Министерство образования и науки Челябинской области

Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение

**«Южно-Уральский государственный технический колледж»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ**

**ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ**

по учебной дисциплине

«Основы экономики организации, менеджмента и маркетинга»

для специальности 21.02.19 Землеустройство

Челябинск, 2023

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Методические рекомендации по выполнению практических работ составлены в соответствии с Программой учебной дисциплины | ОДОБРЕНО  Предметной (цикловой)  комиссией ИТ  протокол № \_\_\_\_\_\_  от «\_\_» \_\_\_\_\_\_\_2023 г.  Председатель ПЦК  Малахова М.В. | УТВЕРЖДАЮ  Зам. директора по УМР  \_\_\_\_\_Т.Ю. Крашакова  «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_2023 г. |

## Составители: Малахова М.В. ,Якушева Л.В.преподаватели Южно-Уральского государственного технического колледжа.

Содержание

|  |  |
| --- | --- |
| Пояснительная записка…………………………………………………………….. | 4 |
| Практическая работа №1 ………………………………………………………….. | 5 |
| Практическая работа №2…………………………………………………………… | 5 |
| Практическая работа №3 …………………………………………………………... | 5 |
| Практическая работа №4 …………………………………………………………... | 7 |
| Практическая работа №5 …………………………………………………………... | 7 |
| Практическая работа №6 ………………………………………………………….. | 11 |
| Практическая работа №7 …………………………………………………………... | 18 |
| Практическая работа №8 …………………………………………………………... | 22 |
| Практическая работа №9…………………………………………………………… | 25 |
| Практическая работа №10 …………………………………………………………. | 31 |
| Литература ……………………………………………………………....................... | 35 |

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Методические рекомендации разработаны в соответствии требованиями ФГОС по специальности предназначены для организации и проведения практических работ для специальности 21.02.19 Землеустройство по учебной дисциплине ОП.08. Основы экономики, менеджмента и маркетинга.

В методических рекомендациях представлены наименования практических работ, краткое содержание учебного материала, контрольные вопросы, задания в тестовой форме, упражнения, расчётные, практические задания, конкретные ситуации для анализа, диагностические методики, позволяющие закрепить знания об основных положениях экономической теории, стилях управления, видах коммуникации, принципах рыночной экономики, делового общения в коллективе, управленческом цикле, особенностях менеджмента в области сельского хозяйства, основных принципы и функции маркетинга, его связь с менеджментом сформировать умения применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения, анализировать ситуацию на рынке товаров и услуг.

Цель выполнения практических работ закрепление теоретических знаний, получение практических навыков применения полученных знаний, развитие творческого мышления.

Алгоритм проведения практических работ предполагает:

- инструктаж преподавателя: ознакомление студентов с порядком выполнения и оформления практической работы;

- повторение теоретических основ курса;

- работа студентов по выполнению практической работы в присутствии преподавателя, который следит за ходом выполнения работы, отвечает на возникшие вопросы;

- проверка выполненной практической работы, разъяснение преподавателем допущенных студентами ошибок;

Для выполнения практической работы используется: учебник, конспект лекций, раздаточный материал (схемы, таблицы и т.д.).

Методические рекомендации составлены в соответствие с ФГОС СПО по специальности, рабочей программой, учебным планом, календарно-тематическом планированием.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №1**

**Тема: Определение формы собственности**

Пользуясь предложенными элементами права собственности определить форму собственности 10 организаций, предприятий г. Челябинска на ваш выбор, включая 50% сельскохозяйственного профиля.

Собственностью является пучок прав по использованию ресурсов, который включает 11 элементов.

1.) Право владения (физического контроля)

2.) Право использования

3.) Право управления

4.) Право на доход

5.) Право суверена

6.) Право на передачу

7.) Право на безопасность

8.) Право на бессрочность владения благом

9.) Запрет на использование способом, наносящим вред окружающей среде

10.) Право на ответственность (в виде взыскания). Возможность взыскания долга в виде блага

11.) Право на остаточный характер.

В соответствии с Гражданским Кодексом в РФ существуют такие юридические формы собственности:

Ø частная

Ø государственная (федеральная и субъектов федерации)

Ø муниципальная

Ø смешанная

Поэтому экономические формы собственности различаются по формам присвоения дохода:

Ø частое присвоение – индивидуальная частная собственность;

Ø групповое (коллективное), закрытое присвоение – совместная (партнерская) (кооперативная, долевая) собственность;

Ø групповое открытое присвоение – корпоративная собственность;

Ø присвоение в интересах общества (или его уровня – территории) – государственная собственность (федеральная, субъектов федерации, муниципальная).

Работу оформить и сдать на проверку преподавателю.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №2,3**

**Тема: Расчет основных производственно-экономических показателей сельскохозяйственного предприятия**

Показатели оснащенности [сельскохозяйственных предприятий](http://www.coolreferat.com/%D0%A1%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D0%BA%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B7%D1%8F%D0%B9%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B8%D1%8F) основным средствами производства и их использования.

Фондообеспеченность  - стоимость основных средств в расчете на единицу площади сельскохозяйственных угодий (на 1,100,1000 га).

Фондовооруженность труда – стоимость основных средств, приходящихся на одного работника.

Энергетические мощности предприятия (машины, имеющие механические двигатели; электромоторы;  установки, вырабатывающие электроэнергию; рабочий скот), исчисляемые в киловаттах (кВт).

Обеспеченность производства энергоресурсами – количество энергетических мощностей на единицу посевной площади (1, 100,1000 га).

Энерговооруженность труда – количество энергетических мощностей на одного работника.

Фондоотдача  – валовая продукция в денежном выражении в расчете на единицу стоимости основных средств.

Фондоемкость – стоимость основных средств в расчете на единицу валовой продукции в денежном выражении.

Рентабельность использования основных средств – отношение прибыли от реализации продукции, работ и услуг к стоимости основных средств, выраженное в процентах.

*Методика расчёта*

Показатели для расчёта берутся из таблиц лекционного материала.

Специализация – это сосредоточение деятельности хозяйства на производстве одного или нескольких видов продукции. Она отражает производственное направление и отраслевую структуру хозяйства. Уровень специализации наиболее точно характеризуется удельным весом отраслей в структуре товарной продукции.

Для того, чтобы найти уровень специализации рассчитываем коэффициент специализации:

Кс = 100/Σ Ут(2ń - 1)

где Ут – удельный вес товарной продукции, в общем ее объеме;

ń – порядковый номер отдельных видов продукции по их удельному весу в ранжированном ряду.

Значение Кс может колебаться от 0 до 1. Если Кс = 0,2 уровень ее низкий, от 0,2 – 0,4 – средний, от 0,4-0,6 – высокий, далее углубленный.

Для характеристики основных фондов также нужно знать оснащенность и экономическую эффективность использования основных производственных фондов. Это отражают показатели фондообеспеченности, фондовооруженности, фондоотдачи и фондоемкости. Все необходимые для расчета показатели сведем в таблицу.

Фондообеспеченность – это отношение среднегодовой стоимости основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения к площади сельскохозяйственных угодий:  
Фоб=http://www.coolreferat.com/ref-2_791156303-617.coolpic

Фондовооруженность – это   среднегодовая стоимость основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения в расчете на среднегодового работника:  
Фвоор=http://www.coolreferat.com/ref-2_791156920-451.coolpic

Фондоотдача – это отношение стоимости валовой продукции сельского

хозяйства к среднегодовой стоимости основных

производственных фондов сельскохозяйственного назначения:  
Фотд=http://www.coolreferat.com/ref-2_791157371-473.coolpic

Фондоёмкость – среднегодовая стоимость основных фондов, приходящихся на

1000 рублей валовой продукции.

**Задача 1.**Определитьпоказатели использования основных производственных фондов: фондоотдачу, фондоёмкость и фондовооружённость. Исходные данные: годовой объём выполненных работ 8000 тыс. руб.; среднегодовая стоимость основных производственных фондов 400 тыс. руб.; среднегодовая численность рабочих 2000 чел.

**Задача 2.** Трест в отчетном году выполнил объем работ на сумму 24000 тыс. руб. при среднегодовой стоимости основных производственных фондов 8000 тыс. руб. В планируемом году объем работ определен в 28000 тыс. руб. с увеличением основных производственных фондов на 12 %. *Определить* (%) изменение показателя фондоотдачи против базисного года.

**Задача 3.** Управление в базисном году выполнило объем работ на сумму 4500 тыс. руб. при среднегодовой стоимости основных производственных фондов 3600 тыс. руб. В отчетном году объем выполненных работ составил 5700 тыс. руб. при среднегодовой стоимости основных производственных фондов 3800 тыс. руб.

*Определить* фондоотдачу в базисном и отчетном годах; дополнительный объем работ за счет лучшего использования основных производственных фондов в отчетном году, а также за счет их увеличения против базисного.

**Задача 4.** Определить показатели структуры ОПФ. Проанализировать полученные результаты в сравнении со средними данными отрасли. Исходные данные в таблице.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виды ОПФ | Стоимость ОПФ, тыс. руб. | Структура ОПФ, % | |
| трест | отрасль |
| Всего ОПФ, в т.ч.:  здания, сооружения и передаточные устройства  строительные машины и механизмы  силовые машины и оборудование  транспортные средства  прочие, из них  производственный инвентарь и инструмент  хозяйственный и конторский инвентарь | 12500  4300  5600  500  1800  300  200  100 | 100  -  -  -  -  -  -  - | 100  19  52  8  19  2  -  - |

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 4**

**Тема: Расчёт экспортной цены**

*Цель:* закрепить теоретические знания по теме. Научить составлять кластер.

На выполнение практической работы отводится 2 часа в конце изучения темы.

*Задание:* составить кластер

**Пояснения к выполнению работы**

Для выполнения данного задания необходимо прочитать лекционный материал,

отметить главные моменты и на их основании составить кластер.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 5**

**Раздел 6. Формы и системы оплаты труда**

*Цель:* осуществить проведение расчета заработной платы на предприятиях

*Задание 1.* Решение задач

1. Согласно табеля использования рабочего времени за март 2015 г. экономист производственного отдела Карпова Т.И. (оклад – 3 000 руб.) отработала 20 дней и брала 3 дня отпуска за свой счёт.

Нормировщик Селина М.С. (оклад – 2 000 руб.) отработала 23 дня. Рассчитайте повременную заработную плату упомянутых служащих:

По результатам работы за март работники производственного отдела премируется в размере 15 % от фактического заработка:

Рассчитать сумму повременно-премиального заработка служащих за март:

2. Бригада в составе 4 человек выполнила работу по наряду № 2.

Расчёты по распределению бригадного заработка производятся в следующем порядке. В начале определим тарифный заработок каждого члена бригады: у Красина В.И. он составит ….руб., далее – высчитываем общую сумму тарифного заработка всех членов бригады. Она будет равна …руб. Разделив сумму фактического заработка на общую сумму тарифного заработка, получив коэффициент распределения приработка Таким образом, фактический заработок у Красина В.И. составит …руб.

**Данные наряда № 2**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фамилия И.О. | Разряд | Фактически отработано, ч | Часовая тарифная ставка, руб | Тарифный заработок руб | Сдельный заработок, руб |
| Красин В.И | V | 21 | 65 | 1365 | 2593,5 |
| Семёнов А.П. | IV | 15 | 57 | 855 | 1624,5 |
| Вишневский Е.С. | VI | 18 | 76 | 1368 | 2599,2 |
| Петухов П.В. | VI | 12 | 76 | 912 | 1732,8 |
| **Итого** |  | **66** |  | **4500** | **8550** |

Коэффициент распределения приработка =  **=**

3. Рабочий – сдельщик VI разряда выполнил норму выработки на 111 %. Его заработок по основным сдельным расценкам за отчётный месяц составил 3 000 руб.

Согласно действующему на предприятии положению о премировании рабочих установлено: за каждый процент перевыполнения нормы выработки в пределах от 1 до 5 % включительно начисляется премия в размере 2 %; за каждый процент перевыполнения нормы выработки от 6 до 12 % начисляется премия в размере 3 % и т.д.

Задание: рассчитайте размер премии, если сумма премии – 840 руб.

4. Повременная заработная плата наладчика V разряда при третьей категории сложности работ составляет за месяц 7 520 руб. Он обслуживает 2-й участок цеха № 1 с планом выпуска продукции в текущем месяце, составляющем 1000 единиц. Фактически изготовлено и сдано 1300 единиц.

Задание: рассчитайте современную заработную плату наладчика, если коэффициент перевыполнения плана и составит 9 776 руб.

5. Бригада из трёх человек выполнила работу по ликвидации результатов аварии за три рабочих дня вместо пяти. Заработок рабочих за все виды работ (аккордно) составил 1200 руб. По согласованию сторон распределение заработка производится пропорционально количеству отработанного времени, без учёта квалификации и разрядов рабочих по тарификации:

1. Семёнов В.В. – VII разряд, отработал 24 ч.
2. Бураков Ф.С. – V разряд, отработал 15 ч.
3. Волков А.А. – IV разряд, отработал 20 ч.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Итого - 59 ч.

Размер заработной платы за час работы – 20 руб. 339 коп

Задание: произведите расчет следующим сотрудникам

1. Семёнову В.В. –
2. Буракову Ф.С. –

Волкову А.А. –

6. В сентябре работник предприятия, имеющий пятидневную рабочую неделю с продолжительностью рабочего дня 8 ч, отработал в один из рабочих дней сверхурочно 4 ч. Зарплата работника определяется исходя из установленной часовой тарифной ставки в размере 10 руб. 38 коп. Продолжительность нормального рабочего времени в сентябре 2015 г. составила 168 ч, которые работник полностью отработал.

Первые два часа сверхурочной работы оплачивается работнику не менее чем полуторном размере:

Остальные два часа сверхурочной работы оплачиваются работнику в двукратном размере:

Заработная плата работника за сентябрь 2015 г. составила:

С учётом сверхурочной работы:

7. В связи с производственной необходимостью работник отработал 12 июня 5 ч сверх нормы рабочего времени.

Норма рабочего времени в июне составила 168 ч (21 дн. \* 8 ч), которые работник полностью отработал. Месячный оклад установлен работнику в размере 7 000 руб.

Часовая тарифная ставка работника составила 42 руб.

Задание: рассчитать оплату за 5 ч работы в праздничный день, если оплата производится работнику в двойном размере:

Рассчитайте заработную плату работника за июнь 2010 г.

8.В августе работник отработал в ночное время 10 ч. Работнику установлен оклад в размере 11 000 руб. Доплата за работы в ночные часы, предусмотренная в трудовом договоре, составляет 47 % от часовой тарифной ставки (условно полагаем, что размер этой доплаты соответствует доплате, установленной законодательством).

Норма рабочего времени в августе 2010 г. составила 184 ч, которые работник полностью отработал.

Часовая тарифная ставка составила 60 руб.

Произведите расчет доплаты за ночное время.

9. ООО «Россар» работает по режиму пятидневной рабочей недели. Работнику организации предоставлен отпуск со 2 по 29 ноября 2007 г. на 28 календарных дней.

Расчетный период (с 1 ноября 2006 г. по 31 октября 2007 г. включительно) сотрудник отработал полностью.

Общая заработная плата за 12 месяцев равна 168 00 руб.

Сумма отпускных составит 13333,33 руб. (168 000 : 12 : 29,4 \* 28)

10. Рабочему Семёнову Р.А. по приказу руководителя организации предоставлен отпуск на 28 календарных дней со 2 июля. Его заработок за 12 предшествующих календарных месяцев составил: 54 540 руб.

Расчётный период отработан полностью.

1. Определяем средний дневной заработок:
2. Сумма оплаты за дни отпуска:

Если один или несколько месяцев расчетного периода отработан не полностью, сумма начисленной заработной платы за такой месяц делится на количество фактически отработанных дней по календарю пятидневной рабочей недели, умноженных на соответствующий коэффициент.

Коэффициент зависит от того. В каких днях исчисляется продолжительность рабочей недели на предприятии. Если установлена пятидневная рабочая неделя, то применяется коэффициент 1,4. При шестидневной рабочей неделе – 1,2.

11. Работник ООО «Дон» уходит в ежегодный отпуск продолжительностью 28 календарных дней с 1 ноября 2006 г. В августе он болел 8 дней (заработок 2050 руб.), в сентябре болел 10 дней (заработок 2000 руб.) в октябре болел 14 дней (заработок 1714 руб.). Оклад работника 5 000 руб.

В каждом месяце расчётного периода фактически отработано:

Ноябрь, декабрь 2015 г., январь – октябрь 2016 г. – полностью.

Август – 15 дней.

Сентябрь – 12 дней.

Октябрь – 9 дней.

Средний дневной заработок =

Определите сумму отпускных

12.Работнику ООО «Дон», имеющему оклад 5 000 руб., предоставлен ежегодный отпуск с 4 декабря 201\_ г. на 28 календарных дней. Расчётный период декабрь 201\_ г. – ноябрь 201\_ г.

В расчётном периоде отработано:

Декабрь – сентябрь – полностью.

Октябрь – 4 дня по календарю 5 – дневной рабочей недели.

В октябре работник выполнял гособязанности, в ноябре болел.

Заработная плата составила за отработанное время в расчётном периоде:

Декабрь – сентябрь – 50 000 руб.

Октябрь – 434, 78 руб.

Ноябрь – 1 000 руб.

Высчитайте средний дневной

Сумму отпускных:

13.Работник уходит в отпуск в декабре. Месячный должностной оклад работника 8 000 руб. В расчётный периоде, который отработан полностью, начислены премии:

- три ежемесячных (в сентябре, октябре и ноябре) по 400 руб.;

- квартальная (в октябре) – 3 600 руб.

- за 9 месяцев (в октябре) – 3 000 руб.

Требуется определить средний дневной заработок для оплаты отпуска.

1. Определяем сумму премиальных выплат, которую следует учесть при подсчёте среднего заработка.

Общая сумма премий составит:

Определяем средний дневной заработок для оплаты отпуска.

В случаях, когда приходящееся на расчётный период время отработано не полностью. Премии и вознаграждения учитываются при подсчёте среднего заработка пропорционально отработанному времени в расчётном периоде.

14.Работник организации уходит в отпуск в ноябре 201\_г. Расчётный период с 1 ноября 201\_ г. по 31 октября 201\_ г.

В июле не отработал 10 дней.

В марте 201\_ г. начислена премия за 201\_ г. – 25 000 руб.

|  |  |
| --- | --- |
| **Месяцы расчётного периода** | **Кол-во рабочих дней в расчёте на пятидневную рабочую неделю** |
| 201\_ г. | |
| ноябрь  декабрь | 21  22 |
| 201\_ г. | |
| январь  февраль  март  апрель  май  июнь  июль  август  сентябрь  октябрь | 16  19  22  20  21  21  21 (отработано 11)  23  21  22 |
| ВСЕГО | 249 |
| Фактически отработано | 239 |

Для определения размера той части годовой премии, которую следует учесть при исчислении среднего заработка, необходимо всю сумму годовой премии разделить на общее количество рабочих дней в рабочем периоде и результат умножить на количество фактически отработанных дней.

15. Сотрудник работал в организации с 1 апреля по 18 августа. В связи с увольнением ему необходимо выплатить компенсацию за неиспользованный отпуск. За каждый полный месяц работы полагается 2, 33 (28 дн.: 12 мес.) календарного дня отпуска. При этом за месяц, отработанный не полностью, также полагается 2, 33 дня при условии, что сотрудник отработал больше половины месяца. А за месяц, в котором работник отработал меньше половины, отпуск не полагается. В данном примере сотрудник отработал полностью апрель, май, июнь, июль и больше половины августа. Компенсацию нужно начислить за 11, 65 дня (2, 33 дн. \* 5 мес.) Среднедневной заработок составил

Рассчитать сумму компенсации за неиспользованный отпуск

16.Сотрудница впервые поступила на работу 6 февраля 2010 г. на должность бухгалтера с окладом 5 000 руб., а с 20 по 27 марта была больна, что подтверждает листок временной нетрудоспособности. Так как сотрудница не имеет страхового стажа более 6 месяцев, то размер пособия не должен быть больше 1 100 руб. (один МРОТ) за полный календарный месяц. Рассчитать средний дневной заработок исходя из МРОТ, который составит:

Сумма пособия за 8 календарных дней составит …руб., причём первые 2 дня оплатит работодатель, а начиная с 3-го дня – Фонд социального страхования РФ.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №6**

**Тема: Основные подходы и принципы менеджмента**

**Цель:** Формирование практических умений и навыков применения научных подходов и принципов менеджмента к практике управления.

**Ход работы:**

1. Решите задания в тестовой форме.
2. Выполните в тетради упражнение №1 и №2.
3. Произведите анализ управленческой ситуации (управленческое задание №1).
4. Проверьте себя на знание и понимание узловых вопросов раздела.
5. **Решите задания в тестовой форме.**

Выберите один правильный ответ:

**Менеджмент как наука об управлении возник на рубеже**

1. 20 – 21 века;
2. 19 – 20 века;
3. В первом тысячелетии до н.э.

**Менеджмент как практика управления возникла**

1. До 1760 г. до н.э;
2. 605 -562 гг. до н.э;
3. В конце XIX – начале XX века.

**В русской транскрипции, с латинского языка, менеджмент означает**

1. Управление стадом овец;
2. Руководство, власть, сфера полномочий;
3. Искусство объезжать лошадей.

**Родиной менеджмента является**

1. Япония;
2. Америка;
3. Китай.

**Функциональными объектами менеджмента являются**

1. Персонал, финансы, информация;
2. Цех, рабочее место, участок, отдел;
3. Операции, проекты, система.

**То, на что направлено управлении именуется**

1. Объектом управления;
2. Субъектом управления;
3. Сферой управления.

**Тот, кто осуществляет управление именуется**

1. Объектом управления;
2. Субъектом управления;
3. Управляющим лицом.

**Система вертикального разделения труда имеет**

1. Три уровня управления;
2. Два уровня управления;
3. Не имеет уровней управления.

**Система высшего руководства организацией/предприятием представлена**

1. Руководителем организации и его заместителями;
2. Руководителями функциональных отделов, цехов, штабов;
3. Начальниками смен, участков, бригадирами, мастерами.

**Уровень среднего менеджмента организации/предприятия представлен**

1. Директором организации/предприятия;
2. Руководителями функциональных отделов, цехов, штабов;
3. Начальниками смен, участков, бригадирами, мастерами.

**Функция принятия управленческого решения реализуется**

1. Исполнительским менеджментом;
2. Высшим менеджментом;
3. Средним менеджментом.

**Как соотносятся понятия «менеджмент» и «управление»**

1. Понятие «управление» является более широким;
2. Понятие «управление» является более узким;
3. Понятие «управление» и «менеджмент» не имеют ничего общего.

**Менеджмент как область человеческого знания раскрывается в аспекте**

1. Искусства;
2. Науки;
3. Процесса.

**Основной функцией среднего уровня управления является**

1. Разработка стратегических планов;
2. Разработка вариантов управленческих решений;
3. Контроль использования сырья и оборудования.

**Практический талант предвидения и хорошие организаторские способности базируются на предположении о том, что менеджмент это**

1. Наука;
2. Искусство;
3. Функция.

**Основная цель менеджмента**

1. Оптимальное использование ресурсов предприятия для достижения поставленных целей
2. Определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
3. Установление учёта и контроля при решении управленческих задач.

**Управление это**

1. Процесс воздействия субъекта на объект, с целью достижения результата;
2. Вид профессиональной деятельности, направленный на оптимизацию человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения целей организации;
3. Умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

**Менеджмент это**

1. Процесс воздействия субъекта на объект, с целью достижения результата;
2. Вид профессиональной деятельности, направленный на оптимизацию человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения целей организации;
3. Способы и формы практической деятельности менеджера.

**Совет директоров это**

1. Объект управления;
2. Субъект управления;
3. Предмет управления.

**Менеджмент как система программно-целевого управления ресурсами предприятия реализуется в**

1. Технических системах;
2. Биологических системах;
3. Социально-экономических системах.

**Менеджмент это**

1. Теория и практика управления;
2. Теория управления;
3. Практика управления.
4. **Выполните упражнения**

**Упражнение №1**

Определите о каком принципе управления идет речь. Ответы запишите в тетради.

* 1. Для реализации планов предприятия / организации каждый сотрудник, структурное подразделение должны выполнять конкретные виды производственных задач \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.
  2. Руководитель не может (и не должен) один выполнить все функции организации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ .
  3. Деятельность каждого структурного подразделения, каждого сотрудника предприятия вытекают из общей цели организации \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ .
  4. Процесс распределения видов деятельности и ресурсов для исполнения конкретных, определенных производственных в функциональные структурные подразделения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ .
  5. На предприятии «N» показатель текучести кадров равен 0 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

1.6 Не обращая внимания на замечания бригадира автомеханик В.С. Петров постоянно опаздывает на работу \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ .

1.7 Бригада из 4 электромонтажников выполняла срочный заказ по ТО электрооборудования, при этом двое из них смотрели телевизор, а двое выполнили весь объем работы. Премию за выполненную работу бригадир разделил поровну между всеми членами бригады \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ .

1.8 Ответственность за качество выполненной подчиненными работы несет руководитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ .

1.9 Руководитель оперативной группы отдал приказ об устранении аварийных работ работникам ремонтно - технической службы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

1.10 Электрик И.П. Иванов выступил с рационализаторским предложением по улучшению системы ТО. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

1.11 Слесарь М.И. Смирнов постоянно занимает инструмент у других сотрудников \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ .

1.12 Электрик О.Г. Сидоров убежден в том, что всегда может обойтись без других людей \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

1.13 В электроцехе МКК создана иерархическая система управления \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

1.14 В РЭС все управленческие решения принимаются на уровне высшего руководства \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ .

**Упражнение №2**

Укажите какой подход к управлению используют руководители производственных цехов предприятия. Ответы зафиксируйте в тетради.

В машинно-тракторной мастерской ОАО «Зерновое» 3 производственных цеха: электроремонтный, кузнечно-сварочный, слесарно-токарный.

* Электроремонтный цех возглавляет инженер-механик Л.Д. Лукин. Леонид Дмитриевич грамотный, высококвалифицированный специалист, человек добрый, отзывчивый, справедливый высказывает доброжелательное расположение к своим сотрудникам. Он объективно оценивает профессионализм своих сотрудников, формирует в коллективе корпоративный дух, атмосферу взаимной поддержки и сотрудничества. Побуждает сотрудников к эффективному выполнению производственных задач за счет улучшения условий труда, удовлетворения личностных потребностей. Для повышения степени производительности труда использует приемы управления межличностными отношениями.
* Кузнечно-сварочный цех возглавляет Э.Р. Мирошкин. Эдуард Романович человек властный, деловой, принципиальный. В управлении цехом делает упор на планировании и неукоснительном выполнении производственных показателей. Планирование работ в цехе включает точное определение содержания каждого вида работы в организации и косвенно — порядок распределения работы в ней.

Система мотивации труда основана на выработке норм, соблюдении технологий, предусматривается система штрафов и вознаграждений. В основе управленческого процесса количественная и качественная оценка результатов труда. В общении с подчиненными Эдуард Романович держит дистанцию, не общителен, предпочитает единолично решать управленческие проблемы.

* Слесарно-токарным цехом руководит А.М. Васильев. Алексей Михайлович прекрасно владеет административными, экономическими, социально-психологическими методами управления производством и коллективом. Считает, что в современных условиях управления необходимо прогнозировать влияние на производственный процесс различных внешних и внутренних факторов, например, снижение объемов производства в следствии низкого спроса на сельхозпродукцию или отток высококвалифицированных кадров в следствии с низкой заработной платой.

Возникновение каких-либо обстоятельств Алексей Михайлович подвергает строгой оценке и анализу. Владение различными методами управления позволяют ему быстро реагировать на сложившиеся условия, принимать эффективные управленческие решения. Алексей Михайлович действует по принципу: учитывает сложившиеся условия, прогнозируй, диагностируй, оценивай, действуй по обстоятельствам.

1. **Произведите анализ управленческой ситуации** «Команда – самое дорогое»

* Ознакомьтесь с содержанием приведенного ниже интервью.
* Начертите в тетради представленную к заданию таблицу.
* Выпишите в первый столбец таблицы не менее 10 универсальных принципов управления, сформулированных А. Файолем в 1920-50-х годах XX века, во второй столбец внесите современные принципы менеджмента, сложившиеся на данном предприятии.

Таб.1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Универсальные принципы управления | Современные принципы управления |
| 1 |  |  |
| 2 |  |  |
| 3 |  |  |
| 4 |  |  |
| 5 |  |  |
| 6 |  |  |
| 7 |  |  |
| 8 |  |  |
| 9 |  |  |
| 10 |  |  |
| 11 |  |  |
| 12 |  |  |
| 13 |  |  |
| 14 |  |  |

- *Марина, когда вы пришли в компанию и как вы стали заместителем генерального директора?*

- Я работаю в компании уже шестой год. Когда я впервые пришла на собеседование в РУСАУДИТ, то сразу для себя решила, что хочу работать в этой компании. Это было как любовь с первого взгляда, и, что очень важно, первое впечатление не было ошибочным. Время показало, что мой выбор был правильным. Работа в РУСАУДИТе оказалась интересной, а атмосфера — очень дружественной и комфортной.

За время работы в РУСАУДИТе я прошла, пожалуй, все ступени служебной лестницы. Я начала трудовую деятельность в компании с должности аудитора, через полтора года стала руководителем отдела общего аудита, еще через полтора года — руководителем департамента аудита, объединяющего два отдела: общего и инвестиционного аудита. Спустя еще год меня назначили заместителем генерального директора.

Мне было очень интересно работать в каждой из должностей. На каждом этапе работы я непременно открывала для себя новые аспекты деятельности. Это позволило мне расти профессионально, помогло моей самореализации.

Специальных усилий для продвижения по служебной лестнице я не предпринимала. Мне просто очень нравилась моя работа, коллектив, нравилось работать в команде. Мне нравилось отношение руководства к персоналу, и я старалась платить фирме взаимностью, поскольку я из тех лю­дей, которые умеют ценить хорошее отношение.

В нашей компании все ключевые должности занимают профессионалы — это один из основных принципов работы. Мы планируем карьеру сотрудников, видя в них большой потенциал и стараясь вырастить ключевых специалистов и менеджеров.

Я благодарна руководителям РУСАУДИТа, которые помогли раскрыть мой потенциал, и признательна всему коллективу компании за оказанную мне помощь и поддержку.

* *А какие обязанности возложены на вас компанией сегодня?*
* В структуру нашей компании помимо профессиональных департаментов (аудита, налогов и права, международных проектов, управления бизнесом и оценки) входят вспомогательные службы и подразделения (служба офис-менеджера, служба по работе с персоналом, служба по работе с клиентами, информационно-аналитическая служба, архивная служба, аналитическая служба). Поддержка вспомогательных подразделений обеспечивает бесперебойную работу компании как единого организма.

В настоящее время круг моих обязанностей очень обширен и интересен. Я осуществляю дополнительный контроль качества работы департамента аудита, участвую в переговорах, развитии клиентских взаимоотношений, заключаю договоры, связанные как с профессиональной деятельностью, так и с ее обеспечением. Осуществляю контроль над руководством вспомогательными службами РУСАУДИТа. Я принимаю активное участие в подборе персонала, в первую очередь это относится к сотрудникам профессиональных департаментов, участвую в организации корпоративных мероприятий.

* *Как бы вы охарактеризовали свой стиль руководства?*
* Исторически сложилось, что в компании придерживаются демократического стиля руководства. Мой стиль руководства в этом смысле не является исключением, поскольку я пришла в компанию с уже сложившимися традициями и росла вместе с ней. И традиции, и стиль руководства были близки мне.

В РУСАУДИТе принят дружественный стиль общения и ровная манера поведения. У нас не повышают голос друг на друга, тем более во взаимоотношениях начальника и подчиненного. Любой сотрудник имеет право на свое мнение, к которому всегда прислушиваются и, при необходимости, используют на практике.

* *Каковы принципы построения кадровой политики компании?*
* Основной принцип кадровой политики в РУСАУДИТе — выстраивание отношений с персоналом на долгосрочной основе, направление усилий и средств на развитие личности каждого сотрудника, его закрепление в коллективе.

Мы ценим следующие качества: трудолюбие, творчество и инициативу, ответственность и обязательность, приверженность интересам фирмы, умение стойко переносить трудности, коллективизм, умение и желание постоянно учиться, заботу о повышении конкурентоспособности фирмы.

Наиболее важно обеспечить условия для того, чтобы люди были удовлетворены своим трудом. Для этого мы целенаправленно продвигаем, но службе работников, которые умеют брать на себя ответственность, заботиться как о росте собственного профессионализма, так и профессионализма коллег.

Другие принципы — создание системы оплаты труда, адекватно учитывающей затраты и результаты труда персонала; возможность стать участником опционной программы для ключевых сотрудников фирмы; развитие внутрифирменных коммуникаций, овладение информацией в рамках фирмы.

Одним из принципов также является обеспечение работников гарантиями и льготами, предусмотренными законодательством РФ, а также другими преимуществами.

* *А каковы требования к квалификации сотрудников в РУСАУДИТе?*
* РУСАУДИТ предъявляет очень высокие требования. Отбор сотрудников производится на конкурсной основе. Кандидаты проходят многоуровневую систему собеседований и профессионального тестирования.

При подборе персонала мы оцениваем не только профессиональный уровень кандидатов, но и пытаемся понять особенности характера соискателей, поскольку от того, как новый сотрудник впишется в коллектив, во многом зависит результат его работы. Создание благоприятного климата в коллективе, умение работать в команде оказывают влияние на результаты деятельности компании в целом. Создание благоприятных условий труда является важнейшим элементом нашей корпоративной культуры.

* *Какие льготы и возможности карьерного роста предоставляются сотрудникам компании?*
* Персонал РУСАУДИТа проходит систематическое обучение и повышение квалификации за счет фирмы.

В планы по обучению и повышению квалификации персонала включаются индивидуальные пожелания работников, если они соответствуют стратегии фирмы. Причем обучение у нас проходят не только рядовые сотрудники, но и руководители разных уровней. Лично я в 2002 г. приняла участие в трех тренингах, один из которых был корпоративным.

В последнее время мы активно проводим корпоративные тренинги. Они позволяют не только повысить свой профессиональный уровень, но и способствуют укреплению команды и корпоративного духа РУСАУДИТа. Если говорить о краткосрочных планах, связанных с обучением персонала, мы предполагаем в течение второго квартала 2002 г. провести еще два корпоративных тренинга.

В РУСАУДИТе действует система ротации персонала. Большую отдачу мы получаем от использования этой системы в рамках департаментов, когда специалисты осваивают новые участки работы и повышают квалификацию, не отрываясь от "производственной деятельности". Ротация между профессиональными подразделениями пока не столь распространена, но у нас уже есть примеры перехода специалистов из Департамента аудита в Департамент управления бизнесом. Это позволило сотрудникам проверить свои силы в новом для них направлении деятельности, а подразделению приобрести специалистов, обладающих знаниями, которые невозможно получить, работая в одном департаменте. Кроме того, мы обеспечиваем сотрудникам РУСАУДИТа льготное медицинское страхование и питание.

— *Действительно ли престижно работать в такой компании?*

— Мы полагаем, что в аудиторских и консалтинговых  
кругах сложилось мнение о стабильности компании РУСА-  
УДИТ. К нам приходят специалисты из других компаний с  
желанием работать у нас, поскольку стабильность для многих является решающим фактором в выборе работы. Из нашей компании не уходят специалисты в другие аудиторские фирмы.

На мой взгляд, стабильность нашей компании во многом зависит от понимания нами того факта, что КОМАНДА — самое дорогое, что у нас есть. Ее невозможно оценить деньгами, но для нас она дороже любого материального актива.

Наша команда позволяет нам быть надежным партнером. Наш опыт и профессионализм являются гарантией качества и основой доверия наших клиентов, многие из которых широко известны и являются лидерами в различных областях экономики.

Наши сотрудники ценят возможность стать доверенными аудиторами и консультантами наших клиентов, гордятся тем, что работают в РУСАУДИТе.

* *Есть ли в РУСАУДИТе корпоративные праздники, принято ли вместе проводить время вне работы?*
* Да, конечно фирма организует выезды в дома отдыха. Энтузиасты собрали футбольную команду, которая успешно участвует в городских соревнованиях среди корпоративных команд.

Есть традиция отмечать день рождения РУСАУДИТа, который у нас является нерабочим днем, и Новый год.

Кстати, в этом году (8 сентября) нам исполняется 10 лет. Надеюсь, что день нашего десятилетия послужит зарядом радости и бодрости для совместной работы еще не на одно десятилетие.

— *Что приносит в вашу жизнь наибольшую радость?*

— Пусть это банально, но самую большую радость в мою жизнь приносят мои дети, моя семья. Только благодаря усилиям и поддержке в первую очередь моего мужа, а также моих сыновей (у меня их трое) я могу с полной отдачей работать в компании. Я счастлива оттого, что я востребована и как профессионал, и как женщина, и как мать.

Несмотря на то, что работа поглощает много времени, выходные дни (если они выдаются) и отпуск мы неизменно проводим вместе, и меня радует, что мои сыновья сами стремятся быть ко мне ближе.

Когда понимаешь, что ты не один, что ты в команде и дома, и на работе, перед тобой открываются безграничные возможности".

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Дайте трактовку понятию «подход к управлению».
2. Что такое принципы управления?
3. Дайте классификацию основных подходов к управлению.
4. Охарактеризуйте основные идеи школы научного управления.
5. Раскройте сущность административной школы управления.
6. Дифференцируйте основные направления школы поведенческих наук и школы человеческих отношений.
7. Какова методология школы науки управления или количественного подхода к управлению.
8. Кратко опишите аспекты системного, процессного и ситуационного подходов к управлению.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №7**

**Тема: Жизненный цикл организации**

**Цель:** Закрепить понятие «организация» и основные типы организаций, развитие способности анализировать жизненный цикл организации, умения выделить и охарактеризовать его основные этапы.

**Ход работы:**

1. Решите задания в тестовой форме.
2. Изучите и охарактеризуйте основные этапы жизненного цикла ООО «Когалымский молочный завод».
3. Проверьте себя на знание и понимание узловых вопросов раздела.
4. **Решите задания в тестовой форме.**

***Вставьте пропущенное слово***

1. Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ для достижения общей цели.

*Установите соответствие*

2. Установите соответствие между типом организации и его характеристикой

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Название** | | **Определение** | |
| 1 | Средняя организация | А | Количество персонала от 10 до 100 чел. |
| 2 | Малая организация | Б | Численность персонала в некоторых случаях превышает 500 |
| 3 | Крупная организация | В | Количество персонала от 100 до 300 чел. |

*Выберите один правильный вариант ответа*

3.Организации вторичного цикла производства:

А. предоставляют услуги

Б. реализуют продукцию

В. перерабатывают сырье

Г. добывают сырье

*Установите последовательность*

4. Установите правильную последовательность жизненного цикла организации:

А. возникновение

Б. кризис/затухание

В. развитие

Г. рост

5. Внешняя среда организации обеспечивает ее деятельность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Установите соответствие*

6. Установите соответствие между факторами внешне среды организации и их характеристикой

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Название** | | **Определение** | |
| 1 | Потребители | А | Они формируют мнение населения о работе предприятия |
| 2 | Конкуренты | Б | Они определяют какую продукцию выпускать и по какой цене реализовывать |
| 3 | Поставщики | В | Организации и предприятия ведущие аналогичный вид предпринимательской деятельности, на близлежащей территории |
| 4 | Общественные организации | Г | Они снабжают организацию основными производственными ресурсами |

*Выберите несколько правильных вариантов ответа*

7. К основным видам ресурсов предприятия относятся:

А. сырьё, материалы

Б. цели

В. финансы

Г. информация

Д. время

Е. поставщики

Ж. конкуренты

8. Расставьте в контекст текста пропущенные слова:

Формальные организации имеют четко поставленные 1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_ и структуру. Коммуникации в формальных организациях основаны на соблюдении управленческих принципов, формализованных правилах, соблюдении норм профессиональной 2. \_\_\_\_\_\_\_\_\_ и субординации. 3. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ организации не имеют четко определенных целей, правил и структур. К ним относятся институты семьи, групп отношения между людьми в которых строятся на понятиях дружбы, интереса, любви.

1. **Произведите анализ управленческой ситуации**

Укажите настоящую стадию жизненного цикла ООО «Когалымский молочный завод». Аргументируйте, обоснуйте свой ответ.

Определите важнейшие характеристики деятельности данного предприятия на основных этапах жизненного цикла организации. Данные внесите в таблицу.

**Основные этапы жизненного цикла**

**ОАО «Когалымский молочный завод»**

Адрес: 628484, РФ, Тюменская обл., Ханты-Мансийский автономный округ, г. Когалым, ул. Бакинская, 6. Директор - Смирнова Ольга Борисовна.

ОАО «Когалымский молочный завод» прошел следующие этапы жизненного цикла:

Однажды у Смирновой Ольги Борисовны возникла бизнес-идея относительно открытия перерабатывающего предприятия.

Она долго размышляла по поводу будущего своей организации, и в ходе этих размышлений был заложен «теоретический» фундамент новой компании. Идея получила положительную оценку в департаменте инвестиционной политики, были сформулированы определенные внутренние обязательства в отношении ее реализации и обозначена готовность взять на себя риск основания нового дела. Необходимый уровень обязательств измерялся уровнем риска, который организация берет на себя при рождении.

При создании организации были поставлены такие вопросы, как:

· Что мы реально собираемся делать?

· Как это будет сделано?

· Когда это может быть сделано?

· Кто собирается это делать и почему?

Основатель ориентировался на потенциального потребителя.

Далее внимание предпринимателя переместилось от идей и возможностей к результатам производства – удовлетворению потребностей, ради которых компания создавалась.

Вначале организация обладала нечеткой структурой, небольшим бюджетом, процедуры ведения бизнеса практически отсутствовали. На тот момент субординация была слаба, отсутствовала система приема на работу и контроля выполнения заданий.

Был составлен бизнес-план, в котором был бы проанализирован поток денежных средств. Решения принимались и исполнялись быстро. Однако отсутствие правил, стабильности и опыта, на который можно было бы положиться при принятии решений, превращали каждое решение в новый прецедент. Управление осуществлялось от кризиса к кризису.

На данной стадии развития предприятием соблюдались определенные условия, чтобы избежать гибели. Одно из них – это обеспечение постоянного притока денежных средств, а второе – преданность основателя идее построения устойчивой организации.

Руководитель рационально организовывал управленческий процесс, включая расстановку кадров, создание системы ответственности, надежный механизм принятия решений, систему мотивации и стимулов, а также принимал необходимые меры по привлечению дополнительных ресурсов за счет внешних и внутренних источников.

Когда идеи предпринимателя начали работать, т.е. была преодолена нехватка денежных средств и уровень продаж начал расти, создается впечатление, что компания не только выжила, но даже процветает.

Вследствие нечеткого закрепления должностных обязанностей разные функции нередко выполнялись одним сотрудником. Это обуславливает то, что, компания организована вокруг людей, а не задач. И хотя директором предпринимались попытки делегировать властные полномочия, принятие всех существенных решений не происходило без его непосредственного участия. Причиной тому является боязнь руководителя потерять контроль.

На этом этапе предприятие претерпело коренные изменения. Данный процесс протекал более длительно и проблематично, нежели предшествующие. Характерными стали конфликты, прежде всего между сотрудниками, стоящими у истоков компании и недавно начавшими свою деятельность в увеличившейся организации.

Возникла необходимость одновременного решения трех задач: освоения делегирования полномочий, изменения системы руководства, смещения целей.

Смена целей произошла путем перехода от экстенсивного развития к повышению качества деятельности. Для этого весь персонал был вовлечен в происходящие изменения, поскольку сотрудники по-прежнему находились на стадии быстрого роста, и они проявляли интерес к тому, чтобы одновременно и часть полномочий была передана им, и поддерживался тот же темп роста.

Происходит переход организации от одного набора проблем к другому. Руководство решает текущие вопросы и создает систему вознаграждений, перераспределяя роли и обязанности, а также устанавливает четкие правила и нормы поведения сотрудников.

На этой стали предприятию свойственно наличие систем должностных обязанностей и высокой организационной культуры; усложнилась структура организации; наладилось планирование, определились перспективы развития; компания ориентирована на удовлетворение потребностей клиентов; наблюдается стабильный рост продаж и прибыли.

В настоящее время на предприятии происходит потеря духа творчества, сокращаются инновации и уже не поощряются изменения, которые и привели ее к расцвету. Как только уменьшается гибкость, организация становится зрелой. Она по-прежнему ориентирована на результат и хорошо организована и управляема, однако в ней возникает меньше конфликтов, чем на предыдущих этапах. Достигнутая стабильная позиция на рынке вызывает чувство безопасности, что может быть безосновательным в длительной перспективе. Возвратность инвестиций становится доминирующим индикатором выполнения планов, а различного рода количественные показатели вытесняют гибкое концептуальное мышление.

Задание:

1. Укажите настоящую стадию жизненного цикла ООО «Когалымский молочный завод». Аргументируйте, обоснуйте свой ответ.
2. Определите важнейшие характеристики деятельности данного предприятия на основных этапах жизненного цикла организации. Данные внесите в таблицу.

|  |  |
| --- | --- |
| Этап ЖЦО | Характеристика |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Дайте трактовку понятию «организация»
2. Идентифицируйте понятия «организация», «предприятие»
3. Дайте классификацию основных видов организаций
4. Охарактеризуйте основные этапы жизненного цикла организации.
5. Укажите признаки современного и традиционного предприятия.
6. Дифференцируйте факторы внешней среды предприятия.
7. Опишите факторы внутренней среды организации и силу их воздействия на процесс и результат работы организации.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №8**

**Тема: Организационные структуры менеджмента**

**Цель:** Формирование умений анализа организационных структур управления, навыка построения организационных структур.

**Ход работы:**

1. Решите задания в тестовой форме
2. Выполните аналитические задания
3. Постройте организационные структуры управления предприятиями
4. Проверьте себя на знание и понимание узловых вопросов раздела.

Решите задания в тестовой форме

Выберите правильные ответы:

**Организация это**

1. Функция распределения задач между подразделениями и установления взаимодействия между ними;
2. Социальный институт;
3. Сознательное объединение людей, преследующих достижение общей цели.

**К механистическим типам ОСУ относят**

1. Дивизиональную ОСУ;
2. Матричную ОСУ;
3. Линейно-функциональную ОСУ.

**Линейной структуре управления присущи следующие недостатки**

1. Двойное подчинение;
2. Нарушение координации действий;
3. Отсутствие подразделений по планированию.

**К адаптивным типам ОСУ относят**

1. Дивизиональную;
2. Штабную;
3. Бригадную.

**Принцип иерархичности управления является основополагающим в**

1. Механистических ОСУ;
2. Адаптивных;
3. Является универсальным принципом построения ОСУ.

**Для механистического типа ОСУ характерны**

1. Централизация;
2. Децентрализация;
3. Жесткая департаментализация.

**Принцип двойного подчинения является признаком**

1. Дивизиональной ОСУ;
2. Штабной ОСУ;
3. Матричной ОСУ.

Выполните аналитические задания

**Задание 1.** Составьте сравнительную таблицу, характеризующую основные типы организационных структур управления.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование ОСУ | Преимущества | Недостатки | Для каких организация ОСУ эффективна | В каких рыночных условиях ОСУ эффективна |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**Задание 2.** Укажите какие методы построения ОСУ могут применяться совместно. Заполните приведенную ниже таблицу. Отметьте знаком + методы, которые могут применяться совместно, знаком – не могут применяться совместно.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Методы построения ОСУ | | | | | | |
|  | Разделение по функциям | Разделение по производимой продукции | Разделение по группам потребителей | Разделение по этапам производства | Разделение по рабочим сменам | Разделение по географическому положению |
| Разделение по функциям |  |  |  |  |  |  |
| Разделение по производимой продукции |  |  |  |  |  |  |
| Разделение по группам потребителей |  |  |  |  |  |  |
| Разделение по этапам производства |  |  |  |  |  |  |
| Разделение по рабочим сменам |  |  |  |  |  |  |
| Разделение по географическому положению |  |  |  |  |  |  |

Постройте организационные структуры управления предприятиями, выбрав два из пяти предложенных вариантов и используя конспект или учебник отобразите структуру данного предприятия в схеме. Сделайте вывод указав название структуры ее достоинства, недостатки.

Вариант 1

Во главе ООО «220В» стоит генеральный директор. В его непосредственном подчинении находятся главный бухгалтер, начальник отдела закупок, начальник отдела сбыта. У каждого их них в подчинении находятся по 2 рабочих. Директор имеет право единолично принимать решения по управлению подразделением и несет персональную ответственность за деятельность коллектива. Отсутствие подразделений по планированию производством и подготовке решений является проблемой в структуре управления данного предприятия.

Вариант 2

Во главе ООО «Агропромэнерго» стоит директор. Два цеха компании разрабатывают новые технологии для производства, их возглавляют начальники, в подчинении которых находятся по 2 заведующих. Кроме этого в компании восемь сотрудников. Каждая структурная единица специализируется на выполнении определенной функции. Выполнение распоряжений руководителя осуществляется в пределах его полномочий. Существуют проблемы по координацию действий по управлению.

Вариант 3

Предприятие «Фристаил» является молочным минизаводом. Данное предприятие имеет молочный цех, цех по изготовлению творожной продукции, сырный цех, цех по изготовлению сладостей на основе молока. Для четкой организации работы на предприятии есть ряд отделов - финансовый, плановый, маркетинговый, производственный, которые непосредственно возглавляет директор. Руководители отделов осуществляют непосредственное руководство производством, каждый из них выступает в качестве единоначальника в соответствующем производстве, но приходиться постоянно согласовывать текущие вопросы производства, экономики, кадров с соответствующими функциональными службами.

Вариант 4

Предприятие «Электра» занимается изготовлением и установкой световых щитов. У генерального директора есть два помощника по технической и коммерческой части. Для продвижения товаров и услуг на рынке в рыночных условиях на предприятии созданы отделы маркетинга и реализации, транспортный отдел. Для контроля за качеством - технический и производственные отделы, а также конструкторское бюро. За счет четкой организации на предприятии существует качественная подготовка планов и вариантов решений, высокий уровень профессионализма персонала.

Вариант 5

Во главе проектно–сметного института «Электромонтаж» стоит генеральный директор. В данный момент в институте разрабатываются два проекта, имеющие каждый своего начальника. В непосредственном подчинении у генерального директора находятся: директор по науке, директор по производству, директор по маркетингу, директор по финансам. Для достижения конкретной цели предполагается разработка проекта, но существуют трудности в обеспечении баланса между руководителями.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Дайте трактовку понятию «организационная структура управления»
2. Идентифицируйте понятия «механистическая ОСУ», «адаптивная ОСУ
3. Дайте классификацию основных видов ОСУ
4. Охарактеризуйте основные достоинства иерархических ОСУ.
5. Укажите признаки бригадной ОСУ.
6. Перечислите принципы построения ОСУ.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №9**

**Тема: Стили лидерства и управления**

**Цель:** Формирование умений применять различные стили лидерства и управления для решения управленческих задач, навыков эффективной организации групповой работы

**Ход работы:**

1. Решите задания в тестовой форме
2. Выполните аналитические задания
3. Определите ваш личный доминирующий стиль лидерства посредством диагностической методики А.В.Румянцевой
4. Проверьте себя на знание и понимание узловых вопросов раздела.

Решите задания в тестовой форме

Выберите правильный ответ:

**Какой стиль следует использовать менеджеру, чтобы достичь результатов в экстремальных условиях**

1. Либеральный;
2. Демократический;
3. Авторитарный.

**Какой стиль деятельности менеджера должен преобладать в начальный период формирования трудового коллектива**

1. Демократический;
2. Либеральный;
3. Авторитарный.

**Что такое стиль управления?**

1. Устойчивые способы решения задач;
2. Методы управления менеджера;
3. Повседневное поведение менеджера.

**Устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности руководителя**

1. Стиль руководства;
2. Стиль управления;
3. Стиль коммуникации.

**Для какого стиля руководства характерно распределение ответственности в соответствии с полномочиями:**

1. Авторитарного;
2. Демократического;
3. Либерального.

**Мягкость, покладистость, легковерность характерная черта руководителя:**

1. Демократического стиля;
2. Авторитарного стиля;
3. Либерального стиля.

**Руководитель авторитарного стиля руководства принимает решения:**

1. Единолично;
2. Коллегиально;
3. Отдает инициативу подчиненным.

**Дружеский стиль общения с коллективом поддерживает руководитель:**

1. Либерал;
2. Демократ;
3. Автократ.

**Способ, с помощью которого индивид предпочитает выстраивать отношения с другими, называется:**

1. Стиль коммуникации;
2. Стиль руководства;
3. Стиль управления.

**Элемент, коммуникационного процесса позволяющий прояснить понимание сообщения**

1. Обратная связь;
2. Замысел;
3. Декодирование.

**Выполните аналитические задания**

**Задание 1.** Проведите сравнительный анализ понятий «лидер» и «руководитель». Заполните ниже представленную таблицу.

|  |  |
| --- | --- |
| Руководитель | Лидер |
| Администратор |  |
| Поручает |  |
| Работает по целям других |  |
| План – основа действий |  |
| Полагается на систему |  |
| Использует доводы |  |
| Контролирует |  |
| Профессионален |  |
| Принимает решения |  |
| Уважаем |  |

**Задание 2.** Проанализируйте приведенные высказывания. Соотнесите их со стилем управления.

… Я принимаю решения других, присоединяюсь к мнению и стилю поведения других. Если возникают конфликты, то стараюсь быть в стороне. Я работаю не напрягаясь сверх того, что совершенно необходимо.

… Для меня важно достижение поставленных целей, если даже средства их достижения не всегда безупречны. Стремлюсь обеспечивать ритмичную работу коллектива. Все решения принимаю единолично. Я придерживаюсь мнения о том, что подчиненные должны повиноваться и беспрекословно выполнять мои распоряжения.

… В принятии управленческих решений прислушиваюсь к мнению сотрудников. Стараюсь поддерживать, одобрять их инициативы, стремления. Если возникают конфликты, я стараюсь выяснить причины и решить проблемы. Меня в равной степени волнуют проблемы производства и коллектива.

**Определите ваш личный доминирующий стиль лидерства посредством диагностической методики А.В.Румянцевой**

**Цель:** Определение доминирующего стиля лидерства.

Предлагаемая методика диагностика стилей лидерства, основывается на теоретических воззрениях и экспериментальных данных американских психологов К. Левина и П. Леппита, которые впервые провели исследование в лабораторном эксперименте и предложили наименование трех, выделенных ими, стилей лидерства. По своей сути, подход к определению автократического, демократического и либерального стилей лидерства полагается на персонологический подход в понимании стиля.

Настоящая методика разработана и опробована Л.В.Румянцевой. Ее надежность и валидность проверена многими исследованиями.

**Инструкция.** Внимательно читая каждый из приведенных ниже вопросов, постарайтесь дать ответ на них. Ваш ответ должен отражать Ваше мнение, которое следует выразить знаком «крестик» и поставить его на соответствующем Вашему мнению числу баллов. Все вопросы имеют 10-балльную шкалу для оценки.

1. Какое влияние имеет лидер на членов группы?

очень большое 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 очень малое

2. Как считает лидер, лучше ли для дела, если члены группы имеют больше прав?

чем больше, тем лучше 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 чем меньше, тем лучше

3. Часто ли лидер вмешивается в дела группы?

никогда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 всегда

4. Часто ли лидер по отношению к членам группы использует грубые обращения и приказы?

всегда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 никогда

5. Как часто лидер оказывает помощь советом, дает рекомендации?

всегда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 никогда

6.Как часто лидер использует запреты, распоряжения?

всегда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 никогда

7. Тщательно ли лидер планирует свои дела?

очень тщательно 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 приблизительно

8. Лидер считает, что каждый член группы должен отвечать только за свой участок работы?

за всех 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 только за себя

9. Контролирует ли лидер членов группы или каждый делает то, что считает нужным?

не контролирует 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 всегда контролирует

10. Часто ли лидер принимает решения по делам группы, не посоветовавшись с членами группы?

всегда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 никогда

11. Одобряет ли лидер проявление инициативы у членов группы

одобряет 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 не одобряет

12. Часто ли лидер предъявляет требования к членам группы?

никогда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 всегда

13. Как относится лидер к ведению лишних, по его мнению, разговоров?

отрицательно 10. 9 8 7 6 5 4 3 2 1 положительно

14. Поддерживает ли лидер товарищеский тон общения в группе?

поддерживает 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 не поддерживает

15. Часто ли лидер бывает в добродушном настроении?

всегда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 никогда

16. Есть ли у каждого члена группы, по мнению лидера, свои, строго определенные обязанности?

очень определенные 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 неопределенные

17. Часто ли лидер придирается по мелочам, не обращая внимание на главное?

всегда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 никогда

18. Часто ли лидер выступает в роли посредника между группой и другим коллективом?

всегда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 никогда

19. Как относится лидер к тому, что кто-то из группы самостоятельно применяет свои новые идеи?

не одобряет 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 одобряет

20. Лидер принимает решения только после обсуждения их на группе?

всегда после обсуждения 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 никогда

21. Часто ли лидер передает некоторые свои обязанности другим?

всегда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 никогда

22. Часто ли лидер разговаривает с коллегами по группе грубо?

всегда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 никогда

23. Объективно ли лидер оценивает партнера по групповой работе?

объективно 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 не объективно

24. Часто ли лидер, налагая на членов группы ограничения, ссылается на вышестоящих?

всегда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 никогда

25. Считает ли лидер необходимым тщательно контролировать членов группы?

всегда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 никогда

26. Старается ли лидер организовать группу так, чтобы взаимодействия членов группы были продуктивными и рациональными?

всегда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 никогда

27. Любит ли лидер сообщать новые сведения?

да 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 нет

28. Если в группе возникает спорный вопрос, то всегда ли лидер до конца отстаивает сове мнение?

всегда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 никогда

29. Как часто лидер заставляет что-либо делать, не объясняя причины?

всегда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 никогда

30. Легко ли лидер соглашается с мнением других?

легко 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 нелегко

31. Лидер знает о делах группы больше других?

больше 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 меньше

32. Если с мнением лидера не согласны, то терпеливо ли он настаивает на своем?

терпеливо 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 не терпеливо

33. Часто ли бывает, что лидер избегает острых дискуссий?

часто 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 не часто

34. Часто ли лидер распределяет обязанности среди членов группы по своему усмотрению?

часто 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 редко

35. Поддерживает ли лидер в группе атмосферу сотрудничества?

поддерживает всегда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 никогда

36. Вникает ли лидер в распределение обязанностей среди членов группы?

никогда не вникает 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 всегда

37. Если лидер считает кого-то виноватым, то резко ли он выражает свое неудовлетворение, неудовольствие?

резко 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 мягко

38. Всегда ли лидер объективен в своих требованиях?

всегда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 никогда

39. Как часто лидер высказывает отрицательные суждения о членах группы?

редко 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 часто

40. Нравится ли лидеру рассказывать о делах группы то, что неизвестно другим?

не нравится 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 нравится

41. Всегда ли лидер относится доброжелательно к членам группы?

всегда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 никогда

42. Часто ли лидер разговаривает с членами группы ровно, не повышая тона?

всегда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 никогда

43. Часто ли лидер настаивает на использование тех средств решения задачи, которые он предлагает?

всегда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 никогда

44. Лидер распределяет работу справедливо, в меру возможностей каждого?

справедливо 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 несправедливо

45. Часто ли лидер стремится добиться успеха?

никогда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 всегда

46. Добивается ли лидер пунктуального выполнения задания каждым участником совместной работы?

всегда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 никогда

47. Должны ли члены группы, по мнению лидера, контролировать друг друга?

всегда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 никогда

48. Считаете ли вы, что лидер обычно проявляет пассивность?

всегда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 никогда

49. Часто ли при выражении своего мнения лидер предпочитает категорические суждения?

всегда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 никогда

50. Может ли лидер в критические моменты поддержать и успокоить других?

может всегда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 никогда

51. Наблюдали ли вы, что, если лидеру что-то надо, то он действует просьбами, уговорами?

всегда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 никогда

52. Если лидер высказывает члену группы претензии, он делает это один на один?

никогда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 всегда

1. Часто ли лидер предлагает варианты решения того или иного вопроса?

очень часто 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 очень редко

1. Болезненно ли лидер переживает неудачи?

безболезненно 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 очень болезненно

1. Нравится ли лидеру, если члены группы ведут себя с ним слишком по-дружески, фамильярно?

не нравится 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 нравится

1. Следит ли лидер за тем, чтобы поведение членов группы даже в деталях, не отклонялось от принятых норм?

никогда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 всегда

1. Часто ли лидер занимает принципиальную позицию?

никогда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 всегда

1. Часто ли из-за характера лидера создаются напряженные ситуации, нервозная обстановка?

часто 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 редко

1. Доверяет ли лидер людям?

доверяет 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 не доверяет

1. Насколько лидер общителен в группе?

очень общителен 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 замкнут

1. Заставляет ли лидер членов группы жестко следовать принятым нормам?

всегда заставляет 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 никогда

1. Часто ли лидер находит выход в проблемной ситуации?

очень часто 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 очень редко

1. Осведомлен ли лидер о состоянии дел в других группах лучше, чем остальные члены группы?

не осведомлен 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 осведомлен

1. Включаясь в общее дело, берет ли лидер всю ответственность на себя?

полностью берет 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 не берет

1. Умеет ли лидер погасить назревающий конфликт?

умеет 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 не умеет

1. Считаете ли вы, что лидер, как правило, избегает ответственности?

избегает всегда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 не избегает

1. Прислушивается ли лидер к критическим замечаниям?

никогда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 всегда

1. Находит ли лидер к каждому индивидуальный подход?

находит 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 не находит

1. Часто ли лидер бывает участником конфликта?

очень редко 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 часто

1. В отношениях с членами группы лидер держится независимо?

весьма независимо 10 9 8 7 6 5 4 3 1 зависимо

1. Проявляет ли лидер в отношениях с окружающими терпение?

очень терпелив 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 нетерпелив

1. Возьмется ли лидер за работу, если не может с нею справится?

откажется 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 возьмется

1. Проявляет ли лидер высокую активность?

высокую активность 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 пассивность

1. Терпимо ли относится лидер к слабостям других?

весьма терпимо 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 нетерпимо

1. Часто ли лидер бывает замешан в конфликтах?

очень часто 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 редко

1. Любит ли лидер посмеяться над тем, кто допустил ошибку?

любит посмеяться 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 не любит

1. Правильно ли лидер воспринимает критику?

правильно 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 неправильно

1. Часто ли лидер проявляет нерешительность?

очень часто 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 редко

1. Производит ли лидер озабоченного человека?

озабочен 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 не озабочен

1. Объективно ли лидер себя оценивает?

объективно 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 не объективно

81. Если лидер встречает в группе враждебное отношение, занимает ли он примиренческую позицию?

занимает всегда 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 не занимает никогда.

Испытуемый отвечает на вопросы опросника ДСЛ-81 и проставляет знак на соответствующем балльном значении. Подсчитывать сумму баллов следует по трем возможным стилям лидерства: автократического, демократического, либерального. Каждый, из названных стилей, проявляется во внешних особенностях деятельности, общения и поведения лидера. Поэтому суммарный индекс автократического, демократического, либерального стилей складывается из трех компонентов (показателей): деятельностного, коммуникативного и поведенческого. Отдельные компоненты стиля лидерства у разных людей могут колебаться в пределах от 90 до 9 баллов (таблица 1).

Таблица 1

Шкала проявления стилей лидерства

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Стиль  Лидерства | Внешние признаки  проявления стилей | Уровни проявления стилей | | |
| высокий | средний | низкий |
| Автократический | Деятельностный  Коммуникативный  Поведенческий | 90 - 72 | 63 - 36 | 27 - 9 |
| Демократический | Деятельностный  Коммуникативный  Поведенческий | 90 - 72 | 63 - 36 | 27 - 9 |
| Либеральный | Деятельностный  Коммуникативный  Поведенческий | 90 - 72 | 63 - 36 | 27 - 9 |

Сформулируйте вывод, зафиксировав результаты тестирования в качественной интерпретации.

**ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №10**

**Тема: Жизненный цикл товара**

**Цель:** Научиться анализировать товарный ассортимент, оценивать факторы, оказывающие влияние на формирование товарного ассортимента, усвоить определение понятия «товар», основные положения теории жизненного цикла товара, подходы к формированию товарного ассортимента, особенности товаров различных сфер АПК;

**Ход работы:**

1. Решите задания в тестовой форме;
2. Выполните практическое задание;
3. Проверьте себя на знание и понимание узловых вопросов раздела.

Решите задания в тестовой форме

*Выберите один правильный ответ:*

Товары, которые потребитель не знает, или знает, но не задумывается об их покупке, - это:

1. товары пассивного спроса;
2. товары повседневного спроса;
3. товары особого спроса;
4. товары предварительного спроса.

*Выберите несколько правильных ответов:*

Товар в маркетинге – это:

1. все, что может удовлетворить потребности;
2. материальные объекты;
3. изделия, предназначаемые для продажи;
4. изделия, приобретаемые потребителями посредством покупки по свободной рыночной цене.

*Соотнесите группы товаров с составляющими элементами. Ответы внесите в таблицу:*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Группы товаров |  | Составляющие элементы |
| 1 | Товары повседневного спроса | А | Марки дорогих модных товаров;  автомобили престижных марок |
| 2 | Товары предварительного выбора | Б | Страховые полисы;  энциклопедии;  ритуальные услуги |
| 3 | Товары особого спроса, о которых хорошо осведомлен потенциальный покупатель | В | Основные товары;  товары импульсной покупки;  товары для экстренных случаев |
| 4 | Товары пассивного спроса | Г | Одежда;  мебель;  сложная бытовая техника |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|  |  |  |  |

*Установите последовательность жизненного цикла товара:*

1. Внедрение;
2. Спад;
3. Зрелость;
4. Рост.

1. \_\_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_\_\_

*Выберите один правильный ответ:*

Конкурентоспособность товара определяется:

1. Производителями;
2. Потребителями;
3. Интенсивностью рекламы;
4. Производственными мощностями организации.

*Выберите несколько правильных ответов:*

Качество товара – это интегральная характеристика, в которую входят:

1. Отзывы потребителей;
2. Эстетические свойства;
3. Функциональные характеристики;
4. Заключение экспертов.

*Соотнесите варианты кривых жизненного цикла товара относительно уровня агрегирования. Ответы внесите в таблицу:*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | А | Нахождение новых сфер применения продукта |
| 2 | 4 | Б | Продолжительный бум |
| 3 | 4 | В | Возобновление спроса |
| 4 | 4 | Г | Кратковременное увлечение |
| 5 | 4 | Д | Неудачный продукт |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  |  |  |  |  |

*Установите закономерность динамики объемов продаж в соответствии со стадиями ЖЦТ:*

1. Быстро растущие;
2. Максимальные;
3. Низкие;
4. Снижающиеся.

1. \_\_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_\_\_\_\_ 4. \_\_\_\_\_\_\_ 5. \_\_\_\_\_\_\_\_

*Выберите один правильный ответ:*

Эмпирическая формула товара имеет вид:

1. Продукт + Поддержка + Инструменты маркетинга;
2. Качество + Цена + Обслуживание;
3. Новый товар + Сервис + Функции;
4. Отбор + Анализ возможных продаж + Коммерческое освоение.

*Выберите несколько правильных ответов:*

Модификация существующих продуктов может осуществляться путем:

1. Дифференцирования;
2. Вариации;
3. Идентификации;
4. Инновации.

*Соотнесите показатель ассортимента с его характеристикой. Ответы внесите в таблицу:*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Показатель ассортимента |  | Характеристика |
| 1 | Ширина ассортимента | А | Степень взаимодополняемости и сочетаемости различных ассортиментных групп |
| 2 | Подвижность ассортимента | Б | Способность сохранять ассортиментную матрицу из наиболее востребованных и доходных ассортиментных позиций |
| 3 | Стабильность ассортимента | В | Способность изменяться в соответствии с потребностями и запросами потребителей |
| 4 | Совместимость ассортимента | Г | Количество ассортиментных групп по всей совокупности товарной продукции |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
|  |  |  |  |

*Установите последовательность процесса создания нового товара:*

1. Составление бизнес-плана;
2. Отбор идей;
3. Поиск идей;
4. Создание опытного образца.

**Выполните практическое задание:**

Коммерческая организация производит и реализует товары А, Б, В. Спрос на товары А и Б стабилен. Товар В перестал пользоваться спросом. У предприятия есть возможность заменить товар В на товар Д, который может изготавливаться на том же оборудовании, что и В, но с меньшими переменными затратами.

Сумма выручки от реализации продукции составляет 280 тыс. рублей. Постоянные затраты при обоих вариантах товарного ассортимента – 80 тыс. руб. Определите эффективно ли предлагаемое изменения товарного ассортимента.

**Исходные данные:**

Характеристика товарного ассортимента

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование товара | Удельный вес товара в выручке, % | | Цена единицы товара в руб. | Переменные издержки за единицу продукции |
| Базовый вариант | Предлагаемый вариант |
| А | 30 | 30 | 20 | 8 |
| Б | 30 | 30 | 32 | 12 |
| В | 40 | - | 48 | 32 |
| Д | - | 40 | 40 | 24 |

**Методические рекомендации:**

1. Рассчитайте объем товаров А, Б и В в базовом варианте ассортимента (например, удельный вес товара А в выручке от реализации составляет 30%, соответственно объем выручки в стоимостном выражении составит 208 000 руб. · 30% = 84 000 руб., следовательно физически было продано 84 000 : 20 руб/шт = 4 200 единиц товара А).
2. Определите маржинальный доход по каждой позиции базового ассортимента. Маржинальный доход представляет собой разницу между ценой реализации единицы товара и переменными издержками нВ производство единицы данного товара. Например, по товару А маржинальный доход составляет 20 руб/шт. – 8 руб./шт. = 12 руб./шт.
3. Определите сумму чистой прибыли при базовом варианте товарного ассортимента. Чистая прибыль рассчитывается как разница между выручкой и суммой постоянных и переменных затрат.
4. Рассчитайте объем продаж товара Д в предлагаемом ассортименте.
5. Рассчитайте суммы маржинального дохода и чистой прибыли по предлагаемому варианту товарного ассортимента.
6. Рассчитайте коэффициенты рентабельности в базовом и предлагаемом вариантах. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение чистой прибыли к сумме переменных и постоянных затрат.
7. Сравните коэффициент рентабельности и сделайте вывод о целесообразности замены товара В товаром Б.

**Вопросы для самоконтроля:**

1. Что является причиной ограниченного «срока жизни» товара?
2. Какие признаки отличают каждую стадию жизненного цикла товара?
3. Какими характеристиками должен обладать товар, чтобы иметь успех на рынке?
4. Из каких стадий состоит процесс разработки нового товара?
5. Назовите особенности товарной политики производящих и перерабатывающих сельскохозяйственную продукцию предприятий.

**Литература:**

Основные источники:

1. Шимко П. Д. Основы экономики: учеб.и практикум для сред. проф. образования / П. Д. Шимко. – М.: Юрайт,2017. – 380 с.

2. Менеджмент: учеб. для сред. проф. образования /под ред. Ю. В. Кузнецова. – М.:Юрайт, 2016. – 448 с.

3. Коротков Э. М. Менеджмент: учеб.для сред. проф. образования / Э. М. Коротков. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2017. – 640 с.

4. Михалёва, Е.П. Маркетинг : учеб. пособие для СПО и прикладного бакалавриата / Е.П. Михалева. – 2-е изд., перераб и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 213с. – Серия : Профессиональное образование.

Дополнительные источники:

1. Менеджмент: практикум: учеб.пособие для сред. проф. образования / под ред. Ю. В. Кузнецова. – М. :Юрайт, 2017. – 246 с.

2. Иваницкий В. Л. История экономических учений: учеб. для сред. проф. образования / В. Л. Иваницкий. – М. :Юрайт, 2017. – 282 с.

3. Романова М. В. Бизнес-планирование: учеб. пособие / М. В. Романова. – М. : ФОРУМ; ИНФРА-М,2013. – 240 с.

4. Петранева Г. А. Экономика сельского хозяйства : учеб. / Г. А. Петранева. – М. : Альфа-М; ИНФРА-М,2013. – 288 с.

5. Захарьин В.Р. Налоги и налогообложение: учеб.пособие / В. Р. Захарьин.-2-е изд., перераб. и доп., М. : Форум; ИНФРА-М, 2013.-320 с.

6. Голубева Т.М. Основы предпринимательской деятельности: учеб.пособие / Т. М. Голубева.- М.: Форум, 2013.- 272 с.

7. Череданова Л.Н. Основы экономики и предпринимательства : учеб. / Л.Н. Череданова. – 12-е изд., стер. – М. : Академия, 2013. – 224 с.

Интернет – ресурсы:

1. Экономическая Теория On-Line, экономика во всех ее ракурсах, книги, статьи, форум и др. - Режим доступа: <http://economictheory.narod.ru>;
2. Экономическая библиотека. - Режим доступа: <http://ek-lit.agava.ru/>;
3. "Экономика предприятия" - теоретический и научно-практический журнал (публикации). - Режим доступа: <http://www.eko.ru/>;

4. Естественнонаучный образовательный портал. - Режим доступа: <http://en.edu.ru> ;

5. Министерство образования Российской Федерации. - Режим доступа: <http://www.ed.gov.ru> ;

6. Национальный портал "Российский общеобразовательный портал». - Режим доступа: <http://www.school.edu.ru> ;

7. Специализированный портал «Информационно-коммуникационные технологии в образовании». - Режим доступа: <http://www.ict.edu.ru> ;

8. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов. – Режим доступа: <http://fcior.edu.ru>;

9. Электронная библиотека. Электронные учебники. - Режим доступа: <http://subscribe.ru/group/mehanika-studentam/>;