеме, приблизительно равном оптимальному выпуску продукции.

То есть

$$N_i^3 = N_i^{\text{opt}} \pm \Delta e_{N_i},$$

здесь Δe_{N_i} — допустимые отклонения от оптимальных объемов выпуска продукции, при которых предприятие может не изменять установившийся режим работы.

Частота ω_i поставок для каждого i -го вида продукции представляет собой число возможных поставок в течение одного условного периода $\Delta\theta$:

$$\omega_i = \frac{Q_i}{q_i}, \quad i = \overline{1, n},$$

где Q_i — общее количество продукции, производимой предприятием за период $\Delta\theta$; q_i , — минимальный заказ, определение которого является оптимизационной задачей и в работе не рассматривается.

Готовность L_1 поставок — доля поставляемой продукции за определенный период времени от общего объема заказа на тот же период, определяется за несколько условных периодов по всей выпускаемой предприятием номенклатуре:

$$L_1 = \prod_{j=1}^{t_k} \prod_{i=1}^n; \quad l_{ij} = \frac{G_{ij}}{N_{ij}}; \quad i = \overline{1, n}; \quad j = \overline{1, t_k}.$$

где l_{ij} , G_{ij} — показатель готовности и количество поставленной потребителю продукции i -го вида за j -й период; N_{ij} — количество заказанной продукции i -го вида к поставке в j -й период времени; t_k — число условных периодов в рассматриваемом периоде ΔT .

Безотказность L_2 поставок, представляющая собой долю заказов, выполненных с требуемыми временными характеристиками за период T в общем количестве заказов на тот же период, определяется как по каждой номенклатуре l_{2i} , так и по предприятию в целом:

$$L_2 = \prod_{i=1}^n l_{2i}; \quad l_{2i} = \frac{P_i}{N_i^3}; \quad i = \overline{1, n},$$

где P_i — количество заказов по i -му виду продукции, выполненных с требуемыми временными характеристиками ($i = \overline{1, n}$); N_i^3 — количество заказов на поставку i -го вида продукции в течение периода T ($i = \overline{1, n}$).

Качество L_3 поставок определяется долей выполненных заявок, полностью соответствующих требуемым количественным и качественным характеристикам за период T в общем количестве выполненных заявок за тот же период. Показатель также определяют как по каждой номенклатуре l_{3i} , так и в целом по предприятию:

$$L_3 = \prod_{i=1}^n l_{3i}; \quad l_{3i} = \frac{K_i'}{K_i}; \quad i = \overline{1, n},$$

где K_i' — количество выполненных заказов по i -му виду продукции, полностью соответствующих требуемым количественным и качественным характеристикам за период T ; K_i — общее количество выполненных заказов по i -му виду продукции за тот же период.

Особенностью рассмотренных показателей L_1 , L_2 , L_3 является стремление каждого из них к единице, т.е. $L_1 \rightarrow 1$; $L_2 \rightarrow 1$; $L_3 \rightarrow 1$. При $L_1=1$, $L_2=1$, $L_3=1$ предприятие представляет собой идеально функционирующую подсистему **предприятие–потребитель** с позиции организации поставок по показателям готовности, безотказности и качества.

Готовность L_4 обеспечения комплектности — показатель, представляющий собой вероятностную характеристику степени выполнения возможных требований к комплектности производимой продукции:

$$L_4 = \prod_{i=1}^n l_{4i},$$

где l_{4i} — коэффициент, характеризующий степень выполнения возможных требований к комплектности производимой продукции вида i ($i = \overline{1, n}$).

Для определения коэффициента l_{4i} следует рассмотреть взаимосвязь **предприятие — потребитель** с позиции определения вероятностных характеристик обеспечения комплектности выпускаемой продукции. Формализация взаимосвязи предприятия и потребителя предполагает существование двух совокупностей. Первая совокупность представляет собой для каждого i -го вида продукции набор вариантов возможного обеспечения комплектности $(A_{i1}, \dots, A_{ij}, A_{il})$, где A_{ij} — j -й вид варианта комплектности; l — количество вариантов, обеспечиваемых комплектностью.

Для каждого варианта комплектности существуют оптимальные объемы обеспечения $(M_{i1}, \dots, M_{ij}, M_{il})$, полученные на основе обработки статистических данных периодов ретроспекций; M_{ij} — оптимальные объемы обеспечения i -го вида продукции с комплектностью вида j . При этом следует учитывать, что для каждого $i = \overline{1, n}$

$$\sum_{j=1}^l M_{ij} = N_i^{\text{opt}},$$

где N_i^{opt} — оптимальный выпуск продукция i -го вида за рассматриваемый период.

В этом случае можно определить вероятность $P(A_{ij})$ обеспечения заявки на i -й вид продукции с комплектностью вида j :

$$P(A_{ij}) = \frac{M_{ij}}{N_i^{\text{opt}}}; \quad i = \overline{1, n}; \quad j = \overline{1, l}.$$

Полученные значения вероятностей используют при формировании производственных программ. Методы и способы их использования в работе не рассматриваются.

Вторая совокупность представляет собой для каждого i -го вида продукции набор вариантов комплектности, не обеспечиваемых предприятием, но появившихся в качестве требований потребителей:

$$(A_{i(1+1)}, \dots, A_{i(1+j_1)}, \dots, A_{i(1+l_1)}),$$

где $A_{i(1+j_1)}$ — $(1 + j_1)$ -й вид варианта комплектности для i -го вида продукции, не обеспечиваемый предприятием, но существующий в качестве требований потребителей; здесь $j_1 = \overline{1, l_1}$; l_1 — число вариантов комплектности второй совокупности.

Тогда соответствующие требуемые объемы обеспечения выразятся так:

$$(M_{i(1+1)}, \dots, M_{i(1+j_1)}, \dots, M_{i(1+l_1)}),$$

где $M_{i(1+j_1)}$ — объемы возникшей потребности в i -м виде продукции с вариантом комплектности $(1 + j_1)$, $j_1 = \overline{1, l_1}$. В этом случае определяют вероятность появления той или иной комплектности:

$$P(A_{i(1+j_1)}) = \frac{M_{i(1+j_1)}}{N_i^3},$$

где $P(A_{i(1+j_1)})$ — вероятность появления $(1 + j_1)$ -го варианта комплектности i -го вида продукции в течение рассматриваемого периода; N_i^3 — общее

количество заявленной потребности на i -й вид продукции, полученной в течение того же периода.

Очевидно, чем меньше вероятность $P(A_{i(1+j_1)})$ для всех i и j_1 , тем выше коэффициент, характеризующий степень выполнения возможных требований к комплектности L_4 . Поэтому предприятие стремится свести эту вероятность к нулю для всех i и j_1 , т.е. $P(A_{i(1+j_1)}) \rightarrow 0$.

Для каждого i -го вида продукции можно определить коэффициент

$$l_{4i} = 1 - \prod_{j_1=1}^{l_1} P(A_{i(1+j_1)}), \quad i = \overline{1, n}. \quad (2.3)$$

При $l_{4i} = 1 \quad i = \overline{1, n}$ все возможные варианты требований к комплектности i -го вида продукции входят в первую совокупность комплектности, которая обеспечивается предприятием.

Готовность L_5 проведения погрузочно-разгрузочных работ — показатель, представляющий собой вероятностную характеристику степени выполнения возможных требований, предъявляемых к погрузочно-разгрузочным работам:

$$L_5 = \prod_{i=1}^n l_{5i},$$

где l_{5i} — коэффициент, характеризующий степень выполнения возможных требований ко всем видам погрузочно-разгрузочных работ, предъявляемых i -му виду продукции; его определяют аналогично коэффициенту l_{4i} :

$$l_{5i} = 1 - \prod_{k_1=1}^{K_1} P(B_{i(K+k_1)}), \quad i = \overline{1, n}, \quad (2.4)$$

где $P(B_{i(K+k_1)})$ — вероятность появления $(K+k_1)$ -го вида погрузочно-разгрузочных работ, предъявляемых к i -му виду продукции; K — количество видов погрузочно-разгрузочных работ, входящих в совокупность,

обеспечиваемую предприятием; K_1 — количество видов погрузочно-разгрузочных работ, не принадлежащих совокупности, обеспечиваемой предприятием, но появившихся в качестве требований потребителей.

При $I_{5i} = 1$ все возможные варианты требований к погрузочно-разгрузочным работам для i -го вида продукции входят в совокупность, которая обеспечивается предприятием. Таким образом, из выражений (2.3) и (2.4) следует, что $L_4 \rightarrow 1$ и $L_5 \rightarrow 1$.

Подобное положение формализует стремление предприятия к удовлетворению постоянно расширяющихся требований потребительского рынка, предъявляемых к комплектности продукции и погрузочно-разгрузочным работам при реализации продукции.

Метод заказа — это показатель, включающий в себя следующие характеристики: минимальный заказ, предоставляемые для оплаты заказа время и возможность передачи заказа нарочным или по почте (телетайпу, факсу и т.д.). Эти характеристики определяют относительно соответствующих показателей ведущих конкурирующих предприятий аналогичного профиля.

Следует отметить, что спектр предоставляемых возможностей в значительной степени зависит от соответствующей инфраструктуры требований, лежащих в основе какого-либо метода.

При определении показателя уровня U_1 , сервиса удовлетворения потребительского спроса следует отметить, что характеристики — время, частота, готовность, безотказность и качество поставок, готовность обеспечения комплектности и проведения погрузочно-разгрузочных работ — являются количественными характеристиками, которые удобно использовать при экономико-математическом моделировании производственно-хозяйственной деятельности предприятий и ее анализе.

Характеристика же «метод заказа» представляет собой совокупность качественных характеристик, и его использование в формализованном анализе деятельности: предприятия является темой отдельного исследования.

Показатель U_1 , являющийся количественным выражением сервиса удовлетворения потребительского спроса, может быть представлен в виде

$$U_1 = \prod_{q=1}^p L_q^{dq},$$

где L_q^{dq} — коэффициент, учитывающий q -ю характеристику уровня сервиса удовлетворения потребительского спроса, $q = \overline{1, p}$; p — общее число коэффициентов, характеризующих составляющие уровня сервиса удовлетворения потребительского спроса в каждом конкретном случае; dq , ($q = \overline{1, p}$) — показатели степени, характеризующие весомость q -го коэффициента. Число коэффициентов и их содержание зависят от характера производимой продукции. В работе принято $p = 5$, т.е. $U_1 = L_1, L_2, L_3, L_4, L_5$.

Уровень сервиса удовлетворения потребительского спроса можно измерять в процентах (при максимально возможном уровне $U_{lmax} = 100\%$), он может быть и безразмерной величиной (при $U_{max} = 1$).

Повышение уровня сервиса удовлетворения потребительского спроса требует определенного увеличения затрат S предприятия.

Характер взаимосвязи этих категорий можно описать гиперболической зависимостью (рис. 2.1):

$$S = s + \frac{s_1}{1 - U_1}; s_1 > 0; 0 < U < 1,$$

где s — условно-постоянная составляющая затрат, независимая от уровня сервиса удовлетворения потребительского спроса; s_1 — условно-переменная составляющая затрат, зависящая от уровня сервиса удовлетворения потребительского спроса.

Одновременно с увеличением затрат улучшение сервиса, очевидно, приводит и к увеличению денежных поступлений P от реализации продукции (доход) (рис. 2.1). Это может быть осуществлено благодаря привлечению

потребителей и увеличению объемов сбыта путем улучшения характеристик сервиса, например, увеличения показателей готовности, безотказности и качества поставок или снижения времени поставок до величины, соизмеримой с периодом технологического цикла для каждого вида продукции.

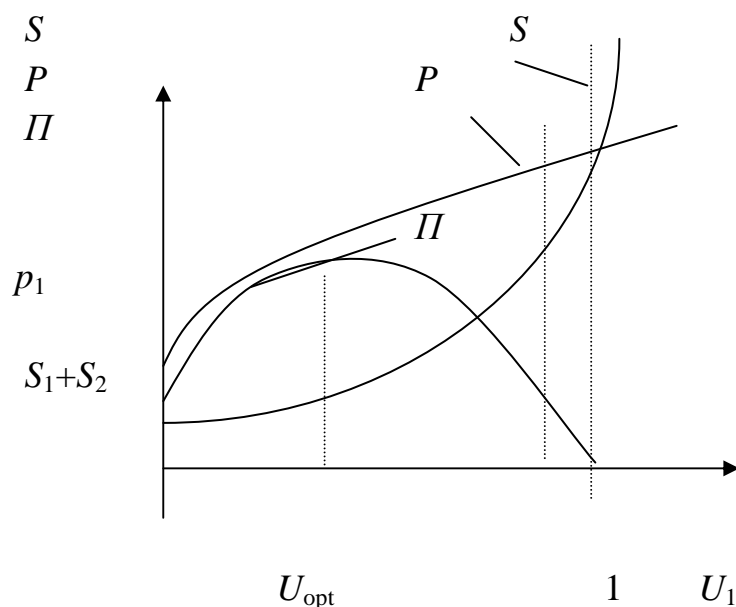


Рис. 2.1 – Влияние уровня U_1 сервиса удовлетворения потребительского спроса на прибыль предприятия: S – затраты, связанные с организацией сервиса; P – доход производительной системы от реализации продукции; $П$ – прибыль, получаемая производственной системой от реализации продукции.

Функция дохода представляет степенную зависимость от уровня сервиса поставок:

$$P = p_1 + aU_1^b, \quad a > 0; \quad 0 < b < 1,$$

где p_1 , — доход предприятия от реализации продукции при условии, что требования потребителей по сервису удовлетворения потребительского спроса не учитываются; a, b — соответственно коэффициент и показатель степени, характеризующие влияние уровня сервиса удовлетворения потребительского

спроса на объем реализации; числовые значения этих величин зависят от вида и назначения продукции, а их определение является предметом специального исследования.

Прибыль предприятия определяют по формуле:

$$\Pi = P - S. \quad (2.5)$$

Выражение (2.5) является основой для определения оптимального уровня U_{1opt} сервиса удовлетворения потребительского спроса (рис.2.2). Из равенства нулю первой производной выражения (2.5) следует уравнение:

$$U_1^{b+1} - 2U_1^b + U_1^{b-1} - \frac{s_1}{ab} = 0,$$

которое необходимо решить относительно U_1 . В зависимости от соотношения величин a, b и s_1 решение может быть точным или приближенным.

Оптимальным уровнем U_{1opt} является такое значение U_1 , при котором прибыль предприятия принимает максимальное значение.

С точки зрения лишь затрат, возникающих в системе, оптимальный уровень сервиса можно определить следующим образом (рис. 2.2): рассматривают затраты, связанные с организацией сервиса удовлетворения потребительского спроса, и издержки, связанные с невыполнением требований сервиса. Суммарный график позволяет определить значение, которое должно совпадать со значением, полученным в первом случае.

Таким образом, стремление достичь максимального уровня сервиса удовлетворения потребительского спроса ($U_1 = 100\%$) не всегда оправдано.

Подобный подход к определению показателя уровня сервиса предоставляет большие возможности для варьирования его характеристиками L_1, L_2, L_3, L_4, L_5 . Определение оптимальных коэффициентов L_1, L_2, L_3, L_4, L_5 можно начать с допущения, что в первом приближении они равны между собой, тогда

$$L_1, L_2, L_3, L_4, L_5 = \sqrt[5]{U_{\text{opt}}}$$

Дальнейшее уточнение коэффициентов является процессом итерационным и зависящим от конкретных условий рассматриваемого предприятия. Следует также отметить, что введение в теорию и практику планирования и анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия показателя «уровень сервиса удовлетворения потребительского опроса» и методики его определения требует пересмотра исходных положений при формировании функции прибыли, получаемой предприятием от реализации продукции. Новый подход к решению этой задачи предполагает формирование производственной программы, соответствующей оптимальному уровню сервиса удовлетворения потребительского спроса при условии рационального использования ресурсов. Поскольку оптимальный уровень сервиса поставок может быть получен разными альтернативными вариантами варьирования коэффициентами L_1, L_2, L_3, L_4, L_5 , решение представляет собой достаточно трудоемкий процесс.

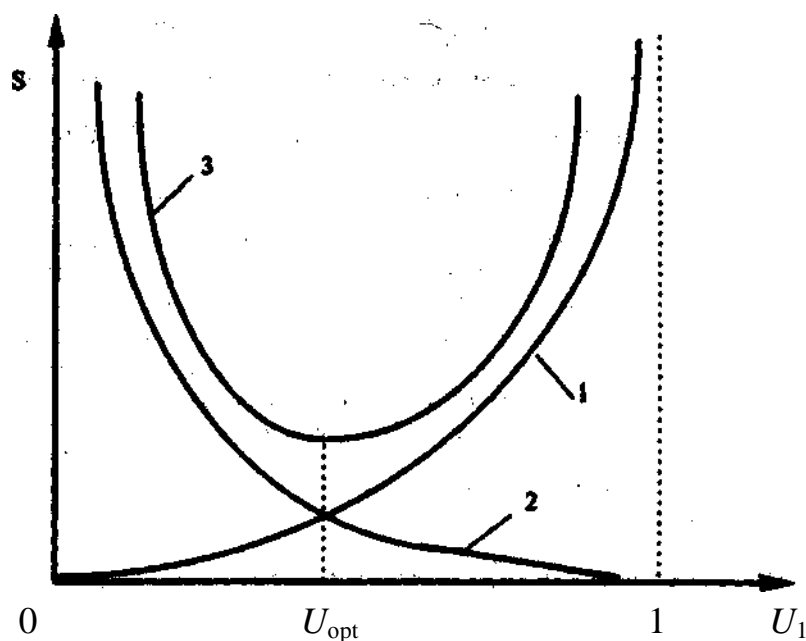


Рис. 2.2 — Оптимизация сервиса удовлетворения потребительского спроса на основе учета затрат (1), связанных с организацией сервиса поставок, и издержек (2), возникающих из-за невыполнения требований сервиса; (3) — суммарные затраты

Следует отметить, что уровень сервиса удовлетворения потребительского спроса находится в прямой зависимости от затрат на создание и функционирование логистической системы.

Поэтому процесс получения зависимости затрат S производственно-сбытовой системы (далее ПСС) от уровня сервиса удовлетворения потребительского спроса является достаточно важным. Состояние ПСС при $U_1 = 0$ принимается при условии, что предприятие (ПСС) рассматривается отдельной организационно-экономической структурой, на которую не влияют изменения потребительского спроса, и при формировании производственной программы учитывается лишь перечень номенклатуры выпускаемой продукции, а не объемы ее потребности.

Таким образом, затраты при $U_1 = 0$ — это затраты предприятия на реализацию оптимальной производственной программы, сформированной при условии получения предприятием максимально возможной прибыли при наличии ограниченных ресурсов и неограниченном спросе на выпускаемую продукцию.

Следует отметить, что в любой логистической системе существует стратегический потенциал, который может улучшить функционирование системы. Во-первых, это мероприятия по уменьшению затрат: рационализация инвестиций (автоматизация материальных потоков; автоматизация обработки информации и системы управления; уменьшение запасов; избежание избыточности; оптимизация использования ресурсов).

Во-вторых, это мероприятия по улучшению работы логистической системы: инвестиции (в производственные подразделения; в информационно-логистические системы для увеличения четкости в управлении); оптимизация структуры (повышение гибкости системы; улучшение параметров поставок).

Все перечисленные мероприятия направлены в конечном итоге, с одной стороны, на полное удовлетворение потребительского спроса, с другой – на эффективное функционирование ПСС.

Эти две противоположно направленные цели находят стыковку в показателе уровня сервиса обслуживания продукции. Поэтому научно обоснованное управление этим показателем при любых изменениях на потребительском рынке является необходимостью для предприятий. Основой должна быть экономико-математическая модель управления уровнем сервиса обслуживания продукции.

Вопросы для повторения и обсуждения

1. Что такое сервис?
2. В чем заключается принцип современного сервиса?
3. Какая политика сервиса является недальновидной и не выдерживающей критики?
4. Как классифицируется сервис?
5. Назовите восемь правил организации эффективного сервиса.
6. Что такое уровень логистического обслуживания?
7. Какие критерии используют для оценки качества обслуживания?
8. В чем заключается организация сервиса?
9. Что входит в систему оценки сервисного обслуживания продукции?

Практическое занятие по теме № 6

Анализ потребительского рынка

План

проведения практического занятия

Время: 4 часа.

Цель: Изучить с помощью методов маркетинга следующий материал: сегментация рынка; определение количественных параметров сегмента; оценка доступности, тенденции развития, прогноз результатов работы фирмы на

рынке, установление характера совместимости данного сегмента рынка с рынком главных конкурентов.

Форма проведения занятий: Семинар и оценка ситуаций.

1. Учебные вопросы

- 1.1. Сегментация рынка.
- 1.2. Параметры сегмента.
- 1.3. Положение фирмы на рынке.
- 1.4. Рынок главных конкурентов.

2. Рефераты

- 2.1. Критерии сегментации рынка.
- 2.2. Методы рыночной сегментации.

3. Практические занятия

Задание 1. Оценка и определение параметров конкурентоспособности легковых автомобилей (табл.2.16).

Оценка конкурентоспособности легковых автомобилей

Автомобилестроители конкурируют друг с другом в рамках видовой и предметной конкуренции, широко используют методы ценовой и неценовой конкуренции, всю гамму параметров, определяющих конкурентоспособность их продукции.

В одном и том же классе автомобилей выпускаются автомобили с различными типами кузовов. С учетом автомобильной моды вносятся изменения во внешний и внутренний дизайн автомобиля, внедряются установленные нормы экологических стандартов, применяется гибкая ценовая политика, постоянно повышается надежность автомобилей.

Определите параметры конкурентоспособности, по которым и оцените любой автомобиль.

Таблица 2.16

Характеристики легковых автомобилей с рабочим объемом двигателя 1,3 л.

Марка автомобиля	Модель	Год выпуска	Мощность двигателя, кВт	Максимальная скорость, км/ч	Разгон с места до 100 км/ч, сек.	Расход топлива (городской цикл), л, 100 км	Цена производителя, тыс. у.е.
1	2	3	4	5	6	7	8
FIAT	PUNTO 75	2001	55	170	12	6,7	22,2
FORD	FIESTA 1,3	2001	44	153	14.7	6.4	19.1
	ESCOR D1,3 i	2001	44	153	17.7	6.9	21.9
HYUND AI	PONY1. 3	2001	43	150	15.9	7	16.8
LADA	SAMAR A1.3	2004	48	152	14.5	7.3	13.2
MITSUBI SHI	COLT13 00	2006	55	163	13.8	6.9	18.7
HISSAN	MICRA1 ,3	2000	55	170	12	6.1	21.7
OPEL	CORSA 1,3i	До 2000	44	155	15	7.1	17.3
	KADET T1,3	До 2000	44	160	15.5	7.2	16.9
SUZUKI	SWIFT1, 3GL	2002	52	163	11.7	5.4	17.9
VOLKS WAGEN	POLO1, 3	До 2002	40	163	14.2	6.8	16.1
	GOLF1, 3	До 2000	40	151	16.7	7.4	20

Задание 2. Какой этап жизненного цикла переживают перечисленные ниже товары? Занести номера позиций товаров в соответствующие столбцы таблицы 2.17.

Таблица 2.17

Жизненный цикл товара

№ п/ п	Виды товара	Этапы жизненного цикла товара				
		1	2	3	4	5
1	Цветные телевизоры					
2	Черно-белые телевизоры					
3	Биотехнология					
4	Автомобили					
5	Трамваи					

Задание 3. Определите емкость регионального рынка и рыночную долю каждого из пяти предприятий, которые производят плитку тротуарную. Выходные данные приведены в таблице 2.18.

Таблица 2.18

Состояние рынка тротуарной плитки, которую производят как сопутствующий товар предприятия автомобильной промышленности

Предприятия	Объем производства по вариантам, тыс.шт.час			Объем экспорта по вариантам, тыс.шт.час		
	1	2	3	1	2	3
1	30	180	290	–	40	35
2	35	200	340	10	50	–
3	40	100	240	15	25	50
4	50	140	210	25	35	10
5	60	160	175	20	45	–

Методические рекомендации к практическому заданию № 3

Емкость рынка = объем производства + объем импорта – объем экспорта.

Необходимо сложить объем производства по горизонтали. Затем вычесть объем экспорта. Результат по вертикали всех предприятий следует принять за 100%, а емкость каждого предприятия – X . Решая пропорцию, определяем рыночную долю производства в % для каждого из пяти предприятий.

Вопросы для повторения и обсуждения

1. Что такое сегментация рынка
2. Какие существуют принципы сегментации?
3. Какой метод сегментации самый распространенный?
4. Назовите критерии сегментации потребительского рынка.
5. Что такое конкуренция?
6. Что является предметом и объектом конкуренции?
7. Назовите факторы, влияющие на конкурентоспособность.
8. Назовите четыре модели рынка.
9. Как оценить конкурентоспособность позиций предприятия?

Глава 3

СМ 3. Методы и критерии принятия управленческих решений в маркетинге

Практическое занятие по теме №7

Анализ рынка предприятий

План

проведения практического занятия

Время: 4 часа.

Цель: Изучить с использованием научных источников и методов маркетинга следующие вопросы: сегментация рынка; функционально-стоимостный анализ характеристик услуг; ассортимент услуг; емкость рынка.

Форма проведения занятий: Семинар и оценка ситуаций.

1. Учебные вопросы

1.1. Сегментация рынка услуг.

1.2. Анализ характеристик услуг.

1.3. Ассортимент услуг.

1.4. Емкость рынка.

2. Рефераты

2.1. Анализ ассортимента транспортных услуг.

2.2. Определение емкости рынка автотранспортных услуг перевозок бытовой техники в г. Харькове.

3. Практические занятия

1. Основные резюмирующие положения.

Покупатели не только по-разному используют товар с определенными потребительскими свойствами, но и, приобретая товар, исходят из разных мотиваций. Поэтому при анализе потребительского рынка производится разбивка покупателей на четкие группы – *сегментация* по мотивациям и иным признакам (демографическим, социальным и т.д.), и только затем предлагается товар, созданный с максимальным учетом этих признаков.

Сегментация рынка нацелена на узкую специфическую группу потребителей. Сегменты рынка формируются на основе единого специализированного плана маркетинга, который ориентирован на потребности этого сегмента. Этот метод особенно распространен среди небольших или специализированных фирм. Стратегия рыночной сегментации обычно не максимизирует сбыт. Наоборот, цель фирмы – эффективность, освоение значительной доли единого рыночного сегмента при управляемых издержках.

Каждый из факторов, указанных в таблице 2.19, используется при анализе рынка не сам по себе, а в комплексе с другими, чтобы как можно более точно определить, удовлетворению каких потребностей служит то или иное изделие или услуга. В указанной таблице в достаточно обобщенном виде представлена методика такой сегментации рынка. По совпадению у определенных групп потребителей нескольких значений переменных, указанных в табл. 2.19, можно сделать вывод о наличии определенного сегмента рынка. Далее руководству

предприятия предстоит проверить, насколько соответствует этому сегменту выпускаемая продукция.

Каждый из приведенных в таблице 2.19 методов сегментации имеет свои особенности, плюсы и минусы, которые полезно знать при анализе рынка.

Таблица 2.19

Основные факторы сегментации рынка по группам потребителей и наиболее распространенные вариации значения этих факторов

Факторы (переменные)	Наиболее распространенные значения переменных
<i>1</i>	<i>2</i>
Географические:	
а) регион;	Прибалтика, Средняя Азия, Центрально-Черноземный район, Западная Украина, Урал, Кавказ, Центр или Восток Украины и т.п.
б) административное деление	Республика, край, область, район, город.
в) численность населения (для городов);	До 5 тыс.чел., 5–20 тыс., 20–50 тыс., 50–100 тыс., 100–250 тыс., 250–500 тыс., 500 – 1 млн., 1–4 млн., 4 млн.чел. и более.
г) плотность населения;	Город, пригород, сельская местность.
д) климат.	Умеренно-континентальный, континентальный, субтропический, морской.
Демографические:	
а) возраст;	До 6 лет, 6–11, 12–19, 20–34, 35–49, 50–64, 65 лет и более.
б) пол;	Женский, мужской.
в) размер семьи;	1–2чел., 3–4чел, 5чел. и более.
г) семейное положение и возраст;	Молодежь – одинокие, молодежь – семейные без детей, молодежь – семейные с самым младшим ребенком до 6 лет, молодежь – семейные с самым младшим до 6 лет и старше, пожилые – семейные, имеющие детей, пожилые – семейные, не имеющие детей младше 18 лет, пожилые – одинокие и т.п.
д) уровень дохода (оплата труда в месяц);	До 700 грн., 700–1000, 1000–1500, 1500–2000, 2000–2500, 2500–3000, 3000–3500, 3500–4000, 4000–5000, 5000–6000, свыше 6000 грн.

Таблица 2.19 (Продолжение)

е) виды профессий;	Научные работники отраслевых НИИ и АН Украины, инженерно-технические работники государственных предприятий; работники фермерских хозяйств; рабочие государственных предприятий; представители частного бизнеса; преподаватели высшей школы; рядовые служащие государственных учреждений; руководящие кадры; работники торговли и сферы обслуживания; студенты; учителя средней школы; домохозяйки; пенсионеры; безработные.
ж) уровень образования;	Начальное образование, среднее и неполное среднее образование, среднее специальное образование, незаконченное высшее, высшее образование, ученая степень.
з) религия;	Православная, католическая, ислам, баптистская и др.
и) раса;	Европеоидная, монголоидная и т.д.
к) национальность.	Русские, украинцы, белорусы, узбеки, грузины, евреи, татары, башкиры и т.д.
Психографические:	
а) социальный слой;	Неимущие, среднего достатка, более высокого уровня достатка, чем средний, высокого достатка, очень высокого достатка.
б) стиль жизни;	Городской, сельский, богемный, элитарный, молодежный, спортивный и т.д.
в) личные качества.	Амбициозность, авторитарность, импульсивность, стадный инстинкт и т.п.
Поведенческие:	
а) степень случайности покупки;	Приобретение товаров обычно носит случайный характер; приобретение товаров иногда носит случайный характер.
б) поиск выгод;	Поиск изделий высокого качества; хорошего обслуживания; более низкой, чем обычно, цены.
в) статус постоянного клиента;	Отсутствие такого статуса; наличие такого статуса в прошлом; потенциальный постоянный клиент, приобретающий изделие в первый раз; постоянный клиент.

Таблица 2.19 (Продолжение)

г) степень нуждаемости в продукте;	Нужен постоянно; нужен время от времени; никогда не требуется.
д) степень лояльности к предприятию или изделию;	Никогда не покупает продукцию данного предприятия; старается не покупать продукцию данного предприятия; покупает продукцию предприятия только при более низкой цене на нее; чаще всего покупает продукцию данного предприятия; покупает только продукцию предприятия.
е) степень готовности купить изделие;	Не желает покупать; не готов купить сейчас, недостаточно информирован, чтобы купить; интересуется изделием; стремится купить изделие; обязательно купит изделие.
ж) эмоциональное отношение к продукции.	Энтузиаст; положительное; безразличное; негативное; враждебное.

Методы рыночной сегментации

Сегментация представляет собой базу для разработки маркетинговой программы (включая выбор вида товара, ценовой, рекламной политики, каналов сбыта), ориентированную на конкретные группы потребителей. Процесс сегментации состоит из нескольких этапов (рис. 2.3).

В качестве единицы наблюдения для определения сегментации рынка, как правило, используется отдельный индивидуум, если товар рассматривается как предмет индивидуального пользования, или семья, если исследуется товар общественного пользования. Сегменты могут быть сформированы на основе предпочтений покупателями различных свойств товара. Следовательно, с развитием товарного рынка возрастает необходимость выделения отдельных сегментов, а также повышается требования к обоснованности выбора критериев сегментации. На этапе формирования критериев сегментации рынка необходимо прежде всего ответить на вопросы: Кто основные потребители товара? В чем их сходство и различия?

Формирование критериев сегментации
Выбор метода и осуществление сегментации рынка
Интерпретация полученных результатов сегментации рынка
Выбор целевых рыночных сегментов
Позиционирование товара
Разработка маркетингового плана

Рис. 2.3 – Процесс сегментации рынка

Контингент основных покупателей определяется на основе анализа демографических и социально-экономических характеристик, обнаруженная связь интенсивности покупки данного товара с определенными показателями позволяет выделить рыночный сегмент в зависимости, например, от возраста, пола и т.п.

Теория маркетинга имеет и другие критерии сегментации:

- наличие разногласий между потребителями;
- однородность каждого сегмента;
- определенность признаков групп потребителей;
- размер сегмента;
- возможность маркетингового влияния на сегменты и т.д.

Маркетинг в сфере услуг включает аренду товаров, изменение или ремонт товаров, принадлежащих потребителям, и личные услуги. Иногда смешиваются товары и услуги. Однако «когда мы покупаем использование номеров в отеле, мы ничего не берем с собой, кроме памяти о проживании...», несмотря на то, что

продукция консультанта может носить форму сообщения, потребитель покупает умственные способности, а не бумагу и чернила».

Таблица 2.20

Принципы классификации покупателей

Классификационное значение	Покупатели
Отношения к новым товарам	Новаторы Консерваторы Модники
Время восприятия товара	Ранние последователи Раннее большинство Опоздавшее большинство Консерваторы
Статус потребителя	Покупают товары впервые Покупают товары постоянно
Интенсивность потребления	Слабая группа Умеренная группа Активная группа

В целом *услуги* имеют четыре характеристики, которые отличают их от товаров: *неосвязаемость, неспособность к хранению, неотделимость от источника (товара)* или от того, кто *предоставляет услуги*, и *изменчивость качества*.

Неосвязаемость услуг означает, что их невозможно демонстрировать, транспортировать, хранить, упаковывать или изучать до покупки. Это касается услуг по ремонту и личному обслуживанию. Можно лишь описывать преимущества, которые появятся, если потребитель воспользуется услугой.. Неспособность многих услуг к хранению означает, что их нельзя хранить с целью последующей реализации. Например, если маляр, которому нужно восемь часов для окраски одного дома, не занят в понедельник, то он не сможет

покрасить два дома во вторник. Это время просто потеряно. Таким образом, возникает необходимость регулирования потребления с целью обеспечения постоянного спроса на протяжении различных периодов (недели, месяца и/или года).

Многие виды услуг неотделимы от того, кто их предоставляет. Контакт с потребителями часто рассматривается как неотъемлемая часть предоставления услуги. Например, качество ремонта автомобиля зависит от квалификации механика, юридического обслуживания – от квалификации юриста. Качество может быть разным даже в тех случаях, когда обслуживание осуществляет одна и та же организация. Разница может вызываться трудностями фирмы в определении проблемы (например, ремонт), неспособностью потребителя четко изложить свои желания и потребности в услугах, а также отсутствием стандартизации и контроля качества услуг.

Несмотря на то, что услуги имеют иные характеристики, чем товары, их сбыт иногда связан. В маркетинге услуг в предложении преобладают услуги, а товары дополняют его. Например, основную часть стоимости стрижки составляет время, затрачиваемое парикмахером, а не используемое оборудование. Фирмы по ремонту предлагают услуги по установке, модификации и наладке всех видов продукции – от телевизора до сантехники. Другие независимые сервисные фирмы помогают потребителям с приобретением товара, как, например, «Американ Экспресс» и «Юнайтед парсел», предоставляющие соответственно кредит и поставки. В некоторых случаях услуга выступает в качестве альтернативы покупке (аренда автомобилей).

Маркетинг услуг можно рассматривать с точки зрения классификации услуг, роли услуг в экономике и использования маркетинга сервисными фирмами.

Классификация услуг

При выборе сегмента рынка фирма должна понимать, что отдельные потребители и организации-потребители имеют как сходства, так и различия.

Одинаковые базовые услуги (например, чистка ковров, ремонт печатных машинок, уход за участком и воздушные путешествия) могут предлагаться любому сегменту рынка. Каждый использует процесс принятия решения для выбора услуг, хотя факторы, воздействующие на покупку, могут быть различными. Потребитель услуг может противодействовать высоким ценам или плохому обслуживанию, выполняя некоторые работы самостоятельно. Основные различия между сегментами рынка связаны со спросом на услуги, объемом требуемых услуг и их сложностью.

Услуги существенно различаются по осязаемости. В целом, чем менее выражен этот признак, тем менее маркетинг услуг напоминает маркетинг товаров. Для нематериальных услуг деятельность может оцениваться только после их выполнения; при этом трудно поддерживать постоянный уровень обслуживания. Услуги, связанные с арендой и эксплуатацией товаров, предполагают наличие реального объекта и носят более осязаемый характер, поэтому их маркетинг может быть схож с маркетингом товаров.

Маркетинг услуг может как ориентироваться на прибыль, так и нет. Маркетинг некоммерческих услуг может осуществляться правительством или частными организациями. Более подробно этот вопрос рассматривается во второй части главы.

Маркетинг услуг также варьируется по степени регулирования. Некоторые компании, такие, как страховые фирмы, подвергаются жесткому регулированию. Другие, действующие в сфере общественного питания или окраски домов, регулируются в ограниченной степени.

Традиционная точка зрения на услуги заключается в том, что это любая деятельность, которую одна сторона может предложить другой. Однако этот взгляд слишком ограничен. Услуги различаются по трудоемкости (автоматизированная и ручная мойка машин или автоматизированные банковские услуги и услуги, предоставляемые кассиром). Трудоемкость существенно возрастает, если привлекается высококвалифицированный персонал и/или если услуги должны предоставляться дома у потребителя или

на его рабочем месте (невозможность доставки тяжелого оборудования и времени, необходимого для переезда). Некоторые трудоемкие услуги могут выполняться самими потребителями, например, домашний ремонт.

Наконец, услуги могут классифицироваться по степени контакта с потребителями. В случаях, когда он достаточно тесен, необходимо осуществлять не только техническую подготовку персонала, необходимую для квалифицированного выполнения услуг, но и уделять внимание вопросам межлических отношений. Последнее, к сожалению, многие фирмы, работающие в сфере обслуживания, часто игнорируют. На самом деле необходимо понимать, что единственным контактом потребителя с фирмой часто являются работники сервиса, которые выполняют функцию как продавца, так и специалиста, реагирующего на жалобы. Если контакты с потребителями незначительны, наибольшую роль играет техническая квалификация.

Роль сферы услуг в экономике

В странах с развитой рыночной экономикой роль сферы услуг возрастает быстрыми темпами. В США в частном секторе экономики 75% работающих занято в сфере услуг. Если в 60-е годы средняя американская семья расходовала 40% своего бюджета на услуги, то к 1985 г. эта цифра достигла 50%. В этот же период ежегодные расходы на услуги выросли с 131 млрд. до 1.3 трлн. долл. Для конечного потребителя 80% расходов составляют расходы на жилье, медицинское обслуживание и удовлетворение бытовых потребностей.

Причины роста сферы услуг следующие: повышение благосостояния населения, расширение банковских услуг, появление на рынке сложных товаров, требующих специализированной установки, ремонта и т.д. В промышленности в течение последнего десятилетия сфера услуг также испытала активный рост. Наиболее динамично развивающимися отраслями являются ремонт компьютеров и обучение работе на них, управленческое консультирование, инжиниринг и аренда оборудования.

Несмотря на эти внушительные цифры, данные об услугах занижены. Они не включают сектор скрытых услуг, который связан с поставкой, монтажом, обслуживанием, обучением, ремонтом и другими услугами, которые предоставляются фирмами, делающими упор на продажу товаров. Например, хотя фирмы «Эппл» и «Ксерокс» квалифицируются как производители, многие из их служащих заняты в программах обучения дилеров и пользователей, в сфере обслуживания, поставках запасных частей и гарантийном ремонте.

Емкость рынка – потенциально возможный объем продаж определенного товара на рынке в течение заданного периода, зависящий от спроса на товар, уровня цен, общей конъюнктуры рынка, доходов населения, деловой активности. Емкость измеряется во времени.

1. Пример сегментации рынка с ориентацией на категории потребителей по их отношению к новым товарам.

Таблица 2.21

Отношения покупателей к новым товарам	Характеристика покупателей	Доходы	Емкость рынка, %
Суперноваторы	Склонны к риску и эксперименту	Высокие доходы, высокий социальный статус	2,5
Новаторы	Менее склонны к риску, более осторожны в поступках	— —	13,5
Обыкновенные	Основательны, стараются не рисковать	Многие сельские жители	34

Таблица 2.21 (Продолжение)

Консерваторы	Противоречивы, не одобряют новшеств, охотно подражают обыкновенным	Пожилые люди, люди с низким доходом, малопрестижная работа	34
Супер-консерваторы	Принципиально против любых изменений, есть приверженность привычкам своей молодости	Слои от высшего до низшего	16

2. Сегментация рынка жидких моющих средств (LDL)

Компания «Проктор энд Гэмбл» была зарегистрирована в 1890 г. со стоимостью основного капитала 4,5 млн.долл. Этот капитал был использован компанией для строительства новых заводов, покупки нового оборудования, разработки и внедрения на рынок новых продуктов. Инновационная политика давала возможность в течении каждого последующего десятилетия увеличивать объем продаж более, чем в два раза в основном за счет новых товаров. К началу 80-х годов XX в. продукцию компании знали более 20 стран мира, однако 70 % продаж приходилось на США. 95% американских семей пользуются одним или более продуктами «PG», что характеризует глубокое проникновение компании на рынок.

Успехи компании, согласно высказываниями ее специалистов, объясняются высоким уровнем менеджмента и маркетинга, талантливыми и преданными сотрудниками, конкурентоспособной, постоянно обновляемой продукцией, серьезным анализом, предшествующим принятию любого решения.

Примером такого подхода являются приведенные ниже результаты исследования потребителей жидких моющих средств на рынке США (подобный анализ необходим для принятия соответствующих управленческих решений).

Таблица 2.22

Общее число семей, использующих LDL	Постоянные пользователи LDL	Обычная товарная марка					Без названия
		Ivory Liquid	Joy	Dawn	Palmolive		
Ежегодный доход, тыс.у.е.							
Менее 15	32	46	28	32	35	30	36
15–25	27	29	27	26	29	27	29
Свыше 25	41	25	45	42	36	43	35
Плотность населения чел/кВ миля							
Менее 50	32	39	30	33	38	28	20
50–1999	45	40	45	44	43	46	48
2000 и более	23	21	25	23	19	26	32
Географический регион							
Северо-восток	22	26	22	23	19	24	36

Таблица 2.22 (Продолжение)

Центральный Север	28	28	26	27	31	27	31
Юг	33	35	34	37	35	33	16
Запад	17	11	18	13	15	16	17
Занятость							
Заняты	48	37	48	50	49	49	55
Не заняты	52	63	52	50	51	51	45
Возраст							
До 35	33	39	31	34	38	39	35
35–50	30	25	29	31	30	30	37
51–59	16	15	17	16	15	16	12
Свыше 60	21	30	23	19	17	24	16
Число членов семьи							
1–2	40	41	43	38	38	42	28
3–4	44	41	42	45	46	44	50
Свыше 5	16	18	15	17	16	14	22

Задания и вопросы

На основании данных таблицы 2.22:

1. Разработайте целевой сегмент пользователей LDL и дайте его характеристику по демографическим признакам.
2. Определите и охарактеризуйте целевые сегменты потребителей LDL известных марок и аналогичного товара неизвестных производителей.

3. Какие марки вы позиционируете как товар высокой ценностной значимости и на какие сегменты покупателей будут рассчитаны их продажи?
4. Продажи какой марки LDL будут предназначены для молодых семей независимо от уровня их дохода?
5. Считаете ли вы целесообразным рекламирование марочных LDL в Северо-восточном регионе? Аргументируйте свой ответ.

Вопросы для повторения и обсуждения

1. Что такое рынок?
2. Что такое услуга?
3. Что относится к транспортным услугам?
4. Что такое сегментация рынка?
5. На какие категории по отношению к новым товарам делятся потребители?
6. Что такое емкость рынка?
7. Как определить емкость рынка?
8. Что такое товарный ассортимент?
9. Что такое товарная номенклатура?
10. Какие три основных мероприятия требует провести целевой маркетинг?

Практическое занятие по теме №8

Ценовая политика

План

проведения практического занятия

Время: 4 часа.

Цель: Используя научные источники и соответствующие методы маркетинга определить факторы, влияющие на ценовую политику, методы ценообразования, виды цен, выбор цены, дополнительные надбавки и скидки.

Форма проведения занятий: Семинар и оценка ситуаций.

1. Учебные вопросы

- 1.1. Факторы, влияющие на ценовую политику.
- 1.2. Методы ценообразования.
- 1.3. Ценовая политика.

2. Рефераты

- 2.1. Ценовая и неценовая конкуренция.
- 2.2. Ценообразование.

3. Практические задания

Задание 1.

В результате увеличения размеров налогообложения розничная цена обоев увеличилась с 16 до 20 грн. за рулон. Соответственно объем их продаж снизился с 70 до 60 тыс.шт. за год. Необходимо определить коэффициент ценовой эластичности спроса на обои.

Задание 2.

Необходимо определить коэффициент прямой эластичности спроса по цене, когда нам известно, что при цене 4 грн. за единицу товара приблизительный объем спроса на товар составляет 20 тыс. единиц за год, а при цене 3 грн. – 30 тыс. единиц за год.

Задание 3.

Предпринимателю стало известно, что магазин реализовал его продукцию с наценкой 30% к продажной цене. Вычислить размер наценки к себестоимости продукции, если последняя составляет 35 грн.

Задание 4.

Необходимо рассчитать цену товара, если известно следующее: объем производства – 50000 единиц; изменившиеся удельные переменные – 20 усл. ед.; постоянные затраты – 60000 усл. ед.; желаемая прибыль – 20%.

Задание 5.

Используя данные таблица 2.23, рассчитайте необходимую цену товара.

Таблица 2.23

№ п/п	Показатели	Сумма, грн.
1	Себестоимость производства единицы продукции	8,0
2	Стоимость услуги оптовика за единицу продукции	1,2
3	Стоимость услуг фирмы за единицу продукции	2,0
4	Прибыль для каждого участника канала раздела, %	15

Задание 6.

Посчитайте минимальный объем производства и реализации услуг (точка безубыточности), исходя с таких данных:

- а) цена реализации услуг – 40 грн.;
- б) постоянные затраты на производство услуг – 15000 грн.;
- в) переменные затраты на единицу услуги – 34 грн.

Методические рекомендации к практическим заданиям

Степень реакции потребителя отражается в понятии *эластичности спроса*.

Эластичность спроса измеряется соотношением процента изменения спроса на товар к проценту изменения переменной, выступающей в качестве аргумента относительно спроса:

$$E_c = \frac{\text{переменная... спроса}}{\text{переменная... } X} \cdot 100\% .$$

В качестве переменных могут выступать разные факторы, но более существенными являются цена и доходы.

Эластичность спроса по цене ($E_{\text{цн}}$) – это отношение процента изменения спроса количества услуг к проценту изменения в цене этой услуги.

Коэффициент ценовой эластичности спроса определяется по формуле :

$$E_{\text{цн}} = \frac{\Pi_2 - \Pi_1}{\Pi} \cdot \frac{\Pi_2}{\Pi_2 - \Pi_1} .$$

Знание коэффициента ценовой эластичности спроса – это важная информация, особенно для менеджеров, поскольку позволяет рассчитать изменения в объемах продаж, происходящие в результате изменения цены.

Эластичность спроса по доходу – отношение процента изменения спроса к проценту изменения доходов потребителей. Она определяется по формуле:

Эластичность спроса по доходу = прирост покупок (%) + прирост дохода (%)

Рассчитав коэффициент эластичности спроса по доходу, можно узнать, как изменение дохода потребителей на 1% отразится на количестве спроса на товар.

Наиболее распространен метод ценообразования, базирующийся на расходах фирмы на производство и реализацию продукции, то есть цену определяют, исходя из полных удельных затрат и прибыли, которую фирма рассчитывает получить от реализации изготовленной продукции.

Пользуясь методом простых формул, цену (Ц) можно рассчитать так:

$$Ц = P \cdot K ,$$

где P – расходы на производство и реализацию продукции; K – коэффициент, зависящий от размеров налогов и балансовой прибыли ($K > 1$).

Метод **средние затраты + прибыль** предусматривает использование другой формулы:

$$Ц = \frac{P_{п}}{1 - \frac{\Pi}{100}} ,$$

где $P_{п}$ – прямые расходы на изготовление единицы продукции ; Π – желаемая прибыль, %.

Метод безубыточности – это установление зависимости между результативными значениями прибыли за определенный промежуток времени и фактическим значением расходов на производство единицы товара.

Точку безубыточности (T_6) можно определить по формуле:

$$T_6 = \frac{P_{\text{пос}}}{Ц - P_{\text{уп}}};$$

где $P_{\text{пос}}$ – постоянные расходы на производство товара; $Ц$ – цена; $P_{\text{уп}}$ – удельные переменные расходы.

Вопросы для повторения и обсуждения

1. Что такое цена?
2. В чем заключается целенаправленная ценовая политика?
3. Какие факторы влияют на ценообразование?
4. Какие существуют методы ценообразования?
5. В чем сущность метода «средние затраты плюс прибыль»?
6. Назовите пять вариантов установления цен исходя из географического принципа.
7. Перечислите факторы роста цен.
8. Назовите факторы снижения цен.

Практическое занятие по теме № 9

Продвижение услуг

План

проведения практического занятия

Время: 2 часа.

Цель: Используя научную литературу и методы маркетинга разработать план продвижения товара, мероприятия по стимулированию сбыта, организовать рекламную кампанию.

Форма проведения занятий: Семинар и оценка ситуаций.

1. Учебные вопросы

- 1.1. Планирование продвижения услуг.
- 1.2. Мероприятия по стимулированию сбыта.
- 1.3. Рекламная компания.

2. Рефераты

- 2.1. Формирование спроса и стимулирование сбыта и продажи.
- 2.2. Рынок услуг, особенность услуг как товара.

3. Практические задания

Задание 1. Фирма продает бытовую технику. Перед отделом рекламы стоит задача провести рекламную кампанию. Рекламный отдел обосновал финансирование шести публикаций в газете и пяти передач на радио (2000 грн.). Руководство выделило 1200 грн. После рекламных мероприятий было продано техники на 16000 грн. (или 10 % товара). Была ли реклама экономически эффективной, если:

- а) цель рекламы – продажа всей техники;
- б) цель рекламы – стимулирование сбыта?

Задание 2. Составить годовую смету рекламного бюджета компании «Феникс».

Исходные данные приведены в таблице 2.24.

Таблица 2.24

Расчет рекламного бюджета компании «Феникс»

№ п/п	Каналы распространения рекламы	Удельный вес по вариантам, %			Сумма по вариантам, тыс. грн.		
		1	2	3	1	2	3
1	Реклама в прессе	15	20	12			
2	Печатная реклама	12	10	12			

Таблица 2.24 (Продолжение)

3	Выставки	12	10	12			
4	Прямая почта, рассылка «директ-мейл»	25	35	44			
5	Мероприятия СТИЗ	7	5	6			
6	Затраты на командировки агентов	8	12	9			
7	Мероприятия «паблик рилейшенс»	9	3	5			
8	Другие затраты	6	–	2			
	Всего	100	100	100	950	1200	18500

Задание 3. Оценка конкурентоспособности товара по экономическим параметрам. Сравнить два товара конкурирующих фирм по экономическим параметрам. Сделать выводы о перспективе сбыта каждого из товаров.

Вариант контрольного задания должен быть выбран из таблицы 2.25.

Таблица 2.25

Выбор варианта

№ варианта	Вариант, который сравнивается	Номер варианта	Вариант, который сравнивается
1	2	3	4
1	1 2	14	4 6
2	1 3	15	5 6
3	1 4	16	1 7
4	1 5	17	2 7
5	1 6	18	3 7
6	2 3	19	4 7
7	2 4	20	5 7
8	2 5	21	6 7
9	2 6	22	7 3
10	3 4	23	6 2
11	3 5	24	6 4

Таблица 2.25 (Продолжение)

12	3 6	25	7 3
13	4 5		

В таблице 2.26 приведены исходные данные к заданию.

Таблица 2.26

Оцененные параметры	Значение параметров разных фирм с точки зрения потребителя						
	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7
Цена изделия, грн.	80000	73500	89000	72500	94000	79500	82300
Расстояние перевозки, км	300	150	60	200	450	290	810
Стоимость перевозки, грн./км	2,33	1,25	1,26	0,78	0,59	1,14	1,38
Стоимость монтажа изделия, грн.	6000	2300	4900	4600	3820	7250	4890
Эксплуатационные затраты в расчетах за год, в т.ч.:							
а) на топливо;	5000	5300	4650	4700	5100	4930	4360
б) на смазочные материалы;	210	200	230	210	200	194	185
в) на техническое обслуживание;	1200	1350	1800	1400	1355	1250	1800
г) на электроэнергию	4000	3080	3500	6100	3800	3300	3520
Заработная плата операторов за год	8000	7900	10200	6590	11400	12000	9300
Срок эксплуатации, год	10	12	11	15	13	10	15

Решение задачи

1. Среди оцениваемых параметров определяем те, которые имеют разовый (O_p) и регулярный (O_c) характер.

К параметрам разовых затрат относятся:

- $(O_{ц})$ – цена изделия, грн;
- $(O_{п})$ – стоимость перевозки изделия до места эксплуатации;
- $(O_{м})$ – стоимость монтажа изделия.

3. Определяем суммарные затраты разового характера:

$$C_p = \sum_{p=1}^{Q_p} O_p,$$

где (O_p) – параметры разовых затрат; p – порядковый номер параметра разовых затрат; (Q_p) – количество параметров разовых затрат.

3. Определяем затраты, которые имеют регулярный характер (O_c) . К ним относятся:

- $(O_{топ})$ – затраты на топливо;
- $(O_{см})$ – затраты на смазочные материалы;
- $(O_{эз})$ – затраты на электроэнергию;
- $(O_{зп})$ – заработная плата операторов;
- $(O_{сс})$ – затраты на социальное страхование.

$$O_c = O_{топ} + O_{см} + O_{эз} + O_{зп} + O_{сс}$$

4. Рассчитаем суммарные затраты регулярного характера с учетом фактора времени:

$$C_c = \sum_{c=1}^{Q_c} O_c \frac{1}{(1 + E_n)^T},$$

где O_c – параметры регулярных затрат; c – порядковый номер параметра регулярных затрат; Q_c – количество параметров регулярных затрат; E_n – нормативный коэффициент экономической эффективности капиталовложений ($E_n = 0,2$); T – срок эксплуатации изделия.

Аналогично необходимо провести расчеты по конкурирующему изделию (C_p^0, C_c^0).

5. Определим индекс конкурентоспособности по экономическим параметрам:

$$J_e = \frac{C_p^0 + C_c^0}{C_p + C_c},$$

где C_p^0, C_c^0 – параметры затрат, составляющих цену изделия.

6. На основании вышеизложенного делаем вывод о конкурентоспособности товара:

- а) если $J_e > 1$ – товар более конкурентоспособный;
- б) если $J_e < 1$ – товар менее конкурентоспособный;
- в) если $J_e = 1$ – товары равноконкурентоспособные.

Экономическая эффективность рекламы в задании 1 определяется соотношением результатов хозяйственной деятельности фирмы и затрат.

Для составления годовой сметы в задании 2 необходимо сумму по вариантам принять за 100%, а за x – удельный вес по вариантам (%). Решая эти уравнения, можно определить сумму по вариантам, тыс. грн.

Вопросы для повторения и обсуждения

1. Что такое услуга?
2. Что такое реклама?

3. Каковы задачи стимулирования сбыта?
4. Каковы способы стимулирования сбыта?
5. Что такое пропаганда?
6. Что собой представляет потенциальный клиент?

Практическое занятие по теме № 10

Результативность маркетинговой деятельности

План проведения практического занятия

Время: 2 часа.

Цель: Используя научную литературу, нормативно-правовые документы и соответствующие методы маркетинга, определить тип контроля, цель контроля, средства и методы контроля; выполнить анализ затрат, анализ прибыли, анализ рентабельности и на их основе установить результативность маркетинга.

Форма проведения занятий: Семинар и оценка ситуаций.

1. Учебные вопросы

- 1.1. Контроль.
- 1.2. Результативность маркетинга.

2. Рефераты

- 2.1. Объекты контроля.
- 2.2. Ситуационный анализ как инструмент самоанализа и самоконтроля.
- 2.3. Внутренняя и внешняя ревизия маркетинговой деятельности.

3. Практические задания

Задание 1. По результатам маркетинговых исследований предлагается увеличение доли продаж машиностроительной фирмы на рынке с 14 до 18% при вместимости рынка 52 млн. шт. бетоносмесителей. Рассчитайте дополнительную прибыль фирмы в следующем году, если прибыль за одно

изделие составляет 1400 грн., а емкость рынка не изменяется. Расходы на маркетинг в расчете на год составляют 65 млн. грн.

Методические рекомендации по решению практического задания.

Для решения задания необходимо определить возможную долю, на которую увеличился рынок машиностроительной фирмы в результате маркетинговых усилий по формуле:

$$\Delta = I_2 - I_1,$$

где Δ – доля, на которую увеличился рынок машиностроительной фирмы, %; I_2 – процент, который занимает фирма на рынке, %; I_1 – процент, который занимала фирма на рынке до увеличения своей доли, %.

Рассчитаем полученную долю в единицах изделий, используя формулу:

$$A = \Delta \cdot N,$$

где A – количество изделий, эквивалентное доле, на которую увеличился рынок машиностроительной фирмы, млн. шт.; N – емкость рынка, млн. шт.

Дополнительную валовую прибыль рассчитаем по формуле:

$$P_B = A \cdot p,$$

где P_B – дополнительный валовый доход, млн. грн.; p – прибыль за одно изделие, млн. грн.

Дополнительную прибыль фирмы с учетом затрат на маркетинг определим по формуле:

$$P = P_B - P_M,$$

где P – дополнительная прибыль, млн.грн.; P_m – маркетинговые затраты, млн.грн.

Задание 2. Рассчитайте значение точки безубыточности, если известно, что постоянные затраты составляют 20000 усл. ед., отпускная цена – 100 усл. ед., условно-переменные затраты – 80 усл. ед.

Задание 3. При сбыте товаров с участием посредников торговая скидка производителя составляет 20% от розничной цены. Посредник для покрытия собственных расходов снимает 6%. Товара поставлено на сумму 80000 грн.

Определите доходы посредника и оптового покупателя.

Задание 4. Производитель осуществляет сбыт товаров трем оптовым покупателям на общую сумму 300000 грн. В соответствии с разрядкой первый покупатель получает 50, второй – 30, третий – 20%. В соответствии с договором торговая скидка на товар первому покупателю – 6, второму – 5, третьему – 3%.

Определите сумму дохода каждого оптового покупателя.

Методические указания по решению практических заданий

Точку безубыточности можно определить по формуле:

$$T_{\text{б}} = \frac{P_{\text{пос}}}{Ц - P_{\text{уп}}},$$

где $P_{\text{пос}}$ – постоянные затраты; $Ц$ – цена; $P_{\text{уп}}$ – удельные переменные.

Доход (X) посредника выведем, составив пропорцию: 80000 – 100%,
 X – 6%.

Доход (Y) оптового покупателя определяется из пропорции:
80000 – 100%, Y – 14%.

Для определения сумм дохода конечного покупателя необходимо знать суммы поставок товаров каждому из трех покупателей. Затем полученные

соответствующие суммы принять за 100%, а за X – данные в условии задачи проценты.

Задание 5.

Первоначальная цена приобретения единицы товара (изделия) составляет 1200 грн., количество месяцев после приобретения – 3, темпы инфляции за каждый месяц равны соответственно: 1,192; 1,126; 1,057. Какой будет новая цена единицы товара (изделия) на момент расчета с потребителем?

Методические рекомендации по решению задания №5

В условиях растущей инфляции (от лат. *inflatio* – вздутие) обесценивание денег, которое проявляется в форме роста цен на товары и услуги (без изменения их качества), существует на предприятиях всех форм собственности. Целесообразно в начале каждого месяца проводить переоценку запасов, исходя из ежемесячного официального индекса инфляции. Последний публикуется в СМИ за прошлый месяц (с опозданием на неделю). Практическую реализацию переоценки можно осуществить на основании Международного банковского стандарта (МБС) №15 «Инфляция, отражающая влияние изменения цен». Суть стандарта заключается в том, что бухгалтерская отчетность, составленная с использованием первоначальных оценок, пересчитывается по текущим ценам с помощью общих индексов цен, установленных в зависимости от времени приобретения активов.

Исходя из этого, переоценку по МБС №15 предлагается осуществлять по выведенной автором формуле:

$$Ц_1 = Ц_0 \cdot \prod_{i=1}^n K_i,$$

где $Ц_1$ – цена с учетом индексации; $Ц_0$ – первоначальная цена, по которой приобретался товар (изделие); $\prod_{i=1}^n K_i$ – произведение сомножителей; K_i – ежемесячные темпы инфляции.

Только после дооценки товаров (изделий) и установления новых цен можно реализовывать излишки в виде товарно-материальных ценностей другому потребителю. Такая политика позволит предприятиям избежать разбазаривания своих материальных ресурсов по заниженным ценам и значительно пополнить собственные оборотные средства.

Вопросы для повторения и обсуждения

1. Что в первую очередь контролируют маркетологи?
2. Назовите три этапа маркетингового контроля.
3. Сколько уровней контроля различают в маркетинге? Назовите их.
4. Что такое результативность?

Глава 4

Методические указания и задания

1. Методические указания и задания к контрольной работе

по дисциплине «Основы маркетинга»

(для студентов заочной формы обучения 3 курса)

Общие положения

Перестройка национальной экономики Украины по сути своей призвана переломить ситуацию, сменить приоритеты дальнейшего развития, включить рынок в систему экономических регуляторов. В этой связи особый смысл и актуальность приобретает умение осуществлять рыночную деятельность, направленную на превращение потенциального покупателя в клиента фирмы, что в буквальном смысле и означает термин «маркетинг».

Концепция маркетинга предполагает полное исключение возможности выпускать продукцию, не отвечающую нуждам и потребностям потенциальных потребителей, будь то отдельный потребитель, производственное предприятие или частная фирма. Переход от наращивания объемов к производству того, что действительно нужно, связан с необходимостью иметь достаточно полную информацию о потребностях рынка. Важным условием информационного обеспечения коммерческой деятельности является внедрение таких подходов к организации работы с рынком, которые обеспечивают сопряженность интересов организации, потребителей, общества и принципов маркетинга как системы комплексного решения проблем.

В процессе обучения нам предстоит открыть для себя содержание маркетинговой деятельности, исследовать отдельные ее стороны для того, чтобы применить полученные знания к меняющейся экономической ситуации рынка.

Выполняя индивидуальные задания, слушатели должны изучить вопросы, непосредственно относящиеся к сути маркетинга, его основополагающим принципам, важнейшим функциональным элементам. В рамках учебного курса и практических занятий рассматриваются вопросы исследования рынка, решение прогнозных задач, анализ опыта использования маркетинга в мировой практике управления производством, а также перспективы его использования в транспортных предприятиях.

Целью настоящих методических указаний является закрепление теоретического материала по дисциплине «Основы маркетинга» и приобретение навыков для решения практических задач.

Методические указания

В соответствии с учебным планом слушатели заочной формы обучения должны пройти собеседование по выполненным контрольным заданиям по курсу «Основы маркетинга». Собеседование предполагает предварительную подготовку слушателей. Оно заключается в изучении на протяжении всего

межсессионного периода материалов специальной литературы. В данном практикуме приведен список рекомендуемой литературы. Наряду с ним слушатели могут использовать и самостоятельно выбранные литературные источники. Кроме выполнения заданий по теоретическим вопросам необходимо решить задачи. Номер варианта теоретических вопросов и задачи определяется по таблице 2.27 в зависимости от первой буквы фамилии слушателя.

Таблица 2.27

Выбор номера варианта теоретического вопроса и задачи

Начальная буква	А	В	Д	Ж	И	Л	Н	П	С	У	Х	Ч	Щ	Ю
фамилии слушателя	Б	Г	Е	З	К	М	О	Р	Т	Ф	Ц	Ш	Э	Я
Вопрос №	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Задача №1 вариант	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Задача №2 вариант	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2

Контрольную работу нужно выполнить и предоставить для проверки на кафедру «Менеджмента и маркетинга в городском хозяйстве» в срок, установленный учебным графиком. На титульном листе контрольной работы должны быть указаны фамилия, имя, отчество слушателя, факультет, группа, домашний адрес.

В работе следует указать номер вопроса, номер варианта задачи.

В конце работы привести перечень использованной литературы, поставить дату и свою подпись.

На кафедре «Менеджмента и маркетинга в городском хозяйстве» (ауд. 604 БМК) слушатели могут получить консультацию у преподавателя курса «Основы маркетинга» в отмеченные в расписании дни.

Вопросы для контрольных работ

1. Что представляет собой служба маркетинга.

2. Оценка взаимодействий организационных подразделений.
3. Структура управления маркетинговыми функциями.
4. Анализ информации.
5. Конкурентоспособность услуг.
6. Разработка фирменного образа.
7. Определение объемов сервисного обслуживания.
8. Сегментация рынка.
9. Емкость рынка.
10. Факторы, влияющие на ценовую политику.
11. Мероприятия по стимулированию сбыта.
12. Ассортимент услуг.
13. Положение фирмы на рынке.
14. Результативность маркетинга.

Задача 1.

Определить общую емкость территориального рынка.

Методические рекомендации по решению задачи

Емкость рынка – потенциально возможный объем продаж определенного товара на рынке в течение заданного периода, зависящий от спроса на товар, уровня цен, общей конъюнктуры рынка, доходов населения, деловой активности.

Предприятия, производящие и реализующие товары народного потребления, сталкиваются с проблемой оценки емкости различных территориальных рынков. Для решения данной задачи следует использовать индексный анализ, который позволяет сопоставить сложные, многофакторные явления и процессы во времени и пространстве.

Емкость рынка потребительских товаров непосредственно связана с численностью населения. Например, если известно, что в области проживает 5,56% населения Украины то естественно предположить, что область является рынком для 5,56% всех продаваемых в стране товаров.

Однако один фактор не может достаточно полно охарактеризовать возможности сбыта. На региональный товароборот влияют такие факторы, как доход на душу населения, обеспеченность и т.д.

Следовательно, необходимо разработать многофакторный показатель, в котором бы каждому фактору был прописан определенный вес.

Один из наиболее известных многофакторных индексов, отражающий относительную покупательскую способность в данном регионе, может быть рассчитан по следующей формуле:

$$B_i = 0,5 \cdot Y_i + 0,3 \cdot r_i + 0,2 \cdot p_i,$$

где B_i – выраженная в процентах доля данного региона в суммарной покупательской способности населения страны; Y_i – выраженная в процентах доля данного региона в свободном (после вычета налогов) личном доходе населения в целом по стране; r_i – выраженная в процентах доля данного региона в общем объеме розничной реализации в целом по стране; p_i – выраженная в процентах доля данного региона в численности населения страны.

Произведение объема розничного товарооборота в целом по стране и доли данного региона в суммарной покупательской способности населения представляет емкость рынка в количественном (суммарном) выражении:

$$E \text{ рынка региона} = T \text{ страны} \times B_i,$$

где T – товароборот в целом по стране; B_i – индекс покупательской способности.

В таблице 2.28 приведен перечень исходных данных. Слушателю необходимо заполнить таблицу показателями, характеризующими страну в целом, регион (область, республику), где проживает слушатель, провести расчеты и решить задачу.

Таблица 2.28

Исходные данные	Ед. измерения, млн. грн.	Объем розничного товарооборота, млн. грн.	Свободные личные доходы жителей, грн	Численность населения, чел.
1. Украина				
2. Регион				
3. Доля данного региона в общем объеме, %				

При определении емкости регионального рынка необходимо обратить внимание на природу коэффициентов (0,5; 0,3; 0,2). Сравнить коэффициенты, приведенные в общей формуле, с их возможными величинами в Вашем регионе по различным маркам товаров.

Сопоставить свободные доходы местных жителей, объем розничного товарооборота на одного жителя Украины и жителя данного региона и разработать предложения, направленные на удовлетворение потребительского спроса в регионе.

Задача 2.

Разработать прогноз реализованного спроса на предстоящий год.

При разработке прогноза реализованного спроса используются методы экономико-статистического моделирования, включая экстраполяцию на основе простейших математических функций. Это целесообразно только в случаях, когда анализ исходных данных позволяет однозначно определить форму кривой, описывающей тенденцию динамического ряда. Поэтому решение данной задачи требует построения графика на основе данных, приведенных в таблице 2.29, и выбора кривой и ее уравнения.

Варианты заданий

№ варианта	Среднедушевые показатели реализованного спроса, тыс. грн.					
	I	II	III	IV	V	VI текущий
1	1,70	1,85	1,08	1,31	1,56	1,78
2	2,39	2,55	2,78	3,01	3,026	3,048
3	3,43	3,74	3,84	4,03	4,32	4,59

Как показывает практика прогнозирования, тенденция реализованного спроса по большинству товаров описывается линейной и квадратической функциями. После выбора формы кривой требуется вычислить параметры уравнения прямой функции:

$$Y_t = a_0 + a_1 \cdot t.$$

Для расчета по выбранным уравнениям необходимо оценить параметры a_0 и a_1 . Для определения их величин строится разработочная таблица 2.30.

Таблица 2.30

Исходные данные для расчета параметров уравнения

Годы, K	Продажа, $П$	Уровень ряда, t	t^2	$П \cdot t$	Сглаженная средняя продажа $Y_t = a_0 + a_1 \cdot t$
I	2	3	4	5	6
I					$Y_I =$
II					$Y_{II} =$
III					$Y_{III} =$
IV					$Y_{IV} =$

Таблица 2.30 (Продолжение)

V текущий					$Y_V =$
VI прогнозный					$Y_{VI} =$
ΣK	$\Sigma П$	Σt	Σt^2	$\Sigma П \cdot t$	

В данной таблице использованы следующие обозначения:

$П$ – среднедушевой показатель продаж (табл. 2.29); t – уровень ряда (порядковый номер ряда); K – обозначение года; Σ – сумма показателей.

Для оценки параметров a_0 и a_1 уравнения $Y_t = a_0 + a_1 \cdot t$ производятся расчеты в таблице 2.30.

Рассчитав данные ΣK , $\Sigma П$, Σt , Σt^2 , $\Sigma П \cdot t$, подставляем их в составленную систему уравнений и решаем ее:

$$\begin{cases} \Sigma K \cdot a_0 + \Sigma t \cdot a_1 = \Sigma П \\ \Sigma t \cdot a_0 + \Sigma t^2 \cdot a_1 = \Sigma П \cdot t \end{cases}$$

После определения значений параметров a_0 и a_1 необходимо установить, насколько точно полученные модели отражают тенденции исходных динамических рядов. Для этого на основе найденных значений определяются расчетные величины реализованного спроса в базисном периоде, которые затем сравниваются с фактическими данными. Расчет показателей реализованного спроса осуществляется путем постановки в полученные модели обозначений уровня ряда лет базисного периода. Значения Y_t рассчитываются по всем годам базисного периода, в том числе и на предстоящий год (таблица 2.30, графа б).

2. Билеты для письменного итогового экзамена модуля 1 «Основы маркетинга»

БИЛЕТ № 1

1. Что представляет собой служба маркетинга.
2. Результативность маркетинга.
- 3. Спрос – это:**
 - а) готовность покупателей в данный промежуток времени приобрести конкретное количество товара по цене, которую предлагает рынок;
 - б) готовность покупателей в данный промежуток времени приобрести товар по определенной конкретной цене;
 - в) состояние готовности потенциальных потребителей приобрести товар.

БИЛЕТ № 2

1. Оценка взаимодействий организационных подразделений.
2. Конкурентоспособность услуг.
- 3. Какие из перечисленных функций следует отнести к упаковке:**
 - а) транспортировка;
 - б) хранение;
 - в) реклама;
 - г) складирование.

БИЛЕТ № 3

1. Структура управления маркетинговыми функциями.
2. Жизненный цикл услуг.
- 3. Маркетинг – это:**
 - а) производство того, что необходимо потребителю и что можно продать;
 - б) продажа того, что уже произведено.

БИЛЕТ № 4

1. Постановка проблемы.
2. Ассортимент услуг.
- 3. Какой девиз отображает принцип маркетинга «влияние на рынок»?:**
 - а) «производить то, что продается, а не продавать то, что производится»;
 - б) «потребитель – король»;
 - в) «создавая товары, создавай и потребителя».

БИЛЕТ № 5

1. Изучение информации.
2. Контроль.
3. **С точки зрения маркетинга товар – это:**
 - а) любой продукт (услуга), предназначенные для реализации;
 - б) результат исследований, разработок и производства;
 - в) продукт труда, предназначенный для бартера.

БИЛЕТ № 6

1. Изучение суждений респондентов.
2. Мероприятия по стимулированию сбыта.
3. **Классическими составляющими конкурентоспособности являются:**
 - а) цена;
 - б) качество;
 - в) сбыт;
 - г) сервис;
 - д) все перечисленное выше.

БИЛЕТ № 7

1. Анализ информации.
2. Пропаганда и реклама.
3. **Формирование ассортимента является задачей службы:**
 - а) генерального конструктора;
 - б) отдела маркетинга.

БИЛЕТ № 8

1. Разработка решений.
2. Факторы, влияющие на ценовую политику.
3. **Функции маркетинга:**
 - а) маркетинговые исследования, разработка и планирование, распределение, реклама;
 - б) маркетинговые исследования, производство товара, сбыт, реклама;
 - в) исследование рынка, производство товаров, рекламная компания.

БИЛЕТ № 9

1. Разработка услуг.
2. Определение объемов сервисного обслуживания.
3. **Стоимость товара с точки зрения маркетолога – это:**
 - а) цена товара плюс стоимость его потребления за эксплуатационный период;
 - б) стоимость потребления, закупка и утилизация товара;
 - в) потребительская полезность плюс стоимость потребления товара.

БИЛЕТ № 10

1. Классификация услуг.
2. Положение фирмы на рынке.
3. **Какие из перечисленных видов деятельности не являются составляющими маркетинга:**
 - а) маркетинговые исследования;
 - б) формирование бюджета на рекламу;
 - в) формирование месячного графика производства;
 - г) выбор технологии производства;
 - д) все указанные выше.

БИЛЕТ № 11

1. Разработка фирменного имени.
2. Планирование продвижения услуг.
3. **Маркетинг возник:**
 - а) в начале XIX столетия в США;
 - б) в начале XX столетия в Европе;
 - в) в начале XX столетия в США.

БИЛЕТ № 12

1. Разработка фирменного знака.
2. Сегментация рынка.
3. **Что такое маркетинг?**
 - а) это система взаимосвязанных действий относительно планирования и внедрения в жизнь проектов, ценообразование, продвижение и распределение идей, товаров, услуг, которые удовлетворяют потребностям рынка;
 - б) это вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей с помощью обмена;
 - в) это рынок, торговля, продажи, коммерческая деятельность, завоевание рынка;
 - г) все ответы правильные.

БИЛЕТ № 13

1. Разработка фирменного образа.
2. Методы ценообразования.
3. **К основным причинам развития маркетинга нельзя отнести:**
 - а) конкуренцию;
 - б) развитие товарного ассортимента;
 - в) научно-технический прогресс;
 - г) монополию.

БИЛЕТ № 14

1. Сегментация рынка.
2. Ценовая политика.
3. **Что не является функцией сбыта:**
 - а) интеграция;
 - б) транспортировка;
 - в) хранение;
 - г) сортировка;
 - д) установление контакта.

БИЛЕТ № 15

1. Разработка системы сервисного обслуживания.
2. Рынок главных конкурентов.
3. **Услуга – это:**
 - а) любое мероприятие или выгоды, которые одна сторона может предложить другой и которые в основном неосвязаемы и не приводят к завладению чем-либо;
 - б) вхождение на рынок потребительской стоимости, что, как правило, не принимает вещественной формы.

БИЛЕТ № 16

1. Параметры сегмента рынка.
2. Емкость рынка.
3. **Наиболее эффективной в сфере услуг является:**
 - а) реклама;
 - б) пропаганда;
 - в) стимулирование сбыта;

БИЛЕТ № 17

1. Рынок главных конкурентов.
2. Сегментация рынка услуг.
3. **Основные направления ценовой политики:**
 - а) увеличение объема сбыта;
 - б) обеспечение сбыта;
 - в) максимизация прибыли;
 - г) удержание рынка.

БИЛЕТ № 18

1. Анализ характеристик услуг.
2. Мероприятия по стимулированию сбыта.
3. **Система, обеспечивающая доставку товаров в срок и отличающаяся максимально высоким уровнем обслуживания покупателей, называется:**
 - а) оптовой торговлей;
 - б) торгово-посреднической деятельностью;
 - в) товародвижением.

БИЛЕТ № 19

1. Служба маркетинга.
2. Разработка сервисного обслуживания.
3. **Какова роль цены в стратегии маркетинга:**
 - а) инструмент стимулирования спроса;
 - б) фактор долгосрочной рентабельности предприятий;
 - в) реальный показатель качества товара.

БИЛЕТ № 20

1. Оценка взаимодействий организационных подразделений.
2. Жизненный цикл услуг.
3. **Тендерное ценообразование – это:**
 - а) расчет цен, исходя из реакции потребителей;
 - б) расчет цен, исходя из реакции конкурентов;
 - в) расчет цен в процессе борьбы фирм за выгодный контракт.

БИЛЕТ № 21

1. Разработка решений.
2. Планирование продвижения услуг.
3. **Стимулирование сбыта – использование различных способов стимулирующего влияния, вызванных:**
 - а) исследованием взглядов потенциальных потребителей на конкретной стадии жизненного цикла товара;
 - б) ускорение и / или усиление соответствующей реакции рынка;
 - в) ускорение и / или усиление обращения к покупателям.

БИЛЕТ № 22

1. Факторы, влияющие на ценовую политику.
2. Емкость рынка.
3. **Стратегическое планирование – это основная задача следующих лиц:**
 - а) генерального директора;
 - б) заместителя генерального директора по экономическим вопросам;
 - в) заместителя (руководителя) по маркетингу;
 - г) заместителя директора по производству;
 - д) всех вышеперечисленных.

БИЛЕТ № 23

1. Ассортимент услуг.
2. Мероприятия по стимулированию сбыта.
3. **В состав «маркетинговой смеси» входит:**
 - а) цена;
 - б) имидж предприятия;
 - в) стимулирование сбыта;
 - г) продукт;
 - д) распространение.

БИЛЕТ № 24

1. Разработка системы сервисного обслуживания.
2. Положение фирмы на рынке.
3. **Демаркетинг – это система действий для условия:**
 - а) ажиотажного спроса;
 - б) снижение спроса;
 - в) сложного спроса.

БИЛЕТ № 25

1. Результативность маркетинга.
2. Анализ характеристик услуг.
3. **Эффективность размещения ресурсов для завоевания перспективного целевого рынка предприятия – это главная задача:**
 - а) стратегического маркетинга;
 - б) развивающегося маркетинга;
 - в) глобального маркетинга.

Заключение

Проблема высшего образования заключается в том, что мы имеем 861 вуз; и без оптимизации образования бюджет и народ Украины не смогут финансировать такое количество вузов в необходимой степени. «Количество вузов в Украине превышает количество вузов во Франции, Германии, Италии, Бельгии, Голландии и Польше вместе взятых, и это при том, что в Украине проживает около 45 млн. человек, а в этих странах – около 250 млн.», – сказал Д. Табачник. По его мнению, в норме количество вузов в стране должно быть следующим: один вуз на 1 млн. жителей. По словам Д. Табачника, задача Министерства в сложившейся ситуации – оптимизация сети вузов: «Будем предлагать на добровольной основе объединение в регионах высших учебных заведений в мощные региональные университеты». (Время №155,2010. – с. 2).

Кроме того, правительство поставило цель: до 2020 года Украина должна быть в двадцатке ведущих государств мира по уровню высшего образования, и хотя бы один, а еще лучше три украинских университета должны войти в число ведущих учебных заведений мира. В настоящее время в престижном списке нас нет. В рейтинге мировых вузов упоминаются украинские университеты: на 1346 месте Киевский университет имени Шевченко, на 2055 – Киево-Могелянская академия, пишет «Forum». (Время №61. 2010.– с. 1)

В пятерке лучших мировых университетов ежегодного академического рейтинга входят Американский Кембридж, Гарвард, Стэнфорд, Беркли, Массачусетский технологический институт. Среди 500 лучших учебных заведений мира лидируют североамериканские – они занимают 59 мест из 100; европейские – 32, азиатские – 9. (Время №211. 2009. – с. 1)

Присоединение Украины к болонскому процессу, с одной стороны, повышает конкурентоспособность наших выпускников на европейском рынке труда, а с другой, – Европа, помимо нефти, газа и дешевых материальных ресурсов, будет беспрепятственно получать подготовленных за наш с вами счет, да еще и сертифицированных по европейским нормам, специалистов! Этот «суперменеджмент» – колониальная политика XXI века. Так паразитирует на развивающихся странах «золотой миллиард». Реформа образования – государственная задача, решать ее необходимо, исходя из национальных интересов.

Чтобы увидеть к 2020 году Украину в числе лучших в мире по качеству высшего образования, необходимо при ХНАГХ на базе факультетов электротранспорта, инженерной экологии городов и специальности 6.070101 «Транспортные технологии» (по видам транспорта) факультета менеджмента создать транспортный университет Украины. В его состав должны войти

высшие учебно-научные заведения, в которых имеется совокупность различных дисциплин, составляющих основы научного знания по различным видам транспорта. В транспортный университет Украины с помощью Министерства образования и науки, молодежи и спорта войдут в качестве филиалов 4 транспортных вуза Харькова, возможно Днепропетровска, Киева, Одессы, Николаева и других городов Украины. Объединив научный потенциал всех транспортных вузов и умело организовав учебный процесс обмена профильными профессорами между филиалами, страна получит ученых-специалистов в области транспортных технологий мирового уровня. Одновременно, создав региональный суперуниверситет, страна оптимизирует сеть транспортных вузов, улучшит качество подготовки магистров. Это позволит Украине достичь поставленной цели и, возможно, получить к 2020 году Нобелевского лауреата по физике и/или экономике.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: «Дело ЛТД», 1994. – 702 с.
2. Бєсєдін М.О., Нагаєв В.М. Основы менеджменту: оцінно–ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
3. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент. Підручник для студентів вищих закладів освіти. – Львів: «Магнолія плюс», 2004. – 252 с.
4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основы менеджменту. Підручник. К.: Академвидав, 2003. – 414 с.
5. Основы менеджмента: Учебное пособие к организации самостоятельной работы студентов (для всех форм обучения по направлению подготовки 6.070101 «Транспортные технологии» по видам транспорта // Под ред. В.И. Оспищева, издательство «Форт», 2010.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. Общ. ред. и введение. Е.М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
7. Маркетинг: Учебник А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников. Под ред. А.Н. Роменова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 560 с.
8. Сервис на транспорте: Учебн. пособие для студентов высш. учебн. заведений. / В.М. Николашин, Н.А. Зудилин, А.С. Синицына и др.: Под ред. В.М. Николашина. – 2–е изд., испр. – М.: Издательский центр «Академия», 2006. – 272 с.
9. Маркетинговые исследования потребительского рынка / В. Анурин, И. Муромкина, Е. Евтушенко. – СПб.: Питер, 2004. – 270 с.
10. В.И. Оспищев. Основы маркетинга. Учебное пособие (для студентов направления подготовки 6.070101 «Транспортные технологии») / Под редакцией В.И. Оспищева. – Х.: ХНАГХ, 2009. – 142 с.

11. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: Навч.–метод. посібник для самост. вивч. дисц. – друге доп. і випр. вид. – К.: КНЕУ, 2001. – 106 с.
12. Питер Р. Диксон. Управление маркетингом / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – 560 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Часть 1. Модуль 1. Основы менеджмента.....	5
Глава 1. СМ 1. Теоретические основы и функции менеджмента.....	5
Практическое занятие по теме 1. Анализ процесса управления предприятием.....	5
Практическое занятие по теме 2. Планирование управленческой деятельности на предприятии.....	16
Практическое занятие по теме 3. Организация управленческой деятельности на предприятии.....	24
Практическое занятие по теме 4. Мотивация персонала предприятия.....	34
Глава 2. СМ 2. Технологии и методы управления предприятием.....	49
Практическое занятие по теме 5. Лидерство и руководство предприятием... ..	49
Практическое занятие по теме 6. Принятие управленческих решений.....	66
Глава 3. Методические указания и задания.....	75
1. Методические указания к выполнению ситуационных упражнений.....	75
2. Методические указания и задания к контрольной работе по учебному предмету «Основы менеджмента» / для студентов заочной формы обучения 4 курса /.....	85
3.Билеты для письменного итогового экзамена модуля 1 «Основы менеджмента».....	96
Часть 2.Модуль 1. Основы маркетинга.....	105
Глава 1. СМ 1.Методы, инструменты и средства реализации системы маркетинга на предприятии.....	105
Практическое занятие по теме 1. Организация маркетинговой деятельности.	105
Практическое занятие по теме 2. Маркетинговые исследования.....	108
Практическое занятие по теме 3. Анализ транспортных услуг.....	117
Глава 2. СМ 2. Система разработки товарной марки и сервисного обслуживания на потребительском рынке.....	125
Практическое занятие по теме 4. Разработка товарной марки.....	125
Практическое занятие по теме 5. Разработка сервисного обслуживания.....	128

Практическое занятие по теме 6. Анализ потребительского рынка.....	141
Глава 3. СМ 3. Методы и критерии принятия управленческих решений в маркетинге.....	145
Практическое занятие по теме 7. Анализ рынка предприятий.....	145
Практическое занятие по теме 8. Ценовая политика.....	159
Практическое занятие по теме 9. Продвижение услуг.....	163
Практическое занятие по теме 10. Результативность маркетинговой деятельности.....	169
Глава 4. Методические указания и задания.....	173
1. Методические указания и задания к контрольной работе по учебному предмету «Основы маркетинга» / для студентов заочной формы обучения 3 курса	173
2. Билеты для письменного итогового экзамена модуля 1 «Основы маркетинга».	181
Заключение.....	188
Список рекомендованной литературы.....	190

Навчальне видання

Оспіщев Вячеслав Іванович

**Практикум з наукових предметів
«Основи менеджменту» і «Основи маркетингу»**

Навчальний посібник
(російською мовою)

Відповідальний за випуск: В.П. Ровенець

План 2010, поз. 350, 351М

Підп. до друку 12.04.11	Формат 60x84 1/16	Папір офісний
Друк ксерографічний	Умовн-друк. арк. 11,2	Обл-друк. арк. 9,7
Тираж 300 прим.	Замовл. №	

ТОВ «Видавництво «Форт»

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців: ДК №333 від 09.02.2001 р.

61023, м. Харків, а/с 10325. тел.: (057) 714–09–08

© Издательство «Форт», 2011

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК