

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  
«09» февраля 2022 г.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ  
ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ**

по учебной дисциплине  
**ОПЦ.12 Менеджмент в профессиональной деятельности**  
для обучающихся специальности

**09.02.07 Информационные системы и программирование**  
Квалификация: Разработчик веб и мультимедийных приложений

Магнитогорск, 2022

## **ОДОБРЕНО**

Предметно-цикловой комиссией  
«Информатики и вычислительной техники»

Методической комиссией МпК

Председатель \_\_\_\_\_ /И.Г.Зорина  
Протокол № 5 от 19.01.2022

Протокол № 4 от 09.02.2022

Разработчик:

преподаватель ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова» Многопрофильный колледж

И.Ю. Боровских

Методические указания по выполнению практических работ разработаны на основе рабочей программы учебной дисциплины «Менеджмент в профессиональной деятельности».

Содержание практических работ ориентировано на подготовку обучающихся к освоению профессиональных модулей программы подготовки специалистов среднего звена по специальности 09.02.07 Информационные системы и программирование и овладению профессиональными компетенциями.

## СОДЕРЖАНИЕ

1 ВВЕДЕНИЕ .....	4
2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ .....	6
Практическая работа № 1 .....	6
Практическая работа № 2 .....	12
Практическая работа № 3 .....	19

## 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 «Менеджмент в профессиональной деятельности» предусмотрено проведение практических занятий.

В результате их выполнения, обучающийся должен:

### **уметь:**

- У<sub>1</sub> Учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.
- У<sub>2</sub> Анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации.
- У<sub>3</sub> Использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения.
- У<sub>4</sub> Строить систему мотивации труда.
- У<sub>5</sub> Владеть этикой делового общения.
- У<sub>6</sub> Управлять рисками и конфликтами.
- У<sub>7</sub> Принимать обоснованные решения.

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

ПК 9.7. Осуществлять сбор статистической информации о работе веб-приложений для анализа эффективности его работы

ПК 9.10 Реализовывать мероприятия по продвижению веб-приложений в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет".

А также формированию **общих компетенций:**

ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности, применительно к различным контекстам.

ОК 02. Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности.

ОК 04. Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами.

ОК 05. Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке с учетом особенностей социального и культурного контекста.

ОК.10 Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках

ОК 11. Использовать знания по финансовой грамотности, планировать предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере.

Выполнение обучающихся практических и/или лабораторных работ по учебной дисциплине «Менеджмент в профессиональной деятельности» 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, графиков;

- развитие интеллектуальных умений у будущих специалистов: аналитических, проектировочных, конструктивных и др.;

- 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:

- У<sub>1</sub> планировать и организовывать работу подразделения;

##### **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.	1.

	2. 3. 4. 5.	2. 3. 4. 5.
Внешние факторы	Возможности	Угрозы
	1. 2. 3. 4. 5.	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 политики;
- формирование умений применять полученные знания на практике, реализация единства интеллектуальной и практической деятельности.

##### Выполнив работу, Вы будете:

уметь:

- У<sub>2</sub> формировать организационные структуры управления;
- У<sub>3</sub> разрабатывать мотивационную политику организации;
- У<sub>4</sub> строить систему мотивации труда.

##### 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 определённые 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 отдалённых 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 счёт 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;
- Разобщённость 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 из 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.

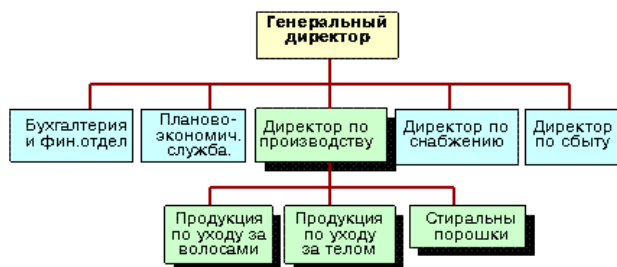


Рисунок 1 - Схема организационной структуры предприятия

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:

- У<sub>4</sub> применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- У<sub>5</sub> принимать эффективные решения, используя систему методов управления.

#### 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.

Приложение 1

Протокол № \_\_\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

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.