

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им.Г.И.Носова»

Многопрофильный колледж



УТВЕРЖДАЮ  
Директор  
С.А. Махновский  
24 февраля 2021 г.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ  
ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ**

по учебной дисциплине  
ОП.04 Основы менеджмента и маркетинга  
для студентов специальности  
21.02.05 Земельно-имущественные отношения  
(базовой подготовки)

**ОДОБРЕНО**

Предметно-цикловой комиссией  
«Экономики, земельно-имущественных  
отношений и сферы обслуживания»  
Председатель Мещеряков Д.Г. Нешпоренко

Протокол №6 от 17.02.2021 г.

Методической комиссией МпК

Протокол №3 от 24.02.2021 г.

**Разработчик:**

Ю.Ю. Бирюкова, преподаватель ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И.Носова» МпК

Методические указания по выполнению практических работ разработаны на основе рабочей программы учебной дисциплины «Основы менеджмента и маркетинга».

Содержание практических работ ориентировано на подготовку обучающихся к освоению профессиональных модулей программы подготовки специалистов среднего звена по специальности 21.02.05 Земельно – имущественные отношения и овладению профессиональными компетенциями.

## СОДЕРЖАНИЕ

1 Введение	4
2 Методические указания	6
Практическая работа 1	6
Практическая работа 2	12
Практическая работа 3	19
Практическая работа 4	28
Практическая работа 5	37

# 1 ВВЕДЕНИЕ

Важную часть теоретической и профессиональной практической подготовки обучающихся составляют практические занятия.

Состав и содержание практических занятий направлены на реализацию Федерального государственного образовательного стандарта среднего профессионального образования.

Ведущей дидактической целью практических занятий является формирование профессиональных практических умений (умений выполнять определенные действия, операции, необходимые в последующем в профессиональной деятельности).

В соответствии с рабочей программой учебной дисциплины «Основы менеджмента и маркетинга» предусмотрено проведение практических занятий.

В результате их выполнения, обучающийся должен:

**уметь:**

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

Содержание практических занятий ориентировано на подготовку обучающихся к освоению профессионального модуля программы подготовки специалистов среднего звена по специальности и овладению **профессиональными компетенциями:**

ПК 1.4. - Участвовать в проектировании и анализе социально-экономического развития территории.

ПК 3.1. - Выполнять работы по картографо-геодезическому обеспечению территорий, создавать графические материалы.

А также формированию **общих компетенций:**

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.

ОК 2. Анализировать социально-экономические и политические проблемы и процессы, использовать методы гуманитарно-социологических наук в различных видах профессиональной и социальной деятельности.

ОК 3. Организовывать свою собственную деятельность, определять методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.

ОК 4. Решать проблемы, оценивать риски и принимать решения в нестандартных ситуациях.

ОК 5. Осуществлять поиск, анализ и оценку информации, необходимой для постановки и решения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.

ОК 6. Работать в коллективе и команде, обеспечивать ее сплочение, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

ОК 7. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.

ОК 8. Быть готовым к смене технологий в профессиональной деятельности.

Выполнение обучающихся практических работ по учебной дисциплине «Основы менеджмента и маркетинга» направлено на:

- обобщение, систематизацию, углубление, закрепление, развитие и детализацию полученных теоретических знаний по конкретным темам учебной дисциплины;
- формирование умений применять полученные знания на практике, реализацию единства интеллектуальной и практической деятельности;
- формирование и развитие умений: наблюдать, сравнивать, сопоставлять, анализировать, делать выводы и обобщения, оформлять результаты в виде таблиц, схем;
- выработку при решении поставленных задач профессионально значимых качеств, таких как самостоятельность, ответственность, точность, творческая инициатива.

Практические занятия проводятся после соответствующей темы, которая обеспечивает наличие знаний, необходимых для ее выполнения.

## 2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

### Тема 1.2 Внешняя и внутренняя среда организации

#### Практическая работа № 1

#### Анализ факторов внешней и внутренней среды Решение ситуационных задач.

#### Разработка стратегии для заданной организации. Составление внутрифирменного плана на основе SWOT-анализа

##### Цели:

- обобщение, систематизация, углубление, закрепление, развитие и детализация полученных теоретических знаний по теме «Внешняя и внутренняя среда организации»;
- получение навыков анализа внешней и внутренней среды организации;
- формирование умений применять полученные знания на практике, реализация единства интеллектуальной и практической деятельности.

##### Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

- планировать и организовывать работу подразделения.
- осуществлять поиск, анализ и оценку информации, необходимой для постановки и решения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.
- анализировать социально-экономические и политические проблемы и процессы, использовать методы гуманитарно-социологических наук в различных видах профессиональной и социальной деятельности.

##### Материальное обеспечение:

Конспект лекций, презентация темы, методические указания для практических занятий, бланки для групповой работы, приложения к выполнению практической работы (раздаточный материал), тетрадь для практических работ.

##### Задание:

1. Ознакомьтесь с порядком выполнения работы.
2. Последовательно выполните задания практической работы.
3. Оформите работу.

##### Краткие теоретические сведения:

###### *1. Внешняя среда организации*

Организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию. Более того, он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия.

Один из способов определения окружения и облегчения учета его влияния на организацию состоит в разделении внешних факторов на:

- 1 Среду прямого воздействия
- 2 Среду косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации. К этим факторам следует отнести:

- 1 поставщики
- 2 трудовые ресурсы
- 3 законы и государственные органы
- 4 потребители
- 5 конкуренты.

Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них:

- 1 уровень технологии
- 2 состояние экономики
- 3 социокультурные факторы
- 4 политические факторы
- 5 международные события.

#### *Характеристики внешней среды организации*

- 1 взаимосвязанность (взаимозависимость) факторов,
- 2 сложность внешней среды,
- 3 подвижность,
- 4 неопределенность.

Взаимосвязанность факторов внешней среды - это уровень силы, с которой изменения одного фактора воздействует на другие факторы. Так же как изменение одного фактора прямого воздействия (любой внутренней переменной) может сказываться на других, изменение одного фактора косвенного воздействия может обуславливать изменение других.

Взаимосвязанность различных факторов внешней среды превращает среду современных организаций в бурно изменяющуюся. Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого из них. На неё влияют государственные постановления, многочисленные конкуренты, ускоренные технологические изменения, потребители, поставщики и т.л. Подвижность среды — это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной.

#### *Внешняя среда организации прямого воздействия*

Характеристики взаимосвязанности, сложности, подвижности и неопределенности описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия. Эта зависимость станет понятнее при рассмотрении основных факторов в среде прямого воздействия: поставщиков, законов и государственных органов, потребителей и конкурентов, трудовых ресурсов.

**Поставщики.** Организация — это механизм преобразования входов в выходы. Основные разновидности входов: материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, — один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации. Иногда выгоднее иметь поставщика за границей, иногда одного поставщика. Одинаковые изменения оказывают различное влияние на различные фирмы.

**Законы и государственные органы.** Каждая организация имеет определенный правовой статус и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить. Организации обязаны соблюдать не только федеральные законы, но и требования органов государственного регулирования, т.е. принудительного выполнения законов в сферах компетентности этих органов, а также требования, зачастую также имеющие силу закона.

**Потребители.** Единственная подлинная цель организации — создать потребителя, поскольку оправдание существования и её выживание зависят от способности находить потребителя результатов своей деятельности и удовлетворять его запросы.

**Конкуренты.** Конкуренты есть внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Этот термин используется для обозначения лица, группы лиц, фирм, предприятий, соперничающих в достижении идентичных целей, в стремлении обладать теми же ресурсами, благами, занимать положение на рынке.

**Трудовые ресурсы** — часть населения страны, располагающая совокупностью физических и духовных способностей, необходимых для участия в процессе труда. Они представляют собой численность трудоспособного населения и являются важным элементом экономического потенциала страны. Трудовые ресурсы делятся на активные, включающие лиц, непосредственно занятых в общественном производстве; потенциальные, включающие учащихся с отрывом от

производства и занятых в домашнем хозяйстве. Наличие трудовых ресурсов в регионе влияет на организацию, уровень оплаты труда, бюджет.



## *Внешняя среда организации косвенного воздействия*

Факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на операции организаций также заметно, как факторы среды прямого воздействия, тем не менее, руководству необходимо учитывать их. Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. К факторам среды косвенного воздействия относятся:

- 1 уровень технологии;
- 2 состояние экономики;
- 3 социокультурные факторы;
- 4 политические факторы;
- 5 международные события.

Технология — совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых входящие в производство элементы преобразуются в выходящие; она охватывает машины, механизмы и инструменты, навыки и знания. Являясь внутренней переменной, она одновременно выступает внешним фактором большого значения. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации.

Состояние экономики. Состояние экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Руководство должно уметь предвидеть, как скажутся на организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех используемых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги.

Социокультурные факторы. Любая организация функционирует, по меньшей мере, в одной культурной среде. Поэтому социально-культурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию. Социокультурные факторы влияют на взаимоотношения внутри организаций, а также на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности компании (одежда, АЭС, интерес к спорту, здоровью и т.п.).

Политические факторы. Настроения правительства, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Влияют на налогообложение доходов корпораций, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, стандарты на безопасность, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой.

Международные события. Виды международного бизнеса: экспорт, лицензирование, совместные предприятия (долевое участие во вложении в производственные мощности и в прибыли), прямые капиталовложения (выпуск продукции за границей с сохранением полного контроля над производством, маркетингом, финансами и другими ключевыми функциями), многонациональные корпорации (владеют и управляют предприятиями в разных странах).

## *II. Внутренняя среда организации*

Внутренние переменные ~ это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений. К основным переменным в самой организации, которые требуют внимания руководства, относятся:

- 1 цели;
- 2 структура;
- 3 задачи;
- 4 технология;
- 5 люди.

Цели. Организация есть группа людей с осознанными общими целями. Организацию также можно рассматривать как средство достижения целей. Цели — конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

Структура организации представляет собой логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно

достигать целей организации. Специализированное разделение труда в большинстве современных организаций вовсе не означает случайного распределения работ между имеющимися людьми.

**Задачи.** Одним из направлений разделения труда в организации является формулирование задач. Задачи — это определенная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом, в заранее определенные сроки.

**Технология** — четвертая внутренняя переменная имеет гораздо более распространенное воздействие, чем традиционно считается. Технология, применительно к организации, представляет собой совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых входящие элементы преобразуются в выходящие; она охватывает машины, механизмы и инструменты, навыки и знания. Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе.

**Люди.** И организации, и руководители, и подчиненные — не что иное, как группы людей. Существует три основных составляющих человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение отдельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп.

### **Порядок выполнения работы:**

1. Вводный этап: тема и цели занятия.
2. Изучение теоретических сведений.
3. Ознакомление со сценарием деловой игры.
4. Заполнение группового бланка.
5. Составьте матрицу SWOT-анализа.
6. Формулировка выводов по работе.

#### 1. Ознакомьтесь со сценарием деловой игры «Создание фирмы»:

- а) Вводная часть: тема и цели и игры.
- б) Ознакомление с игровой ситуацией по созданию фирмы.
- в) План подготовки к игре: распределение ролей (сотрудники, руководители, эксперты).
- г) Дискуссия и коллективное обсуждение вопросов: какие управленческие решения можно принять при подведении итогов первого оперативного совещания?
- д) Подведение итогов: выводы от экспертов, от участников игры. Самооценка. Решили ли поставленные задачи, достигли ли целей?

#### 2. Заполните групповой бланк «Характеристики фирмы»:

вид деятельности, название фирмы, характеристика продукции фирмы (товар или услуга), конкурентные преимущества фирмы, рекламные мероприятия фирмы, ассортимент продукции.

Фамилии участников малой группы \_\_\_\_\_

№	ХАРАКТЕРИСТИКИ	ОПИСАНИЕ
1.	Вид деятельности	
2.	Название фирмы	
3.	Миссия фирмы	
4.	Характеристика продукции фирмы (товар или услуга)	
5.	Конкурентные преимущества фирмы	
6.	Рекламные мероприятия фирмы	
7.	Ассортимент продукции (перечень услуг)	

### 3. Составьте матрицу SWOT-анализа:

Матрица SWOT-анализ

Внутренние факторы	Сильные стороны организации	Слабые стороны организации
		1. 2. 3. 4. 5.
Внешние факторы	Возможности	Угрозы
		1. 2. 3. 4. 5.

#### Внутренние факторы

##### **Сильные стороны:**

- Компетентность и наличие достаточных финансовых ресурсов;
- наличие хороших конкурентоспособных навыков;
- хорошая репутация у потребителей;
- признанное лидерство предприятия на рынке;
- наличие у предприятия хорошо продуманных стратегий в данной сфере деятельности;
- наличие собственных технологий высокого качества;
- наличие преимуществ в стоимости на продукцию и услуги;
- наличие преимуществ перед конкурентами и способность к инновациям.

##### **Слабые стороны:**

- отсутствие стратегического направления;
- наличие устаревшей техники и низкий уровень прибыльности;
- неудовлетворительный уровень менеджмента и плохой контроль;
- слабость по сравнению с конкурентами;
- отсталость в инновационных процессах;
- узкий ассортимент продукции и неудовлетворительный имидж на рынке;
- отсутствие достаточного финансирования проектов.

#### Внешние факторы

##### **Благоприятные возможности:**

- работа с дополнительными группами потребителей;
- внедрение на новые рынки или сегменты рынка;
- расширение спектра продуктов для удовлетворения широкого круга потребителей;
- дифференцированность продукции;
- способность предприятия быстро перейти к более стратегическим группам;
- уверенность в отношении фирм-соперников;
- быстрый рост рынка и т.п.

##### **Факторы угрозы:**

- приход новых конкурентов и медленный рост рынка;
- повышение объема продаж аналогичных продуктов;
- неблагоприятная налоговая политика государства;
- изменение нужд и вкусов покупателей и т. п.

### 4. Оформите групповой вывод по деловой игре, указав:

- возможные стратегические перспективы фирмы;
- возможные стратегические проблемы фирмы.

### **Ход работы:**

1. Изучение кратких теоретических сведений.
2. Выполнение практических заданий.
3. Формулирование выводов по практической работе.
4. Защита выполненной работы по контрольным вопросам.

### **Контрольные вопросы:**

1. Каковы факторы прямого воздействия внешней среды?
2. В чем особенность факторов косвенного воздействия внешней среды?
3. Почему при характеристике внешней среды предприятия говорят о её сложности, подвижности и неопределенности?
4. Что такое внутренняя среда предприятия?
5. Какие вы знаете элементы внешней среды организации?
6. Приведите примеры слабых и сильных сторон внутренних и внешних факторов, влияющих на организацию.

### **Форма представления результата:**

1. Название работы.
2. Цель работы.
3. Выполненные задания.
4. Выводы.

### **Критерии оценки:**

Оценка «5» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, обучающийся показывает системные и полные знания и умения по данному вопросу;
- работа оформлена в соответствии с рекомендациями преподавателя;
- объем работы соответствует заданному;
- работа выполнена точно в срок, указанный преподавателем.

Оценка «4» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике;
- обучающийся допускает небольшие неточности или некоторые ошибки в данном вопросе;
- в оформлении работы допущены неточности;
- объем работы соответствует заданному или незначительно меньше.

Оценка «3» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, но в работе отсутствуют значительные элементы по содержанию работы или материал по теме изложен нелогично, нечетко представлено основное содержание вопроса;
- работа оформлена с ошибками в оформлении;
- объем работы значительно меньше заданного.

Оценка «2» выставляется обучающемуся, если:

- не раскрыта основная тема работы;
- оформление работы не соответствует требованиям преподавателя;
- объем работы не соответствует заданному.

## Тема 1.3 Цикл менеджмента: организация, планирование, мотивация и контроль

### Практическая работа № 2

#### Разработка организационных структур для заданных организаций. Разработка мотивационной политики организации

##### Цели:

- обобщение, систематизация, углубление, закрепление, развитие и детализация полученных теоретических знаний по теме «Цикл менеджмента: организация, планирование, мотивация и контроль»;
- получение навыков анализа организационных структур организации и разработки мотивационную политику;
- формирование умений применять полученные знания на практике, реализация единства интеллектуальной и практической деятельности.

##### Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

- формировать организационные структуры управления;
- разрабатывать мотивационную политику организации;
- осуществлять поиск, анализ и оценку информации, необходимой для постановки и решения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.
- анализировать социально-экономические и политические проблемы и процессы, использовать методы гуманитарно-социологических наук в различных видах профессиональной и социальной деятельности.

##### Материальное обеспечение:

Конспект лекций, презентация темы, методические указания для практических занятий, приложения к выполнению практической работы (раздаточный материал), тетрадь для практических работ.

##### Задание:

1. Ознакомьтесь с порядком выполнения работы.
2. Последовательно выполните задания практической работы.
3. Оформите работу.

##### Краткие теоретические сведения:

###### 1. Линейная структура управления

Линейная структура управления характеризуется тем, что во главе каждого подразделения стоит руководитель - единоначальник, осуществляющий единоличное руководство подчинёнными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Эта структура базируется на вертикальном разделении управленческого труда и приводит к управлению по уровням. Она позволяет быстро и оперативно принимать решения и обеспечивать их выполнение, не прибегая к системам стимулов и мотиваций.

Эта структура управления не пользуется частными и средними фирмами при отсутствии широких кооперативных связей.

###### *Преимущества линейной структуры управления:*

- Единство и четкость распорядительства;
- Согласованность действий исполнителей;
- Четкая система взаимосвязей между руководителем и подчиненным;
- Быстрая реакция на указания;
- Личная ответственность руководителя за результаты действий подразделения.

###### *Недостатки линейной структуры управления:*

- Высокие требования к компетентности руководителя;
- Перегрузка менеджеров высшего звена управления;

- Предпосылки для злоупотребление властью;
- Отсутствие горизонтальных связей между подчиненными.
- Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений.

## 2. Функциональная структура управления

Функциональная структура предполагает специализацию выполнения отдельных функций управления. Для их осуществления выделяются отдельные подразделения (или функциональные исполнители). Функциональная структура управления базируется на горизонтальном разделении управленческого труда. Указания функционального органа в пределах его компетенции обязательны для производственных подразделений. В этой структуре исполнители находятся в двойном подчинении.

### *Особенности:*

- Каждое подразделение аппарата управления укомплектовано высококвалифицированными специалистами.
- Каждое подразделение аппарата управления специализируется на выполнении определенных функций.
- Каждое подразделение аппарата управления отдает распоряжения нижестоящим уровням управления в рамках своих полномочий.
- Используется в управлении организациями с массовым типом производства.

### *Преимущества:*

- Высокая компетентность специалистов.
- Освобождение линейных руководителей от решения многих специальных вопросов.

### *Недостатки:*

- Трудности поддержания взаимосвязей между различными функциональными службами.
- Длительная процедура принятия решений.
- Несогласованность распоряжений различных функциональных служб.

## 3. Линейно-штабная структура управления

Линейно-штабная структура управления применима к службам контроля, маркетинга, сетевого планирования, юридическим службам.

### *Особенности:*

- Наряду с линейными руководителями аппарат управления включает штабные подразделения, укомплектованные специалистами;
- Базируется на линейной организации управления, однако при линейных руководителях создаются штабы специалистов;
- Главная задача штабных подразделений состоит в оказании помощи линейным руководителям;

### *Преимущества линейно-штабной структуры управления:*

- Более осмысленная и компетентная подготовка управленческих решений;
- Освобождение линейных руководителей от решения специфических задач;
- Возможность привлечения квалифицированных специалистов.

### *Недостатки линейно-штабной структуры управления:*

- Недостаточно четкая ответственность, поскольку готовящий решения не участвует в их реализации;
- Тенденция к чрезмерной централизации;
- Возрастание требований к высшему звену управления, принимающему решения.

## 4. Линейно-функциональная структура управления

Комбинированная (линейно-функциональная) структура позволяет в значительной мере устранять недочёты как линейного, так и функционального управления. Специфика комбинированных систем управления состоит в создании функциональных служб для подготовки данных для линейного руководителя в целях компетентного решения им возникающих производственных и управленческих задач.

В условиях линейно-штабной организации управления за основу берётся линейная структура управления, но в каждом звене управления создаются штабы (то есть функциональные службы), в которых работают специалисты. Штабы готовят квалифицированные решения. Однако рекомендации этих функциональных органов управления становятся обязательными для исполнения соответствующими производственными подразделениями только после утверждения их руководителем-единоначальником.

Функциональные подразделения не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям. В структуре ограниченного функционализма при руководителе

тоже имеются штабные подразделения, включающие высококвалифицированных специалистов. Но эти подразделения имеют право самостоятельно отдавать определённые распоряжения (приказы) нижестоящим звеньям. Однако круг таких распоряжений ограничен.

Основным преимуществом структуры ограниченного функционализма является повышение компетентности управления наряду с сохранением единства распорядительства. Однако это преимущество достигается путём усложнения связей в системе управления. Звенья остаются практически те же, что и в линейно-штабной структуре, но количество связей между ними возрастает.

*Достоинства:*

- Линейные руководители освобождаются от решения многих специальных вопросов;
- Возрастает обоснованность принимаемых решений.

*Недостатки:*

- Отсутствие тесных горизонтальных связей между подразделениями;
- Аккумуляция полномочий на верхнем уровне управления.

*5. Дивизиональная структура управления*

Этот тип структур сочетает централизованную координацию и контроль деятельности с централизованным управлением. Ключевые фигуры в управлении организации с дивизиональной структурой – не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделы, так называемые дивизионы.

Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев:

По выпускаемой продукции – продуктовая специализация;

По ориентации на определенные группы потребителей – потребительская специализация;

По обслуживаемым территориям – региональная специализация.

*Преимущества дивизиональной структуры управления:*

- Такая структура способна обеспечить управление многопрофильными предприятиями с высокой численностью работников и территориально отдаленных друг от друга подразделениями. Подразделения функционируют как небольшие самостоятельные предприятия, что повышает конкурентные качества;
- Обладание способностью быстро реагировать на изменения, в большей степени ориентироваться на потребителя;
- Более высокая координированность внутри подразделений достигается за счет того, что они подчинены одному лицу.

*Недостатки дивизиональной структуры управления:*

- Большое количество «этажей» управленческой вертикали;
- Руководитель подразделения вынужден планировать процесс производства от начала до конца;
- Разобщенность штабных структур отделений со штабами компании;
- Одни и те же подразделения вынуждены выполнять одинаковую работу, поскольку горизонтальные связи существуют только внутри подразделения, отвечающего за производство продукта от начала производства до его завершения.

*6. Органический тип структур управления (проектная и матричная)*

Более сложными типами структур управления являются структуры с временными органами. Это управление по проекту и матричная система управления.

1. Система управления по проекту – это временная организационная структура управления, которая создается для осуществления проекта и на время осуществления проекта.

Особенности:

В дополнение к действующей организационной структуре создается группа управления проектом (УП), которая комплектуется из высококвалифицированных специалистов.

Управление проектом выходит на разные уровни управления и одновременно может решать несколько проблем, связанных с осуществлением проекта.

*Преимущества:*

- Лучшая ориентация на цели проекта;
- Сокращение сроков осуществления проекта;
- Более эффективное текущее управление.



### *Недостатки:*

- Возникают проблемы при установлении заданий и при распределении во времени работ;
- Трудности в установлении ответственности;
- Громоздкость сомой системы управления.

2. Матричная организационная структура управления создается для реализации программы на время ее реализации. В дополнение к действующей организационной структуре создается группа управления проектами.

#### *Особенности:*

Группы управления проектами имеют выход на внешнее руководство фирмы и на конкретных исполнителей;

Создаются возможности для параллельного осуществления проектов в рамках программы, что позволяет сократить сроки реализации программы;

Применяется, в основном, в наукоемких отраслях.

#### *Преимущества:*

- Лучшая ориентация на цели проекта;
- Более эффективное текущее управление;
- Усиление личной ответственности руководителя за программу в целом и за ее элементы;
- Вовлечение руководителей и специалистов в сферу активной творческой деятельности.

#### *Недостатки:*

- Двойное подчинение исполнителей может привести к сбоям и нарушениям в осуществлении проектов;
- Трудности в установлении ответственности за работу;
- Возможность конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и руководителями проектов.

Мотивация эффективной деятельности персонала призвана аккумулировать весь кадровый потенциал организации на достижение ее целей. Более того, данное направление работы с персоналом формирует удовлетворенность сотрудников самой организацией и тем, чем они в ней занимаются. От того, насколько работники будут благожелательно настроены по отношению к своей компании, зависит, по большому счету, ее репутация.

Для определения этой сферы деятельности используются следующие термины: мотивация, мотив, стимул, стимулирование.

Мотив является основой процесса мотивации и обозначает внутренние потребности человека.

Мотив – конкретный, осознанный вид внутреннего побуждения человека, актуальная потребность, которую он пытается удовлетворить, работая в данной организации.

Мотивация – совокупность мотивов, связанных и обусловленных смыслообразующим мотивом деятельности, внутренняя детерминанта поведения, определяющая его общую направленность; процесс выбора из совокупности мотивов наиболее актуального в данный момент времени.

Стимулирование – это, скорее, внешнее воздействие на человека, которое имеет своей целью актуализацию внутренних мотивов сотрудника.

Стимулирование – метод целенаправленного воздействия на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности и использования побуждающих его к деятельности мотивов. В более широком смысле стимулирование – совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний. (Стимул – фактор воздействия, инструмент, используемый менеджментом для корректировки трудового поведения персонала.)

Вместе с тем, в литературе термины мотивация и стимулирование используются рядом и обозначают один их основных кадровых процессов организации.

#### *Основные виды мотивации:*

- материальная – назначение, повышение оклада, доплаты и надбавки, переменная часть заработка – премии, комиссионные и пр.;
- нематериальная – вознаграждение за заслуги, имеющее денежное выражение, но выдаваемое в неденежной форме (путевки, подарочные сертификаты, продукция компании);
- моральная – вознаграждения, не имеющие денежного выражения:

- признание статуса и заслуг (встречи с руководством, грамоты, дипломы);
- предоставление отдельным сотрудникам особых условий работы (гибкий или свободный график самоконтроль качества и т. п.) и дополнительных возможностей распоряжаться ресурсами организации;
- организационная – создание организационной культуры, поддерживающей мотивацию сотрудников на достижение целей компании.

### Порядок выполнения работы:

1. Вводный этап: тема и цели занятия.
2. Изучение теоретических сведений.
3. Анализ организационной структуры (кейс).
4. Заполнение таблицы 1 «Сравнительная характеристика организационных структур».
5. Заполнение схем организационных структур.
6. Обсуждение в малой группе конкретной ситуации (кейс «Создание нематериальной системы мотивации сотрудников»).
7. Ответы на вопросы к конкретной ситуации.
8. Выполнение упражнения-тренинга.
9. Заполнение таблиц.
10. Формулировка выводов по работе.

### Кейс «Анализ организационной структуры»

1. Изучите в группе схему представленной организационной структуры предприятия.
2. Данная организационная структура предприятия представляет собой производственную организацию. У директора по производству имеются в управлении три производственных подразделения. Технологии производства разные, рынки разные, покупатели и их мотивы спроса разные. Причем рыночная среда на каждом из рынков изменяется по своим законам.

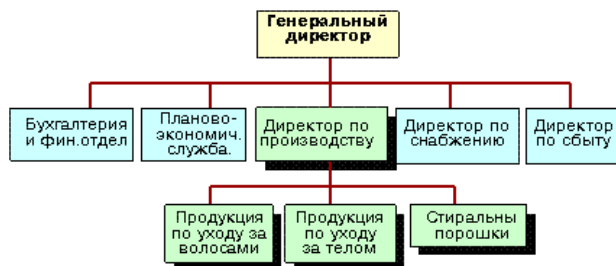


Рисунок 1 - Схема организационной структуры предприятия

### Другие проблемы:

- директор производства имеет слишком много обязанностей, чтобы уделять внимание конкретным вопросам каждого производственного процесса;
- предприятие не способно оперативно переориентироваться на меняющиеся потребности покупателей и производить то, что им нужно;
- данная организационная структура предприятия не дает возможности эффективного управления портфелем продукции.

### 4. Оформите групповой вывод по работе в малой группе, предложив:

- а) Какую реструктуризацию Вы можете предложить, чтобы обеспечить:
- б) непрерывное совершенствование каждого вида продукции и максимального увеличения прибыли;
- в) выявление и адекватное реагирование на изменения потребностей покупателей.

Таблица 1 - Сравнительная характеристика организационных структур

Название структуры	Область применения	Особенности	Преимущества	Недостатки
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

5. Кейс «Создание нематериальной системы мотивации сотрудников»

Вас пригласили на должность директора по персоналу в крупную российскую компанию, с численностью персонала более 1000 человек с развитой филиальной сетью.

Основное направление деятельности компании – услуги.

Текущая текучесть персонала на уровне 5–6% в год.

Управление (структура компании) построена по принципу вертикальных связей с четко выделенными направлениями деятельности. Плюсом является полная налоговая прозрачность компании, т.е., как сейчас принято говорить «в компании «белые» зарплаты». Средний уровень заработной платы составляет 1000 долларов США после налогообложения.

В представленной ситуации компания переживает период бурного роста, т.е. в компанию принимается ежемесячно порядка 10–15 человек на самые разные позиции.

На данный момент в компании нет четкой системы немонетарной мотивации.

Оформите групповой вывод по работе в малой группе, предложив:

1. Принципы формирования немонетарной системы мотивации для сотрудников компании.

2. Структуру пакета немонетарной мотивации.

3. Какие шаги Вы будете предпринимать, какие ресурсы Вам понадобятся для реализации намеченной программы?

4. Какие плюсы и минусы для персонала компании Вы видите в предложенной Вами программе?

6. Упражнение-тренинг

Сотрудник по обслуживанию клиентов недавно работает в фирме, но уже успел проникнуться уважением к ее руководителю и многому у него научиться. Однажды, один из постоянных клиентов, разговорившись с этим сотрудником, в порыве откровенности рассказал шокирующую историю, связанную с руководителем фирмы, в которой тот был представлен в весьма неприглядном свете. Неожиданно он закончил свой рассказ словами: «Я надеюсь, вы понимаете, что я рассчитываю на вашу порядочность и на то, что разговор останется между нами!». Вы – сотрудник фирмы. Как бы Вы поступили в этом случае?

6.1. Заполните таблицу 2 «Основные положения теории мотивации».

Таблица 2 - Основные положения теории мотивации

Название теории мотивации	Основатель данной теории	Период существования	Основные положения
1.			
2.			
3.			

6.2. Заполните таблицу 3 «Потребности, их проявление и средства удовлетворения».

Таблица 3 - Потребность, их проявление и средства удовлетворения

Группы потребностей	Форма проявления потребностей	Средства удовлетворения потребностей
1. Самовыражение		
2. Признание и самоутверждение		
3. Принадлежность и причастность		
4. Безопасность		
5. Физиологические потребности		

**Ход работы:**

1. Изучение кратких теоретических сведений.
2. Выполнение практических заданий.
3. Формулирование выводов по практической работе.
4. Защита выполненной работы по контрольным вопросам.

**Контрольные вопросы:**

1. В чем особенность организационной составляющей цикла менеджмента?
2. Как менеджер может создать действенную систему мотивации труда персонала предприятия?
3. Перечислите структуры управления.
4. В чём преимущества и недостатки линейной структуры управления?
5. Поясните следующие термины: мотивация, мотив, стимул, стимулирование.
6. Какие виды мотивации вам известны?
7. Какие теории мотивации вы знаете?

**Форма представления результата:**

1. Название работы.
2. Цель работы.
3. Выполненные задания.
4. Выводы.

**Критерии оценки:**

Оценка «5» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, обучающийся показывает системные и полные знания и умения по данному вопросу;
- работа оформлена в соответствии с рекомендациями преподавателя;
- объем работы соответствует заданному;
- работа выполнена точно в срок, указанный преподавателем.

Оценка «4» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике;
- обучающийся допускает небольшие неточности или некоторые ошибки в данном вопросе;
- в оформлении работы допущены неточности;
- объем работы соответствует заданному или незначительно меньше.

Оценка «3» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, но в работе отсутствуют значительные элементы по содержанию работы или материал по теме изложен нелогично, нечетко представлено основное содержание вопроса;
- работа оформлена с ошибками в оформлении;
- объем работы значительно меньше заданного.

Оценка «2» выставляется обучающемуся, если:

- не раскрыта основная тема работы;
- оформление работы не соответствует требованиям преподавателя;
- объем работы не соответствует заданному.



## Тема 1.8 Деловое и управленческое общение

### Практическая работа № 3

**Разработка схем процесса принятия управленческих решений с использованием системы методов управления: анализ конкретных ситуаций. Разработка технологии проведения делового совещания; организация проведения переговоров для конкретной заданной ситуации**

#### Цели:

- обобщение, систематизация, углубление, закрепление, развитие и детализация полученных теоретических знаний по темам «Принятие и реализация управленческих решений», «Деловое и управленческое общение»;
- получение навыков анализировать принятые решения для развития управленческого мышления;
- получение навыков подготовки и проведения совещаний и освоения техник активного слушания в игровых ситуациях;
- формирование умений применять полученные знания на практике, реализация единства интеллектуальной и практической деятельности.

#### Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

- принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения.
- осуществлять поиск, анализ и оценку информации, необходимой для постановки и решения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.
- анализировать социально-экономические и политические проблемы и процессы, использовать методы гуманитарно-социологических наук в различных видах профессиональной и социальной деятельности.

#### Материальное обеспечение:

Конспект лекций, презентации тем, методические указания для практических занятий, бланки для групповой работы, приложения к выполнению практической работы (раздаточный материал - Приложения 1,2), тетрадь для практических работ.

#### Задание:

1. Ознакомьтесь с порядком выполнения работы.
2. Последовательно выполните задания практической работы.
3. Оформите работу.

#### Краткие теоретические сведения:

Методы управления – способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения ее целей. Все методы управления органично дополняют друг друга. Множество методов менеджмента осложняют задачу выбора тех из них, которые окажутся наиболее эффективными при решении конкретных управленческих задач.

Методы подразделяются на методы воздействия (организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические) и общенаучные методы (системный и конкретно-исторический подход, моделирование, экспериментирование, социологическое исследование, экономико-математические методы).

Для того чтобы руководить людьми, уметь успешно с ними взаимодействовать, следует знать, чем определяется поведение отдельных людей и поведение людей в группах. Здесь необходимы умения определять психологические качества подчиненных. В группе психологических качеств важное место занимают темперамент, характер и способности людей.

Успехов в работе может добиться человек с любым темпераментом, ибо темперамент проявляется не напрямую, а через характер. Характер же можно воспитывать, формировать.

Задача менеджера состоит в том, чтобы, учитывая особенности темперамента работников, поручать им такую работу, так строить с ними взаимоотношения, чтобы раскрылись их лучшие черты, в максимальной степени использовать их потенциал.

Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

Оценкой правильности принятого руководителем решения являются не только хозяйственные показатели, но и поведение работников при достижении ими производственных целей, мера их активности, инициативы, коллективизма.

Виды решений:

1. Решения, принимаемые в условиях определенности: когда точно известен результат решения.
2. Решения, принимаемые в условиях риска: когда результат известен, но с некоторой долей вероятности его можно предсказать.
3. Решения, принимаемые в условиях неопределенности: когда неизвестен результат и его нельзя предсказать.

#### Особенности делового общения

Партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта.

Общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела.

Основная задача делового общения — продуктивное сотрудничество.

В зависимости от различных признаков деловое общение делится на: с точки зрения формы речи:

- устное
- письменное;

с точки зрения — однонаправленности / двунаправленности речи между говорящим и слушающим:

- диалогическое
- монологическое;

с точки зрения количества участников:

- межличностное
- публичное;

с точки зрения отсутствия/наличия опосредующего аппарата:

- непосредственное
- опосредованное;

с точки зрения положения коммуникантов в пространстве:

- контактное
- дистантное.

#### Формы делового общения

1. Деловая беседа — межличностное речевое общение нескольких собеседников с целью разрешения определенных деловых проблем или установления деловых отношений. Наиболее распространенная и чаще всего применяемая форма деловой коммуникации.

2. Деловая беседа по телефону — способ оперативной связи, значительно ограниченной по времени, требующей от обеих сторон знание правил этикета телефонных разговоров (приветствие, представление, сообщение и обсуждение предмета звонка, подведение итогов, выражение признательности, прощание).

3. Деловые переговоры — обмен мнениями для достижения какой-либо цели, выработки соглашения сторон.

4. Служебное совещание — один из эффективных способов привлечения сотрудников к процессу принятия решений, инструмент управления причастностью сотрудников к делам своего подразделения или организации в целом.

5. Деловая дискуссия — обмен мнениями по деловому вопросу в соответствии с более или менее определенными правилами процедуры и с участием всех или отдельных её участников.

6. Пресс-конференция — встреча официальных лиц (руководителей, политических деятелей, представителей государственной власти, специалистов по связям с общественностью, бизнесменов и т. п.) с представителями прессы, телевидения, радио с целью информирования общественности по актуальным вопросам.

7. Публичная речь — монологическая ораторская речь, адресованная определенной аудитории, которая произносится с целью информирования слушателей и оказания на них желаемого воздействия (убеждение, внушение, воодушевление, призыв к действию и т. д.).

8. Деловая переписка — письменная форма взаимодействия с партнерами, заключающаяся в обмене деловыми письмами по почте либо по электронной почте. Деловое письмо — это краткий документ, выполняющий несколько функций и касающийся одного или нескольких взаимосвязанных вопросов. Применяется для связи с внешними структурами, а также внутри организации для передачи информации между физическими и юридическими лицами на расстоянии.

9. Публичные торги и презентация.

#### *Технология делового общения*

1. Вербальное общение — устная словесная передача информации.

2. Невербальное общение — информация, передаваемая с помощью невербальных средств общения (жестов, мимики, интонации, позы тела и т. д.).

3. Дистанционное общение — передача информации с использованием различных видов технических средств (телефон, факсимильный метод, почта, интернет-коммуникации, электронная почта, системы теле- и радиовещания).

#### **Порядок выполнения работы:**

1. Вводный этап: тема и цели занятия.
2. Ознакомление с теоретическими сведениями.
3. Заполнение таблицы 1 «Характеристика методов управления».
4. Анализ практических ситуаций.
5. Работа в малых группах.
6. Формулировка выводов по работе.

Таблица 1 - «Характеристика методов управления»

Характеристика	Организационно-административные	Экономические	Социально-психологические
Механизм воздействия			
Содержание методов			
Стимулы выполнения управленческих воздействий			
Основа применения			
Требования к субъекту			

#### **Практические ситуации**

Рассмотрите и разрешите следующие ситуации. Какой метод воздействия Вы бы использовали при решении сложившейся проблемы?

Ситуация 1. На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Как Вы поступите?

Ситуация 2. Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено. Как Вы поступите?

Ситуация 3. Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему, используя другие средства. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего. Как Вы поступите?

Ситуация 3. На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей



работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Как Вы поступите?

*Ситуация 4.* Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено. Как Вы поступите?

В малых группах проведите пошаговый анализ конкретной ситуации (кейса).

Бизнес-ситуация (кейс) – это эффективный способ моделирования управленческих ситуаций. Проблематика кейсов близка к проблемам, с которыми будущим специалистам придется столкнуться в реальной жизни.

Шаг 1. Прочитайте ситуацию. Важным стартовым условием успешного анализа ситуации является внимательное прочтение предложенного варианта, уделяя особое внимание глубокому пониманию сути описанных событий и выделяя при этом ключевую информацию.

Шаг 2. Определите проблему, по которой надо принять управленческое решение. Оно должно быть ясным, кратким, недвусмысленным.

Шаг 3. Проанализируйте информацию. Цель шага – собрать, сгруппировать предоставленный объем информации, избавляясь при этом от ненужной информации и выделяя наиболее важную. Анализ должен закончиться кратким изложением ваших заключений (ответов), на основании которых предстоит принять решение.

Шаг 4. Скорректируйте проблему. Возможно, что после всесторонне проведенного анализа ситуации Вам потребуется скорректировать первоначально установленную проблему.

Шаг 5. Сформулируйте альтернативы. Полный анализ ситуации потребует разработки и рассмотрения пакета альтернативных вариантов программы действий, из которых менеджеру предстоит выбрать наиболее разумный. Альтернативы должны быть четко различными друг от друга, желательно не более 2–3.

Шаг 6. Оцените альтернативы. На этом этапе необходимо отклонить некоторые альтернативы, обосновать свой выбор и принять окончательное решение, предложить конкретную программу действий по разрешению определенной проблемы.

Шаг 7. Разработайте план решения проблемы. Центральное место отчета – это разработка плана воплощения Вашего управленческого решения. Цель плана – разработать меры для разрешения проблемы ситуации и решения для устранения узких мест организации, ее перестройки и преодоления на этом пути сопротивления переменам со стороны внешней и внутренней среды.

Шаг 8. Обсуждение в малой группе. В предварительной дискуссии в течение 10 – 15 минут составляются различные варианты решения ситуации, учитываются разные мнения, подходы партнеров, на основании которых принимается совместное решение малой группы.

Шаг 9. Обобщение итогов. Завершающий шаг – это обсуждение под руководством преподавателя предложенных малыми группами вариантов решения ситуаций в общей аудитории.

### ***Работа в малых группах***

1. Все обучающиеся разбиваются на 3 малые группы.

2. Каждой малые группы раздаются задания на карточках, план подготовки и проведения совещания, бланк протокола, бланк повестки дня.

3. В каждой малой группе распределяются роли: выбирается руководитель организации, который должен открыть совещание, секретарь совещания, который должен составлять протокол, и участники совещания, например, заместители директора, бухгалтера, начальники различных структурных подразделений или другие сотрудники.

4. Преподаватель устанавливает время, которое отводится для подготовки совещания – 30 минут, за это время обучающиеся должны составить повестку дня по заданной теме совещания (тема совещания указывается в задании для каждой малой группы) и составить планы своих выступлений по вопросам повестки дня, которые они фиксируют в своих тетрадях.

5. По истечению установленного времени преподаватель предлагает первой подготовившейся группе обучающихся продемонстрировать своё совещание, затем остальные группы демонстрируют своё совещание.

6. По окончании игры преподаватель подводит итоги и выставляет оценки.

План подготовки и проведения совещания:

1-й этап. Подготовка совещания:

1. Определение цели совещания.
2. Формирование повестки дня совещания.
3. Определение состава участников совещания.
4. Назначение даты и времени совещания.
5. Определение места проведения совещания.
6. Подготовка участников совещания.

2-й этап. Проведение совещания:

1. Определение продолжительности совещания.
2. Назначение секретаря совещания.
3. Выступление руководителя предприятия.
4. Выступление каждого участника совещания в соответствии с регламентом.
5. Составление протокола совещания (составляет секретарь).

3-й этап. Подведение итогов совещания:

1. Выводы.
2. Определение тех, кто и в какие сроки должен выполнить определенный объем работ.
3. Определение лиц, осуществляющих контроль выполнения решения.

### **1 малая группа:**

*Задание:*

Подготовить и провести совещание руководителя предприятия по производству строительных материалов на тему: «Подготовка плана мероприятий по продвижению нового для предприятия вида строительных материалов» используя следующую информацию:

*Управленческая ситуация:*

Руководство предприятия по производству строительных материалов решило освоить новый вид продукции. Приобретение патентов, закупка современных технологических линий и оборудования позволили начать производство конкурентоспособной продукции, которая, по мнению специалистов, должна найти спрос на потребительском рынке. Одной из наиболее актуальных проблем, вставших перед руководством предприятия, оказалась реализация новой продукции.

*Развитие управленческой ситуации:*

Организация устойчивого сбыта нового вида продукции, производство которого планируется предприятием, несмотря на общий уровень спроса, существующего на данный вид строительной продукции, является действительно одной из наиболее актуальных проблем при принятии решения о производстве предприятием новой продукции.

Комплекс мероприятий по продвижению нового для предприятия вида строительных материалов на рынки сбыта должен включать:

- сбор и анализ информации, необходимой для планирования объема продаж;
- стимулирование продаж, включающее доведение информации до потенциального потребителя, подчеркивание ее наиболее привлекательных сторон и предоставляемых возможностей;
- установление контактов, предполагающих налаживание и поддержание связей с потенциальными покупателями;
- модификация выпускаемой продукции с целью наиболее полного удовлетворения потребностей покупателя;
- проведение переговоров с целью согласования цен и условий продажи;
- организация транспортировки и складирования продукции;
- финансирование, предполагающее изыскание и использование финансовых средств для реорганизации сбыта продукции.

Маркетинговая деятельность любого предприятия осуществляется сегодня в условиях значительных изменений, происходящих на рынках сбыта. Практически для всех видов продукции характерна быстрая смена поколений, изменение ассортимента, предоставление новых функциональных возможностей. Продукция различного вида и профиля изменяется в среднем

каждые 5 лет, а некоторых видов еще быстрее. Если сравнивать компьютеры, которые находятся в продаже сегодня, с компьютерами, которые продавались еще 2-3 года назад, то разница огромная. С полным основанием можно сделать вывод о том, что продукция, продается и покупается на рынках сбыта, претерпевает значительные изменения, идет острая конкурентная борьба за потребителя.

И в этом постоянно меняющемся мире спроса и предложения необходимо хорошо ориентироваться, вовремя определять открывающиеся возможности, уметь увидеть неудовлетворительный спрос, вовремя уловить, что может интересовать потенциального потребителя, а значит, пользоваться устойчивым спросом. Изучить ситуации, складывающиеся на рынках сбыта, тенденции изменения конъюнктуры спроса позволяет своевременно и профессионально проведенный анализ. Маркетинговый анализ базируется на полученной маркетинговой информации. Для проведения анализа используется практика подготовки аналитических отчетов, методы статистической обработки данных, регрессивного и факторного анализов.

## **2 малая группа:**

Задание:

Подготовить и провести совещание руководителя предприятия по сбыту автомобилей на тему: «Формирование маркетинговой политики предприятия», используя следующую информацию:

### *Управленческая ситуация:*

Предприятие по сбыту автомобилей располагает сбытовыми точками в разных регионах. Руководитель предприятия придает большое значение маркетинговой политике. Он регулярно запрашивает у маркетинговой службы аналитические отчеты, в которых отслеживаются тенденции изменения спроса, сводки по продажам собственных и конкурирующих предприятий, прогнозы ожидаемого спроса на автомобили различных марок. Знакомится с рекомендациями по объемам продукции, которые могут быть реализованы предприятием в планируемый период.

### *Развитие управленческой ситуации:*

До недавнего времени сбор маркетинговой информации на предприятии был организован так, что основным ее источником были продавцы, работающие в сбытовых точках предприятия. Однако оказалось, что поступающая от продавцов информация далеко не всегда позволяет сделать правильные выводы. Это объясняется рядом причин:

- то, что находит спрос в одной торговой точке (регионе), может лежать без движения в другой;
- при постоянно меняющихся возможностях, которые предоставляются покупателю, продавец не всегда может точно предсказать как потребитель отнесется к новой марке автомобиля, к новым предоставляемым ему возможностям;
- ценовая конкуренция все чаще начинает уступать место конкуренции предоставляемых покупателю возможностей, при этом все большее значение начинает приобретать товарная марка, индивидуализация товара, реклама, маркетинговая политика в целом.

Поэтому было принято решение сделать ставку на проведение специальной работы по сбору маркетинговой информации, чтобы составить более полную и точную картину предпочтений покупателя, тенденций изменения потребительского спроса.

При подготовке управленческих решений в области маркетинга учитываются данные отчетности о движении товара, выручке от его реализации, объеме реализованной продукции, складских запасах, данные по заказам и отгрузкам. Маркетинговая служба осуществляет также сбор маркетинговой информации вне фирмы, в том числе о продажах товара конкурентами.

При подготовке аналитических отчетов:

- в области рекламы – исследуется мотивация потребителей, рекламные тексты, оценивается эффективность рекламной кампании;
- в области коммерческой деятельности – изучаются тенденции деловой активности, политика цен, товарная номенклатура;
- при анализе потребительского спроса – изучаются тенденции деловой активности, политика цен, товарная номенклатура;
- в области сбыта – определяются потенциальные возможности рынка, его характеристика, анализируются продажи для различных территорий сбыта, каналы распределения продукции, стратегии стимулирования сбыта.

При формировании маркетинговой политики предприятия основное внимание следует обращать на производство товаров, которые представляли бы более высокую ценность для потребителя, чем товары конкурентов. Должны быть созданы более удобные для покупателя условия приобретения и эксплуатации товара. В основе успешной маркетинговой политики должно лежать более четкое представление о системе предпочтений покупателя товара, более четкое понимание потребительского поведения.

Другими словами, успех предприятия в условиях рыночной экономики определяется ориентацией всего производственного и сбытового процесса на покупателя, на того, кто будет пользоваться производимой предприятием продукцией.

### **3 малая группа:**

#### *Задание:*

Подготовить и провести совещание руководителя предприятия по производству бытовой техники на тему: «Изучение рынков сбыта и отслеживание тенденции изменения спроса на основные виды товаров, производимых предприятием», используя следующую информацию:

#### *Управленческая ситуация:*

Продукция предприятия по производству бытовой техники занимала устойчивое положение на рынках сбыта, на складах предприятия не было больших запасов нераспроданного товара, объемы реализуемой продукции давали устойчивую прибыль. Однако, понимая, что спрос на бытовую технику интенсивно меняется, что конкуренты периодически выбрасывают на рынки сбыта бытовую технику с новыми функциональными возможностями, руководитель предприятия поставил перед маркетинговой службой задачу более внимательно изучать рынки сбыта и более четко отслеживать тенденции изменения спроса на основные виды товаров, производимых предприятием.

#### *Развитие управленческой ситуации:*

Анализ изменений, непрерывно происходящих на рынках сбыта бытовой техники, жизненно необходим для предприятия, поскольку потеря позиций на рынках сбыта неминуемо оборачивается существенными потерями в реализации производимой продукции. Разработанные на основании анализа потребительского рынка рекомендации позволяют предприятию уверенно держаться на плаву в жестком мире бизнеса.

При формировании маркетинговой политики предприятия была сделана ставка на так называемый товарно-дифференцированный маркетинг, смысл которого состоит в том, чтобы сделать спрос на продукцию, производимую предприятием, более устойчивым за счет более широкого ассортимента ее.

Успешному продвижению на рынки сбыта продукции, выпускаемой предприятием, способствует проведенный анализ рынков сбыта и более детальная их сегментация.

Особое значение при продвижении товаров на рынки сбыта имеет конкурентная борьба, поскольку именно конкуренция определяет уровень качества предлагаемых на продажу товаров, которые согласен приобрести покупатель. Именно конкуренция стимулирует постоянное проведение работы по совершенствованию продукции, повышению ее качества, снижению себестоимости, более полному удовлетворению потребительского спроса. Более качественный товар пользуется большим спросом, если его цена сопоставима с ценой конкурирующих товаров. Таков закон рынка.

В то же время необходимо проведение специальной работы, которая помогла бы покупателю узнать новый товар, убедиться в его преимуществах.

Решением этой проблемы занимаются в основном маркетинговые службы предприятия. Одна из основных их задач – реклама товаров, целенаправленная работа с покупателями, определение требований к производимому товару.

Проблема конкуренции на рынках сбыта производимой предприятием является одной из основных проблем практического маркетинга. Естественно, что в жесткой конкуренции побеждает тот, кто может предложить потребителю более выгодные условия покупки, в частности более низкую цену за продукцию примерно одинакового класса, качества, функциональных возможностей.

совещания \_\_\_\_\_  
Председатель совещания: \_\_\_\_\_  
Секретарь совещания: \_\_\_\_\_  
Присутствовали: \_\_\_\_\_  
Повестка дня: \_\_\_\_\_  
1. \_\_\_\_\_  
Докладчик \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
Докладчик \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_  
Докладчик \_\_\_\_\_  
Слушали: \_\_\_\_\_  
Выступили: \_\_\_\_\_  
Постановили: \_\_\_\_\_  
Слушали: \_\_\_\_\_  
Выступили: \_\_\_\_\_  
Постановили: \_\_\_\_\_  
Слушали: \_\_\_\_\_  
Выступили: \_\_\_\_\_  
Постановили: \_\_\_\_\_  
Председатель совещания \_\_\_\_\_  
*(личная подпись)* *(расшифровка подписи)*  
Секретарь совещания \_\_\_\_\_  
*(личная подпись)* *(расшифровка подписи)*

Приложение 2

Повестка дня совещания,  
которое состоится « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
в \_\_\_\_ часов \_\_\_\_ мин.  
1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Докладчик: \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Докладчик: \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Докладчик: \_\_\_\_\_

**Ход работы:**

1. Изучение кратких теоретических сведений.
2. Выполнение практических заданий.
3. Формулирование выводов по практической работе.
4. Защита выполненной работы по контрольным вопросам.

**Контрольные вопросы:**

1. Что такое управленческое решение?
2. Что собой представляют методы управления?
3. Что такое деловое общение и каковы его особенности?
4. Что такое деловая беседа?
5. Что такое деловое совещание?
6. Что такое аттракция?

7. Какие приёмы достижения расположения подчиненных вы знаете? Кратко охарактеризуйте их.

**Форма представления результата:**

1. Название работы.
2. Цель работы.
3. Выполненные задания.
4. Выводы.

**Критерии оценки:**

Оценка «5» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, обучающийся показывает системные и полные знания и умения по данному вопросу;
- работа оформлена в соответствии с рекомендациями преподавателя;
- объем работы соответствует заданному;
- работа выполнена точно в срок, указанный преподавателем.

Оценка «4» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике;
- обучающийся допускает небольшие неточности или некоторые ошибки в данном вопросе;
- в оформлении работы допущены неточности;
- объем работы соответствует заданному или незначительно меньше.

Оценка «3» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, но в работе отсутствуют значительные элементы по содержанию работы или материал по теме изложен нелогично, нечетко представлено основное содержание вопроса;
- работа оформлена с ошибками в оформлении;
- объем работы значительно меньше заданного.

Оценка «2» выставляется обучающемуся, если:

- не раскрыта основная тема работы;
- оформление работы не соответствует требованиям преподавателя;
- объем работы не соответствует заданному.

## Тема 2.4 Сегментация и выбор целевого рынка

### Практическая работа № 4

#### Освоение методов маркетинговых исследований на примере составления анкет. Анализ маркетингового исследования отдельного сегмента рынка. Выбор позиции на рынке.

##### Цели:

- обобщение, систематизация, углубление, закрепление, развитие и детализация полученных теоретических знаний по темам «Маркетинговые исследования», «Сегментация и выбор целевого рынка»;
- получение навыков составления анкеты, сегментирования рынка, позиционирования товара;
- научиться обрабатывать и анализировать маркетинговую информацию;
- формирование умений применять полученные знания на практике, реализация единства интеллектуальной и практической деятельности.

##### Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

- анализировать рынок недвижимости, осуществлять его сегментацию и позиционирование;
- осуществлять поиск, анализ и оценку информации, необходимой для постановки и решения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.
- анализировать социально-экономические и политические проблемы и процессы, использовать методы гуманитарно-социологических наук в различных видах профессиональной и социальной деятельности.

##### Материальное обеспечение:

Конспект лекций, презентации тем, методические указания для практических занятий, приложения к выполнению практической работы (раздаточный материал), тетрадь для практических работ.

##### Задание:

1. Ознакомьтесь с порядком выполнения работы.
2. Последовательно выполните задания практической работы.
3. Оформите работу.

##### Краткие теоретические сведения:

Способы сбора данных:

1. Опрос.
2. Наблюдение.
3. Эксперимент.

##### Организация и проведение анкетного опроса

Опрос - систематизированный сбор маркетинговой информации, которая извлекается из ответов на вопросы к респондентам. Это выяснение позиции людей и / или получения от них справки.

Главный инструмент опроса – анкета (вопросник).

Анкета - таблица с перечнем вопросов, на которые должен ответить респондент.

Анкетирование - опрос с помощью анкеты.

Традиционная схема анкеты включает три блока:

1) Введение (преамбула): цель опроса, сведения об опрашиваемых, гарантия анонимности опроса, вежливое обращение к респонденту, инструкция по заполнению анкеты, благодарность за время, потраченное респондентом;

2) основная часть: перечень вопросов, характеризующих предмет опроса; (раскрывают тему исследования);

Определяя порядок вопросов основной части, следует учесть ряд рекомендаций:

- последовательность вопросов должна соответствовать логике респондента. Порядок вопросов должен облегчать процесс общения;
- не допускается влияние одних вопросов на другие;
- необходимо постепенно подготавливать респондента к ответам на основные вопросы, которые задаются в середине анкеты;
- не следует задавать вопросы на осведомленность после вопросов, в которых содержалась информация по данной теме;
- вопросы личного характера следует задавать в конце основной части.

3) Сведения о респонденте – необходимы для сегментирования рынка. Ответы этой части позволяют идентифицировать уровень дохода, пол, возраст, семейное положение и т.д.

Анкета — представляет собой набор вопросов, на которые должны быть получены ответы от респондентов, то есть лиц, отобранных для анкетирования. Поскольку этот инструмент отличается гибкостью и универсальностью, он является наиболее распространенным средством сбора первичных данных. Перед каждым широкомасштабным исследованием необходимо тщательно разработать и протестировать анкеты, которые планируется применять. Непрофессиональный подход к их составлению неизбежно приводит к искажению реальной картины, либо полученные результаты не поддаются разумному истолкованию.

При использовании опросных методов возникает проблема составления вопросов. В зависимости от направленности опроса выделяют открытые и закрытые вопросы. Отличие их состоит в том, насколько конкретно поставлена цель проводимого исследования. При этом варианты формулировки вопросов могут быть самыми разнообразными.

Разрабатывая анкету, необходимо обращать внимание на характер вопросов, их последовательность, форму, выбор слов. Весьма распространенная ошибка — постановка вопросов, ответы на которые невозможны, неприятны или не нужны, и отсутствие вопросов, на которые обязательно следовало бы получить ответы.

Кроме этого, необходимо тщательно следить за выбором слов и последовательностью вопросов. Наиболее предпочтительны простые, прямые и недвусмысленные вопросы, которые следует предварительно проверить на небольшой выборке респондентов. Трудные или личные вопросы лучше задавать в конце, чтобы возможная негативная реакция индивида не повлияла на остальные ответы. Наконец, вопросы должны быть логичными и последовательными.

При разработке анкеты могут использоваться следующие рекомендации:

- формулировка вопросов должна быть конкретной, ясной и однозначной;
- анкета должна быть лаконичной и содержать оптимальное количество вопросов;
- анкета не должна содержать лишних вопросов;
- в тексте анкеты должна использоваться общепризнанная терминология;
- все вопросы должны быть сгруппированы в определенные блоки в соответствии с логикой исследования;
- в анкете необходимо использовать контрольные вопросы, предназначенные для проверки искренности и последовательности опрашиваемых;
- трудные и личные вопросы рекомендуется помещать в конце анкеты.

Проведение опроса нельзя начинать без соответствующего тестирования анкеты, предназначенного для оценки самих вопросов и их последовательности.

Сегментирование рынка – это процесс деления потребителей данного рынка на отдельные группы, каждая из которых предъявляет свой специфический спрос на рынке.

Сегмент – это группа потребителей, одинаково реагирующих на определенный набор стимулов маркетинга, предъявляющих специфический спрос на товар/услугу, обладающих отличными характеристиками.

Объектами сегментирования являются сегменты рынка – это, прежде всего, потребители, выделенные особым образом и обладающие определенными общими признаками.

Цель сегментирования – выявить наиболее важные для каждой группы потребителей потребности в товарах и сориентировать свою политику маркетинга на удовлетворение спроса в этих группах.

Признаки сегментирования – это способы выделения определенного сегмента на рынке. Критерий сегментирования – это способ оценки обоснованного выбора того или иного сегмента.



Как правило, признаки сегментирования потребительских рынков представлены четырьмя группами: географические, демографические, психографические, личностные качества.

Рыночная ниша – это сегмент потребителей, которому продукт, производимый данным предприятием, подходит для удовлетворения потребностей лучше всего.

Рыночное окно – это незанятый конкурентами сегмент потребителей, потребности которых не удовлетворяются в должной мере существующими товарами.

Стратегии охвата рынка:

1. недифференцированный маркетинг – обращение ко всему одновременно с одним товаром и одной рекламой.

2. дифференцированный маркетинг – выступление на нескольких сегментах рынка с отдельными предложениями.

3. концентрированный маркетинг – концентрация товара на одном из субрынков.

Выбор стратегии охвата рынка

– ресурсы фирмы (при ограниченности наиболее рациональная стратегия концентрированного маркетинга);

– степень однородности продукции (для единообразных товаров – недифференцированный, которые могут отличаться друг от друга по конституции – дифференцированный или концентрированный);

– этап жизненного цикла товара (для нового товара – недифференцированный или концентрированный);

– степень однородности рынка (если большинство реагируют одинаково – недифференцированный);

– маркетинговые стратегии конкурентов (если конкуренты используют недифференцированный маркетинг, то фирме необходимо использовать стратегии дифференцированного или концентрированного маркетинга).

Признаки сегментирования

Рынки потребительских товаров:

1. демографические (возраст, пол, национальность, размер семьи и т.п.),
2. социально-экономические (образование, работа, уровень доходов, соц. принадлежность),
3. психографические (стиль жизни, особенности личности),
4. поведенческие (искомые выгоды, интенсивность потребления, статус пользователя).

Рынки производственных товаров:

1. отраслевая принадлежность и сфера деятельности,
2. размер потребителей-организаций,
3. специфика закупок – объем, периодичность, сроки, условия оплаты.

Процедура сегментирования

1. формулировка потребностей потребителей
2. выявление и формализация особенностей потребителей, проявляющихся в специфическом спросе или поведении
3. выбор метода
4. деление потребителей на сегменты
5. составление профиля сегмента – совокупность специфических параметров продукта, которые привлекательны для данного сегмента, стимулов маркетинга, на которые реагирует потребитель
6. оценка привлекательности сегмента.

Под позицией товара подразумевают общий имидж данного товара и его репутацию в сравнении с другими товарами. Часто существует так называемый «лучший товар», который повсеместно преподносится рынком как таковой. Имидж товара может быть сильным, относительно расплывчатым или представлять собой сложную комбинацию не относящихся на первый взгляд к делу мнений. Наличие разнообразных представлений о некоторых товарах доказывает, что дифференциация — это различие в восприятии товара покупателем, а не отличительные черты самого товара.

Позиционирование товара на рынке - это обеспечение товару не вызывающего сомнений, четко отличного от других, желательного места на рынке и в сознании целевых потребителей.

Любой товар обладает множеством свойств. Принцип позиционирования подразумевает выявление самых важных свойств товара для потребителей (например, низкая цена, эффективность использования). В процессе анализа свойств товара выявляются предпочтения потребителей относительно товаров. Таким образом, выбирается наиболее предпочтительный товар.

### **Порядок выполнения работы:**

1. Вводный этап: тема и цели занятия.
2. Ознакомление с теоретическими сведениями.
3. Составление анкеты по представленному алгоритму.
4. Проведение анализа опроса (Таблица 1).
5. Заполнение таблицы 2 «Методы разработки целевого рынка».
6. Заполнение схемы сегментации рынка (Рисунок 1).
7. Заполнение матрицы позиционирования (Рисунок 2).
8. Формулировка выводов по работе.

1. Составьте анкету по конкретному продукту (перечень продуктов называет преподаватель).  
Ознакомьтесь с примерной формой анкеты:

Потребительские предпочтения жителей г. N на рынке услуг конкретного продукта.

Цели проведения анкетирования:

- Зафиксировать узнаваемость компании и бренда продукции на изучаемых рынках.
- Выявление потребительских предпочтений и факторов принятия решения.
- Определение круга основных конкурентов.
- Определение основных источников информации об услугах.
- Подготовка плана комплекса мероприятий по повышению узнаваемости и лояльности к компании и бренду.
- Ключевые изучаемые вопросы (проект анкеты для опроса face-to-face):

Информация о респонденте:

Возраст респондента (рекомендуемый тип сегментации по возрасту):

- 20 - 25 — учащиеся, студенты, активная молодежь;
- 26 - 35 — самостоятельная аудитория работающих, молодые семьи;
- 36 - 45 — люди среднего возраста;
- 46 - 60 — самостоятельная группа, характеризующаяся взрослыми детьми (в случае семейного статуса) и возможным наличием внуков;
- от 61 — предпенсионный и пенсионный возраст.

Пол респондента

- мужской
- женский

Есть ли у Вас семья, дети/внуки (до 12 лет). Вопрос для лиц среднего и старшего возраста.

- Семья Да/нет
- Дети. Да. Какой возраст? \_\_\_\_\_
- нет

Изучение частоты покупки, принципа потребления:

Не рекомендуется ставить вопрос о частоте покупки в формате последнего исследования в столь категоричной форме («Вы лично покупаете \_\_\_\_\_ хотя бы 1 раз в месяц?»). Ввести больше градаций для ответа.

Частота покупки

- вар 1
- вар 2
- вар N

Изучение предпочтений по продукту и знаний марок:

Предпочтения по типу продукта (может быть несколько ответов)

- продукт 1
- продукт 2

- продукт N

Какие марки из перечисленных Вы знаете?

Узнаваемость марок (по названиям/маркам). Это не название компании-производителя. Данный блок рекомендуется заполнять 7-9 марками, включая Ваши, которые реально представлены в городе, где проводится анализ, и которые являются прямыми конкурентами Вашим маркам.

- марка 1
- марка 2
- марка N

Какое \_\_\_\_\_ Вы/Ваша семья приобрела в последнюю покупку? Это может быть тип или марка.

Какое бы \_\_\_\_\_ Вам хотелось бы купить в ближайшее время/сейчас? Это может быть тип или марка.

Изучение узнаваемости производителей:

Производители, названия компаний которых респондент знает (без подсказки). Открытый вопрос. Если ответа нет, то следующий пункт.

Производители, названия компаний из перечисленных Вы знаете? Производители, названия компаний которых респондент слышал. Зачитывается список. Выбираются 5-7 компаний, продукция которых представлена в регионе, где проходит изучение, включая название Вашей компании.

- производитель 1
- производитель 2
- производитель N

Производители, чьей продукции респондент доверяет. Почему?

Место покупки и факторы принятия решения о покупке

Где респондент чаще всего покупает продукцию. Возможно несколько ответов.

- супермаркет/сетевой магазин
- магазин \_\_\_\_\_
- специализированный \_\_\_\_\_
- на рынке
- другое

Чувствительность к цене

продукт выбирается по \_\_\_\_\_. Цена не играет значение.

продукт выбирается по \_\_\_\_\_. Цена изучается и принимается к сведению.

при выборе продукта основное внимание обращается на цену.

Критерий выбора продукта. На что обращается максимум внимания.

- на марку, которую знаю/доверяю
- на внешний вид
- на комплектацию
- на \_\_\_\_\_
- на \_\_\_\_\_

Пристрастие к типу продукта

- типовой продукт. Какой?
- сложный продукт с \_\_\_\_\_. Какой?
- покупаю \_\_\_\_\_ -

Принцип покупки

- покупаю быстро и импульсно (на ходу), то что понравится
- покупаю быстро и импульсно (на ходу), т.к. четко знаю, что хочу
- вдумчиво выбираю и ищу подходящее в данный момент вариант

Отношение к новинкам

- покупаю один и тот же привычный продукт
- люблю экспериментировать и покупать новые продукты

Источники информации о продукте

Источники получения информации о новинках на рынке продукции

- ТВ
- радио
- печатная реклама
- реклама в точках продажи
- в магазинах, когда вижу новый незнакомый продукт в продаже
- Обращаете ли Вы внимание на рекламу продукта? Да/нет.
- Рекламу каких марок Вы помните и можете назвать? Чем запомнилась?

2. В таблице 1 представлены данные опроса посетителей фирменного магазина предприятия-производителя одежды. Проведите анализ полученных данных и опишите профили сегментов, выделенных по среднему доходу.

Таблица 1 - Зависимость уровня дохода от социально-демографических характеристик потребителей фирмы «Стиль».

Социально-демографические признаки потребителей		Удельный вес, в общем объеме выборки, количество человек	Доля потребителей с разным уровнем дохода, количество человек			
			До 100\$	100-200\$	200-600\$	свыше 600\$
1.	Пол	2000	60	500	600	840
1.1	Мужчины	500	9	50	240	252
1.2	Женщины	1500	51	450	360	588
2.	Возраст (мужчины)	500	9	50	240	252
2.1	до 20 лет	10	-	1	9	51
2.2	20-30 лет	125	6	27	60	126
2.3	30-40 лет	225	2	12	123	50
2.4	40-50 лет	90	1	5	36	25
2.5	старше 50 лет	50	-	5	12	-
3.	Род занятий (мужчины)	500	9	50	240	252
3.1	Рабочие	10	1	5	48	2
3.2	Служащие	210	4	25	96	76
3.3	Предприниматели	150	-	-	24	101
3.4	Студенты	70	3	15	36	13
3.5	Социальные работники	60	1	5	24	60
3.6	Домохозяйки	-	-	-	12	-
4.	Возраст (женщины)	1500	51	450	360	588
4.1	до 20 лет	15	17	-	-	-
4.2	20-30 лет	480	34	225	72	147
4.3	30-40 лет	780	-	157	227	182
4.4	40-50 лет	210	-	68	47	259
4.5	старше 50 лет	15	-	-	14	-
5.	Род занятий (женщины)	1500	51	450	360	588
5.1	Рабочие	75	-	45	18	6
5.2	Служащие	630	8	203	173	176
5.3	Предприниматели	270	-	-	18	265
5.4	Студенты	180	43	22	18	-
5.5	Социальные работники	120	-	135	90	59
5.6	Домохозяйки	225	-	45	43	82



3. Заполните таблицу 2 «Методы разработки целевого рынка»:
1. Широкий круг потребителей.
  2. Товародвижение, сбыт.
  3. Ориентация на различные типы потребителя через широкую единую программу маркетинга.
  4. Все подходящие средства массовой информации.
  5. Все подходящие торговые точки - различные для разных сегментов.
  6. Ориентация на два (или более) различающихся рыночных сегмента через различные маркетинговые планы, применяемые к каждому.
  7. Все подходящие торговые точки.
  8. Цена.
  9. Все подходящие средства массовой информации - неодинаковые для различных сегментов.
  10. Целевой рынок.
  11. Упор в стратегии.
  12. Одна хорошо определенная группа потребителей.
  13. Отличительные марки товаров или услуг для каждой группы потребителей.
  14. Ограниченное число товаров или услуг одной товарной марки для многих типов потребителей.
  15. Продвижение.
  16. Две (или более) хорошо определенные группы потребителей.
  17. Все возможные торговые точки.
  18. Средства массовой информации.
  19. Ориентация на конкретную группу потребителей через высокоспециализированную, но массовую программу.
  20. Отличительный диапазон цен для каждой группы потребителей.
  21. Одна марка товаров или услуг, ориентированная для каждой группы потребителей.
  22. Один «общепризнанный» диапазон цен.
  23. Один диапазон цен, приспособленный для одной группы потребителей.
  24. Товар или услуга.

Таблица 2 - Методы разработки целевого рынка

Маркетинговый подход	Массовый маркетинг	Сегментация рынка	Множественная сегментация
?	?	?	?

4. Заполните схему сегментации рынка, используя приведенные ниже составляющие схемы (Рисунок 1):

1. Возраст.
2. Стиль жизни.
3. Регион.
4. Пол.
5. Личные качества (индивидуализм или групповая мотивация).
6. Уровень дохода.
7. Город или сельская местность.
8. Размер семьи.
9. Степень нуждаемости в продукте.
10. Плотность населения.
11. Профессия.
12. Численность населения.
13. Климат.
14. Поиск выгод при покупке изделия.

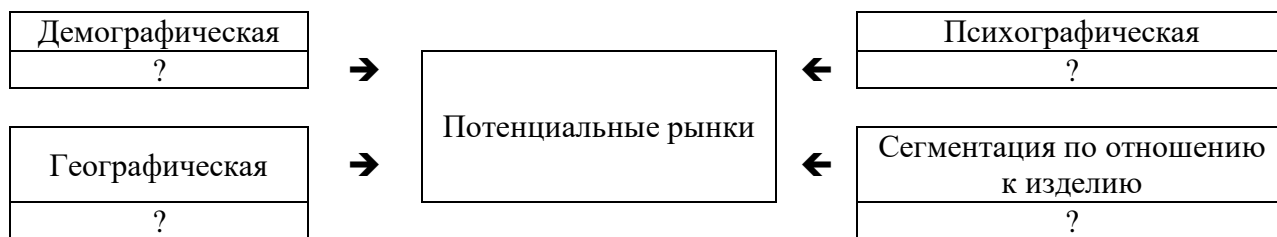


Рисунок 1 - Схема сегментации рынка

5. Фирма производит и продает детали для различных отраслей потребителей этой продукции: А – машиностроение, Б – автомобилестроение, В – самолетостроение, Г – приборостроение. С позиции оценки привлекательности каждой из упомянутых отраслей (размеры рынка, перспективы его роста, норма прибыли, уровень риска и т.д.) они были охарактеризованы следующим образом:

- Б – наиболее привлекательная;
- Г – привлекательность выше среднего уровня;
- А – привлекательность меньше среднего уровня;
- В – весьма непривлекательная.

Оценка сравнительной конкурентоспособности продукции данной фирмы в отношении конкуренции товаров на конкретных отраслевых рынках дала следующие результаты:

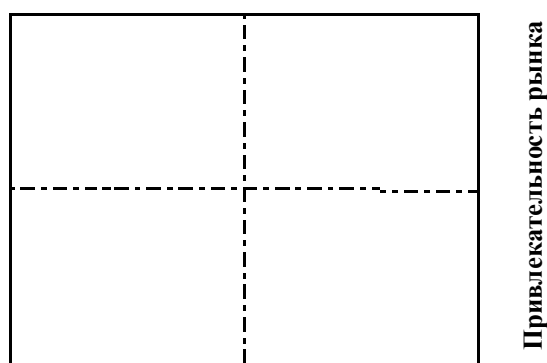
- Б – позиции фирмы в отрасли наиболее хороши;
- А – позиции лучше средней;
- В – позиции несколько хуже средней;
- Г – позиция фирмы одна из наихудших среди конкурентов.

Доли объемов продаж по каждому отраслевому сегменту рынка составляет в общем достигнутом обороте фирмы:

- А – 45%,
- Г – 30%,
- Б – 15%,
- В – 10%.

Задание:

1. Заполните матрицу позиционирования товаров по предлагаемой модели, обозначив в соответствии с осями координат каждый отраслевой сегмент рынка как круг с диаметром, соответствующим величине доли в объеме продаж фирмы и соответствующим буквенным обозначением (Рисунок 2).
2. Какие стратегические выводы в отношении поведения фирмы в каждом из отраслевых сегментов рынка можно сделать (варианты ответов: укрепление позиций, форсирование рынка, участие без особых усилий, радикальное улучшение, уход с рынка и т.д.)?



Позиции фирмы в сегменте рынка

Рисунок 2 - Матрица позиционирования товаров фирмы

### **Ход работы:**

1. Изучение кратких теоретических сведений.
2. Выполнение практических заданий.
3. Формулирование выводов по практической работе.
4. Защита выполненной работы по контрольным вопросам.

### **Контрольные вопросы:**

1. Что собой представляет опрос?
2. Из каких блоков состоит анкета?
3. Что такое маркетинговые исследования?
4. Какова схема маркетинговых исследований?
5. Как проводится сбор источников информации?
6. Как анализируется собранная информация?
7. Что понимается под сегментацией рынка?
8. Какие признаки используются при сегментировании потребительского рынка?
9. Какие признаки используются при сегментировании рынка товаров производственного назначения?
10. Что такое позиционирование?

### **Форма представления результата:**

1. Название работы.
2. Цель работы.
3. Выполненные задания.
4. Выводы.

### **Критерии оценки:**

Оценка «5» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, обучающийся показывает системные и полные знания и умения по данному вопросу;
- работа оформлена в соответствии с рекомендациями преподавателя;
- объем работы соответствует заданному;
- работа выполнена точно в срок, указанный преподавателем.

Оценка «4» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике;
- обучающийся допускает небольшие неточности или некоторые ошибки в данном вопросе;
- в оформлении работы допущены неточности;
- объем работы соответствует заданному или незначительно меньше.

Оценка «3» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, но в работе отсутствуют значительные элементы по содержанию работы или материал по теме изложен нелогично, нечетко представлено основное содержание вопроса;

- работа оформлена с ошибками в оформлении;
- объем работы значительно меньше заданного.

Оценка «2» выставляется обучающемуся, если:

- не раскрыта основная тема работы;
- оформление работы не соответствует требованиям преподавателя;
- объем работы не соответствует заданному.



**Тема 2.6 Маркетинговые стратегии.  
Особенности маркетинга в земельно-имущественных отношениях**

**Практическая работа № 5**

**Определение ценовой стратегии и тактики для заданной организации. Составление комплекса маркетинга для предприятия, действующего на рынке недвижимости.**

**Цели:**

- обобщение, систематизация, углубление, закрепление, развитие и детализация полученных теоретических знаний по темам: «Ценовая политика», «Маркетинговые стратегии. Особенности маркетинга в земельно-имущественных отношениях»;
- получить навыки определения ценовой стратегии для организации и составления комплекса маркетинга на основе SWOT-анализа;
- формирование умений применять полученные знания на практике, реализация единства интеллектуальной и практической деятельности.

**Выполнив работу, Вы будете:**

уметь:

- определять стратегию и тактику относительно ценообразования;
- учитывать особенности менеджмента и маркетинга в земельно-имущественных отношениях.
- осуществлять поиск, анализ и оценку информации, необходимой для постановки и решения профессиональных задач, профессионального и личностного развития.
- анализировать социально-экономические и политические проблемы и процессы, использовать методы гуманитарно-социологических наук в различных видах профессиональной и социальной деятельности.

**Материальное обеспечение:**

Конспект лекций, презентация темы, методические указания для практических занятий, бланки для групповой работы, приложения к выполнению практической работы (раздаточный материал), тетрадь для практических работ.

**Задание:**

1. Ознакомьтесь с порядком выполнения работы.
2. Последовательно выполните задания практической работы.
3. Оформите работу.

**Краткие теоретические сведения:**

Цена - денежная сумма, взимаемая за конкретный товар.

Установление цены на продукт чрезвычайно важное дело. Цена может побудить потенциального покупателя либо к приобретению продукта, либо отказу от него. Цена должна быть достаточной для покрытия издержек компании и для получения прибыли.

$$\text{Прибыль} = \text{Оборот} - \text{Издержки}.$$

Компания, устанавливающая цену на товар, должна иметь ясное представление о влиянии цены на прибыль. Неверный выбор цены может привести к получению весьма незначительной прибыли, либо вследствие малых объемов продаж при завышенных ценах либо вследствие малой удельной прибыли при заниженных ценах.

При расчете исходной цены фирма пользуется различными подходами к ценообразованию:

- установление цены по географическому признаку;
- установление цены со скидками;
- установление цены для стимулирования сбыта;
- установление дискриминационных цен;
- установление цен на новый товар методом «снятия сливок»;
- ценовые ориентиры.

Ценовая дискриминация - это ситуация на рынке, когда один и тот же товар или услуга продается различным покупателям по различным ценам.

Разновидности ценовой дискриминации:

Ценовая дискриминация первого рода (совершенная ЦД) — практика взимания с каждого покупателя платы, равной его субъективной цене, то есть максимальной цене, которую покупатель готов заплатить. Является, скорее, идеальным случаем, так как продавец не знает абсолютно точно субъективную цену каждого покупателя. Однако иногда продавец может осуществлять несовершенную (на практике) ценовую дискриминацию данного рода. Это возможно в том случае, когда в качестве продавца представлены такие специалисты как: врачи, юристы, бухгалтеры, архитекторы, и т. д. — которые имеют возможность более-менее точно оценить, сколько их клиент готов максимально заплатить за их услуги и выставить, исходя из этого, соответствующий счёт. При совершенной ценовой дискриминации производитель забирает себе весь потребительский излишек.

Ценовая дискриминация второго рода — изменение цены в зависимости от объёмов потребления. Применяется в том случае, когда у производителя нет информации о каждом конкретном потребителе, однако есть информация о группах потребителей. При этом продавец устанавливает несколько тарифов, а покупатель сам выбирает подходящий ему тариф. При установлении тарифов целью продавца является забрать максимальную часть потребительского излишка.

Ценовая дискриминация третьего рода - это дискриминация по уровню доходов. Продажа одного и того же товара разным категориям потребителей по разной цене. Например, скидки пенсионерам и студентам. Или, например, продажа товара, мало отличающегося по своим потребительским свойствам, по значительно отличающимся ценам. Например, эконом - и бизнес-класс в авиаперевозках.

Комплекс маркетинга – это набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желательную ответную реакцию со стороны целевого рынка.

**Комплекс маркетинга** представляет собой набор практических мер, которые способны воздействовать на рынок или изменять деятельность фирмы, в зависимости от условий рынка, или своевременной реакции на изменения рыночных условий. Комплекс маркетинга необходимо разрабатывать, опираясь на результаты исследований в области маркетинга, в которых результаты получены разными методами, среди которых и опросы населения, как потенциальных покупателей. Маркетинговый комплекс можно составить из товарной политики, продвижением товаров на рынок, политикой реализации, и сбытом товара. Важной составляющей маркетингового комплекса является кадровая политика.

Комплекс маркетинга (часто называют маркетинг-микс) — это некий набора инструментов (объектов, процессов и функций), манипулируя которыми маркетингологи стараются наилучшим образом удовлетворять клиентов.

Иными словами, комплексу маркетинга — это набор поддающихся контролю неких переменных фактор маркетинга, учет этих фактор, воздействие на них, манипуляция ими позволяют фирме вызвать желательным ответную реакции со сторона рынка.

Именно эти элементы, переменных принимаются во внимания маркетингом, признаны ключевыми и теми что требуют постоянного пристальным вниманием. Более того, все эти элементами комплекса маркетингом взаимосвязаны между собой и именно в этой взаимосвязей отдельных элементов маркетинга планирует, разрабатывает и реализуют маркетинговых действий.

В комплекс маркетинга обычно включают следующие элементы:

1. Product – продукт, товар, услуги и все, что с ними связано, например, упаковки, маркировка, фасовки, имя продукта.
2. Price – его цена (в соотношении с конкурентами и потребностью рынка).
3. Place – то, как доходит (доводится) продуктом до потребителя, как и где выкладывается на полках, как продается.
4. Promotion – то, как продвигается продукт.

Комплекс маркетинга состоит из четырёх основных групп мероприятий:

1. Товар – это набор изделия и услуг, которые фирма предлагается целевому рынку.

2. Цена – это денежная сумма, которую потребителям должны уплатить для получения товара. Назначенная фирмой ценой должна соответствовать воспринимаемой ценности предложения, иначе покупателя будут покупать товарами конкурентов.

3. Распределение – это всевозможная деятельность, благодаря которой товар становится доступным для целевых потребителей. Существует два вида деятельности: распределения товаров и процесс товародвижения.

4. Методы стимулирования (коммуникационная политика) – это всевозможные деятельности фирмы по распространению сведений о достижениях своего товара и убеждению целевых потребителей покупать её.

#### **Порядок выполнения работы:**

1. Вводный этап: тема и цели занятия.
2. Ознакомление с теоретическими сведениями.
3. Определение типа ценовой дискриминации.
4. Решение задач.
5. Определение подходов ценообразования.
6. Составление маркетинговой матрицы SWOT – анализа.
7. Формулировка выводов по работе.

1. Определите, какой тип ценовой дискриминации используется компаниями в следующих ситуациях, аргументируйте свой ответ:

- а) Компания предоставляет домики для проведения отдыха за городом на берегу озера. Для студентов, учащихся, семейных пар с детьми предлагаемая цена путевки значительно ниже обычной.
- б) Гостиница на средиземноморском курорте в зимний период предлагает желающим отдохнуть путевки по цене в два раза ниже обычной.
- в) Фирма, предоставляющая услуги сотовой связи, предлагает следующие тарифы:
  - с 20.00 до 08.00 – 0,12 у.е. за 1 мин. разговора; С 08.00 до 18.00 – 0,20 у.е. за 1 мин. разговора;
  - в выходные и праздничные дни – 0,14 у.е. за 1 мин. разговора.

2. Решите задачи:

2.1 Руководство вновь созданного малого предприятия по производству мебели для населения приняло решение определить розничную цену на изготавливаемые предприятием комплекты мебели экспериментальным путем. Были заключены соответствующие соглашения с рядом крупных мебельных магазинов города. В одном из магазинов комплекты мебели были выставлены по цене 8 тыс. руб., что позволяло рассчитывать только на 10 % прибыли от продажной цены. Во втором магазине цена была определена в 12 тыс. руб., в третьем – 16 тыс. руб. В первом магазине все поступившие 10 комплектов были распроданы в течение недели. Во втором магазине через месяц оказались проданными шесть комплектов. Из третьего магазина также через месяц пришла информация о продаже только одного комплекта.

Определите: какой из трех вариантов цены ближе других к оптимальному для производителя, если исходить из имеющейся информации? Правильно ли был поставлен эксперимент, какие его условия нуждаются в улучшении? Есть ли смысл продолжать, расширять эксперимент? Обоснуйте свой ответ.

2.2 Кафе закупает мороженное по цене 45 руб. за кг и продает в количестве 255 кг еженедельно по цене 70 руб. за кг. Маркетинговый отдел по результатам исследования рынка в связи с похолоданием рекомендует понизить цену на одну неделю на 10%. Рассчитать, сколько кг мороженого нужно реализовать кафе, чтобы сохранить свою валовую прибыль на прежнем уровне.

2.3 Ателье по пошиву верхней одежды помимо основных услуг также продает ткани в розницу. При этом пальтовая ткань закупается по цене 120 руб. за метр и продается в количестве 60 метров ежемесячно по цене 150 руб. за метр. Маркетинговый отдел рекомендует понизить цену на 10% на летний период. Сколько метров ткани в месяц необходимо будет продать ателье, чтобы сохранить свою валовую прибыль на прежнем уровне?

2.4 Производитель стиральных порошков продает за определенный период 150000 упаковок порошка по цене 28 руб. за упаковку. Он принимает решение провести специальную программу стимулирования продаж с помощью системы скидок. Размер скидки составит 10% от розничной цены. Выручка от реализации на период скидок должна остаться на прежнем уровне. На сколько процентов должен увеличиться объем продаж, чтобы обеспечить достижение поставленной цели?

3. Какие подходы ценообразования, основанного на спросе, используются в следующих ситуациях?

- Вы продаете товары ассортиментной группы по цене, которая только незначительно покрывает издержки на их производство, в надежде, что клиенты купят еще и товары других, более прибыльных ассортиментных групп
- Вы продаете товары (услуги) по такой цене, что клиенты, приобретая их, думают, что они совершают выгодную покупку
- Вы продаете товары по такой цене, чтобы клиенты думали, что высокая цена означает высокое качество
- Вы продаете клиентам товары (услуги) по цене, которую они могут заплатить
- Вы продаете клиентам набор, включающий ручку, карандаш, блокнот, по заниженной цене
- Вы устанавливаете достаточно высокую цену на товар, о котором клиенты почти ничего не знают.

4. Для предприятия, действующего на рынке недвижимости, составьте комплекс маркетинга на основе SWOT-анализа. Результаты представьте в таблице 1. Ниже приведен пример:

Таблица 1 - Маркетинговая матрица SWOT – анализа

4P	Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
P1 товар	<p>марка «Варвара краса» подчеркивает высокое качество шампуня;</p> <p>крючок в верхней части флакона, облегчает удобство пользования товара;</p> <p>специальный клапан надежно предохраняет шампунь от вытекания даже при открытой крышке;</p> <p>входящие в состав шампуня травы, восстанавливают волосы после стайлинговых средств.</p>	<p>большое количество конкурентов</p> <p>недостаточно большой ассортимент</p>	<p>постоянная модернизация;</p> <p>расширение ассортимента с добавлением новых ингредиентов</p>	<p>известность конкурирующих фирм;</p> <p>расширение ассортимента конкурентов</p>
P2 цена	<p>цены приемлемы для клиентов со средним и высоким уровнем дохода;</p> <p>разнообразная система скидок</p>	<p>недоступность цены для слоев населения с низким уровнем дохода;</p> <p>пробники шампуня распространяются бесплатно</p>	<p>возможность уменьшения цены;</p> <p>завоевание других сегментов покупателей с низким уровнем дохода;</p> <p>накопительная система скидок;</p> <p>предоставление подарков, при покупке сразу трех флаконов</p>	<p>недостаточность рекламы;</p> <p>низкие цены у конкурирующих фирм;</p> <p>более гибкая система скидок у конкурентов</p>

Р3 место	распространение шампуня в салонах красоты; обеспечение доставки оптовым покупателям; насыщенность потребительского рынка	ограниченный район продаж	новые места сбыта: бани, сауны	появление большого числа фирм-конкурентов
Р4 продвижение	разработка и применение маркетинговых стратегий продвижения товара; постоянно развивающиеся партнерские отношения с предпринимателями города; реклама в СМИ	большие затраты на этапе введения товара на рынок г. Магнитогорска дорогая стоимость продвижения товара	большое количество доступных каналов продвижения и рекламы; слабая рекламная политика некоторых конкурентов;	увеличение цен на рекламу; недостаточный охват целевой аудитории; рост цен на услуги рекламных агентств

#### **Ход работы:**

1. Изучение кратких теоретических сведений.
2. Выполнение практических заданий.
3. Формулирование выводов по практической работе.
4. Защита выполненной работы по контрольным вопросам.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Понятие и виды цен.
2. Как определяется цена на основе издержек производства.
3. Как определяется цена с ориентацией на спрос
4. Расскажите о методе определения цены с ориентацией на конкуренцию
5. В чем сущность основных стратегий ценообразования?
6. Охарактеризуйте основные методы ценообразования.
7. Что такое ценовая дискриминация?

#### **Форма представления результата:**

1. Название работы.
2. Цель работы.
3. Выполненные задания.
4. Выводы.

#### **Критерии оценки:**

Оценка «5» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике, обучающийся показывает системные и полные знания и умения по данному вопросу;
- работа оформлена в соответствии с рекомендациями преподавателя;
- объем работы соответствует заданному;
- работа выполнена точно в срок, указанный преподавателем.

Оценка «4» выставляется обучающемуся, если:

- содержание работы соответствует заданной тематике;
- обучающийся допускает небольшие неточности или некоторые ошибки в данном вопросе;
- в оформлении работы допущены неточности;
- объем работы соответствует заданному или незначительно меньше.

Оценка «3» выставляется обучающемуся, если:

– содержание работы соответствует заданной тематике, но в работе отсутствуют значительные элементы по содержанию работы или материал по теме изложен нелогично, нечетко представлено основное содержание вопроса;

- работа оформлена с ошибками в оформлении;
- объем работы значительно меньше заданного.

Оценка «2» выставляется обучающемуся, если:

- не раскрыта основная тема работы;
- оформление работы не соответствует требованиям преподавателя;
- объем работы не соответствует заданному.