

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Матвеев Александр Сергеевич  
Должность: И.о. начальника учебно-методического управления  
Дата подписания: 13.12.2023 15:03:46  
Уникальный программный ключ:  
49d49750726343fa86fcef75d926262c30745ce

Приложение к ППССЗ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный аграрный университет –  
МСХА имени К.А. Тимирязева»  
(ФГБОУ ВО РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева)  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ**

по дисциплине «ОП.04 Основы менеджмента и маркетинга»

**специальность: 21.02.05 Земельно-имущественные отношения**

форма обучения: очная

Москва, 2022

## Содержание

|  |    |
|--|----|
| Пояснительная записка.....                   | 3  |
| Тематика и задания практической работы ..... | 6  |
| Список рекомендуемой литературы .....        | 42 |
| Приложения.....                              | 43 |

## 1. Пояснительная записка

Методические рекомендации к выполнению практической работы по дисциплине «Основы менеджмента и маркетинга» предназначены для обучающихся по специальности 21.02.05 «Земельно-имущественные отношения» (базовая подготовка).

Структура методических указаний определена последовательностью изучения дисциплины «Основы менеджмента и маркетинга».

Для каждой работы определены вопросы, которые необходимо осветить в практической работе, указана литература.

**Цель методических указаний** по выполнению практической работы для студентов - оказание помощи обучающимся при выполнении практической работы по дисциплине «Основы менеджмента и маркетинга» по специальности 21.02.05 «Земельно-имущественные отношения».

**Целью изучения дисциплины «Основы менеджмента и маркетинга»** является усвоение основных понятий и категорий менеджмента, формирование системных представлений о маркетинге, а также знаний и умений, связанных с осуществлением управленческой деятельности.

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

Именно на формирование такой мобильности в настоящее время должны быть направлены практические занятия, основной задачей которых является закрепление и углубление теоретических знаний, формирование общих и элементов профессиональных компетенций.

Практическое занятие - это форма организации учебного процесса, предполагающая выполнение студентами по заданию и под руководством преподавателя практической работы.

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

### **Задачи:**

1. Выработать умение и практические навыки оценки ситуации в ходе принятия управленческих решений.
2. Закрепить теоретические знания.
3. Научить анализировать, выделять главное и, опираясь на нормативные документы, давать рекомендации.
4. Развивать экономическое и логическое мышление.
5. Научить применять знания менеджмента в профессиональной деятельности.

**Для выполнения практических работ студенты должны знать:**  
Законодательство Российской Федерации, регламентирующее земельно-имущественные отношения.

Методические рекомендации облегчают выполнение практических работ, а также обращают внимание учащихся на главное, существенное в изучаемой учебной дисциплине, помогают выработать умения анализировать, связать теорию с практикой. При планировании практической работы по дисциплине следует определить, с какой целью выполняется практическая работа.

**Таковыми целями должны быть:**

- закрепление, углубление, расширение и систематизация знаний и практических умений, полученных во время аудиторных занятий;
- овладение учебным материалом;
- формирование умений использовать правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности, творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- развитие исследовательских умений.

**Количество часов, отведенных на практическую работу – 18 час.**

**Результатом освоения профессионального модуля** является овладение обучающимися видом профессиональной деятельности, в том числе профессиональными (ПК) и общими (ОК) компетенциями:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

В результате изучения обязательной части учебного цикла обучающийся по общепрофессиональным дисциплинам должен:

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен

**уметь:**

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

**знать:**

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

## **Задания для практических работ**

Описание каждой самостоятельной работы содержит: тему, цель работы, задания, алгоритм выполнения типовых задач, порядок выполнения работы, формы контроля, требования к выполнению и оформлению заданий. Для получения дополнительной, более подробной информации по изучаемым вопросам, приведено учебно-методическое и информационное обеспечение

### **Тематика и задания практической работы**

#### **Практическая работа № 1 (2 час.)**

##### **Тема 1.1. Теоретические основы менеджмента**

**Цель работы:** Проанализировать основные категории менеджмента в практической деятельности менеджера. Предложить, как использовать принципы менеджмента в профессиональной деятельности.

#### **Задание 1.**

1. Поясните сущность управленческих подходов на различных этапах развития общественного производства.
2. Укажите на степень применения принципов рационалистической школы управления к современным условиям:
  - четко поставленные цели;
  - единый источник руководства, единоначалие;
  - быстрый, полный и надежный учет;
  - нормирование расходования материальных средств и труда;
  - наличие письменных инструкций для всех работников;
  - подчинение индивидуальных интересов общим;
  - разделение труда, специализация и кооперирование;
  - признание ошибок и их причины;
  - своевременная консультация профессионалов;
  - дисциплина, контроль и своевременное поощрение;
  - справедливость по отношению к работникам;
  - инициатива, преданность и устойчивость персонала.
3. Выскажите свое отношение к принципам делового человека, сформулированным купеческой гильдией России в 1912 г.:
  - люби и уважай человека;
  - будь верен слову;
  - живи по средствам;
  - уважай власть;
  - будь честен и правдив;
  - уважай право частной собственности;
  - будь целеустремленным.
4. Насколько верно утверждение, что в современном менеджменте

происходят изменения во взглядах: от власти труда – к власти разума; от бюрократического управления – к более простым формам; от независимости индивидуумов – к независимости коллектива; от менеджера – к лидеру; от формализованной власти – к неофициальной силе и влиянию.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Что является объектом управления?
2. Что является субъектом управления?
3. Кто определяет цели и направления развития общества, управления? Какова при этом роль государства?
4. Какие факторы влияют на реализацию этих целей?
5. Сравните между собой основные характеристики деятельности: эффективность, выгодность, экономичность. Какую из них можно считать главной? Могут ли они совпадать и в каком случае?
6. Назовите основные формы управляющего воздействия субъекта управления на объект.
7. Что такое система?

#### **Контрольные тесты**

1. Совокупность принципов, методов и форм управления, позволяющих выполнить поставленные задачи наиболее рациональным путем, – это:

- 1) маркетинг;
- 2) бизнес планирование;
- 3) менеджмент;
- 4) предпринимательство.

Совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует некоторую целостность, единство:

- 1) структура;
- 2) система;
- 3) иерархия;
- 4) организация.

3. Назовите характеристики, соответствующие понятию «менеджер»:

- 1) человек прошедший специальную подготовку (профессиональный управляющий);
- 2) бизнесмен;
- 3) предприниматель.

4. Назовите синоним слова «менеджер»:

- 1) начальник;
- 2) предприниматель;
- 3) бизнесмен;
- 4) управленец.

5. Выберите роли менеджера в организации согласно классификации

Г. Минцберга:

- 1) проводник (передача информации, рассылка, звонки);
- 2) лидер;
- 3) глава (проведение церемониальных мероприятий, встреча гостей);

- 4) связующее звено;
- 5) предприниматель;
- 6) распределитель ресурсов;
- 7) участник переговоров.

6. Человек, окончивший вуз, получивший определенную специальность, высоко квалифицированный работник – это:

- 1) специалист;
- 2) чиновник;
- 3) рабочий;
- 4) руководитель.

7. По Г. Минсбергу, к ролям менеджера относится все, кроме:

- 1) главного руководителя;
- 2) распределителя ресурсов;
- 3) лидера;
- 4) приемника информации;
- 5) ведущего переговоры;
- 6) ведущего отчетности.

8. Человек, владеющий собственным предприятием, управляющий его работниками, заключающий сделки на покупки сырья и комплектующих, продажу готовой продукции, по характеру своей деятельности является:

- 1) менеджером;
- 2) бизнесменом;
- 3) специалистом.

9. К базовым функциям менеджмента относится все, кроме:

- 1) планирования;
- 2) мотивации;
- 3) информирования;
- 4) контроля;
- 5) организации.

10. Вид деятельности менеджера, характеризующийся выявлением негативных причин, «болезней предприятия»:

- 1) аналитическая;
- 2) проектная;
- 3) диагностическая;
- 4) исследовательская.

11. Процесс формулирования целей и задач организации относится к функции:

- 1) мотивации;
- 2) контроля;
- 3) планирования;
- 4) организации.

12. Система связей и полномочий, объединяющая людей для достижения целей организации, называется:



- 1) системой управления;
- 2) организационной структурой;
- 3) организационной культурой.

13. Разработка инструкций, необходимых подчиненным для выполнения задач, является формой работы:

- 1) консультационной;
- 2) руководящей;
- 3) педагогической;
- 4) методической;
- 5) исследовательской.

14. К аналитико-исследовательской деятельности менеджера не относится:

- 1) умение давать взвешенные оценки;
- 2) разработка стратегической деятельности;
- 3) анализ хода работ и учет собственных ошибок;
- 4) выделение и решение первоочередных задач.

15. Знание предпосылок банкротства относится к деятельности менеджера:

- 1) организационно-управленческой;
- 2) социально-психологической;
- 3) коммерческо-экономической;
- 4) аналитико-исследовательской.

16. Г. Минцберг выделяет следующие роли, кроме:

- 1) межличностных;
- 2) внутриличностных;
- 3) информационных;
- 4) связанных с принятием решения.

17. Обеспечение взаимодействия всех лиц и осуществление действий, направленных на достижение единых целей предприятия, называется:

- 1) мотивацией;
- 2) согласованием;
- 3) распорядительством;
- 4) организацией.

## **Практическая работа № 2 (2 час.)**

### **Тема 1.2. Организация как объект современного менеджмента**

**Цель работы:** приобрести навыки построения организационных структур.

**Задание 1:** прочитай и проанализируй ситуации; ответь на вопросы. Какой тип структуры управления больше всего подходит для приведенных ситуаций? Как отражается на эффективности управления применение данного типа структуры? Как влияет применение того или иного типа структуры управления на число уровней управления?

Ситуация 1. Сокращение персонала. На 23 тыс. человек предполагалось сократить персонал до конца 2016 г. в компании «IBM» – крупнейшем производителе компьютеров. Это связано с тем, что в последнее время компания работала неэффективно, а ее доходы упали почти до нуля. Резко возросло давление со стороны конкурентов. Сокращение персонала проводилось одновременно с проведением структурных преобразований, в результате которых компания должна была быть разбита на 13 отдельных промышленно-экономических групп с самостоятельным управлением. В этом случае «IBM» стала бы похожей на широко распространенные в Японии семейства компаний, работающие на выполнение общей задачи, но сохраняющие свою автономию, индивидуальный деловой подход и способные проявлять собственную инициативу при решении конкретных вопросов.

Ситуация 2. Сокращение ступеней управления. Структура управления крупнейших автомобильных фирм «Тойота», «Форд Мотор», «Дженерал Моторс» была исследована группой экспертов. Оказалось, что максимальное число уровней управления звеньев между председателем совета директоров компании и рабочим заводского цеха составило: в «Тойоте» – 7, у «Форд Мотор» – 17, у «Дженерал Моторс» – 22. Всем известны отрицательные последствия многозвенности структур управления в компаниях: чем больше уровней управления, тем больше людей, отвергающих прогрессивные идеи и предложения, связанные с риском; тем жестче и мелочнее контроль высших уровней над низовыми; тем значительнее торможение и искажение информации, поступающей снизу вверх и сверху вниз; тем объемнее поток документации. Сокращение уровней управления до разумного минимума во многих случаях отражается положительно на результатах деятельности компаний.

Например, фирме «Коринг», сократившей число управленческих уровней с пяти до двух, удалось снизить издержки на 40%, сроки поставок с шести недель до трех дней. Если в одном из главных подразделений компании свыше четырех уровней управления, то у нее есть возможности для упрощения структуры управления и, следовательно, повышения эффективности функционирования.

**Задание 2:** прочитайте ситуацию; ответьте на вопросы; проанализируйте структуру предприятия. Какой это тип структуры? Соответствует ли он новой стратегии предприятия? Какой тип структуры более рационален с учетом сформулированной вами стратегии? Какие блоки управленческой структуры должны существовать, чтобы реализовать необходимые старые и управленческие задачи? Каковы пути совершенствования имеющейся структуры? Заполните аналитическую таблицу. Какой будет предлагаемая вами структура?

Ситуация 1. Совершенствование структуры малого предприятия.

Малое предприятие «Строитель» выделилось из крупного строительного треста в период приватизации. Его возглавил один из

начальников строительного-монтажного управления (СМУ), известный своей деловой хваткой, ответственностью, жесткостью в управлении подчиненными, хорошо знающий строительное дело и своих поставщиков стройматериалов. Фирма развивалась достаточно быстро и заняла большую долю рынка индивидуального жилищного строительства (ИЖС), получив устойчивый имидж быстро и качественно работающей фирмы, сдающей объекты с «нулевого цикла — под ключ». В последние годы условия работы изменились. Появились многочисленные конкуренты. Многие клиенты, имеющие средства, отказываются от услуг предприятия «Строитель», особенно при проведении столярных работ и при отделке, предпочитая стиль «евро», который требует более высокой квалификации исполнителей, иного подхода к дизайну, подбору материалов.

Фирма может вести относительно недорогое и качественное строительство для менее обеспеченных слоев населения, но они потеряли свою платежеспособность, нуждаются в кредитах под низкий процент, чтобы закончить строительство, даже если и имеют средства для его начала и «возведения стен». Структура управления малой фирмой «Строитель»

**Задание 3.** прочитайте и проанализируйте ситуации; ответьте на вопросы.

1. Какой тип структуры управления больше всего подходит для приведенных ситуаций?

2. Как отражается на эффективности управления применение данного типа структуры?

3. Как влияет применение того или иного типа структуры управления на число уровней управления?

Схематично изобразите структуры управления.

1. Директор, главный инженер, технический отдел, заместитель директора по коммерческим вопросам, бухгалтерия, канцелярия, информационный отдел, отдел планирования, отдел кадров, заместитель директора по кадровым и социальным вопросам, главный экономист, отдел материально-технического обеспечения, отдел сбыта, финансовый отдел, отдел стандартизации, ремонтный цех, основные цеха, транспортный отдел, экспериментальный цех, отдел жилищно-коммунального хозяйства, отдел маркетинга, отдел технического контроля, отдел организации труда и заработной платы, начальник производства, инструментальный цех.

2. Отдел стратегического планирования, НИОКР, отделение по производству товара А, технология изделия Б, президент компании, технология товара А, производство и снабжение товара А, бухгалтерия (товар Б), маркетинговый отдел (товар А), отдел управления персоналом, отдел финансов и экономики на предприятии, бухгалтерия (товар А), маркетинговый отдел (товар Б), производство и снабжение товара Б, отделение по производству товара Б.

**Контрольные вопросы:**

1. Каковы основные характеристики организационной структуры?

2. Какова последовательность проектирования организационной структуры управления?
3. Какие элементы должны обязательно учитываться при проектировании организации?
4. Какие факторы определяют ситуационный характер организационной структуры?
5. Какая существует связь между структурой и стратегией, планами развития организации?
6. Какие основные типы организационных структур выделяются и чем они отличаются друг от друга?
7. Какова область применения различных структур, а также их достоинства и недостатки.
8. Как формируются краткие определения линейной, функциональной и линейно функциональной структур?
9. Каковы отличия дивизиональной структуры от линейно-функциональной? 10. В чем основной недостаток матричной структуры?
11. В чем преимущества децентрализации?
12. Какие методы проектирования, и какие методы совершенствования структуры управления вы знаете?
13. Что такое организационная структура предприятия?
14. Какие виды организационных структур вы знаете?
15. Назовите уровни управления.
16. Назовите известные вам виды разделения труда.
17. Перечислите основные характерные черты современного предприятия.

### **Контрольные тесты**

1. Какие из перечисленных типов организационных структур относятся к категории бюрократических?
  - а) линейная
  - б) функциональная
  - в) линейно-функциональная
  - г) дивизиональная
  - д) проектная
  - е) матричная
2. Определите, каким типам организационных структур (линейная; функциональная; линейно-функциональная; дивизиональная; проектная; матричная) присуще перечисленные ниже свойства:
  - а) в структуре имеется закрепление связей на основе двойного подчинения- линейному и функциональному руководителю
  - б) каждый подчинённый имеет только одного руководителя, который выполняет работу по всем функциям управления и несёт ответственность за работу всех сотрудников подразделения

в) гибкость, оперативное принятие решений по межфункциональным проблемам, ориентация на новые технологии и рынки

г) каждый подчинённый имеет несколько руководителей, выполняющих различные функции. Связи в структуре сложные перекрёстные

д) специализация и компетентность, быстрое решение проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы, ориентация на действующие технологии и рынки

3. Что из ниже перечисленного относится к преимуществам линейных структур управления?

а) единоначалие

б) подотчётность исполнителя одному лицу

в) увеличенное время прохождения информации

г) простота и чёткость управления

д) жёсткость при принятии решений

е) стимулирование развития компетентности руководителя

4. Что из приведённого списка относится к недостаткам функциональных структур управления?

а) возможность получения противоречивых указаний исполнителями

б) специализация деятельности руководителей

в) сложность разделения взаимосвязанных функций

г) сложность контроля выполнения указаний

д) короткое время прохождения информации

5. Какие из приведённых позиций относятся к преимуществам линейно-функциональной структуры управления?

а) расширение возможности принятия компетентных решений

б) сохранение принципа единоначалия

в) отсутствие гибкости и динамичности процессов управления

г) возможность привлечения высококвалифицированных специалистов

д) трудность регулирования отношений линейных и функциональных руководителей

6. К достоинствам дивизионной структуры относятся:

а) специализация, многопродуктовость

б) специализация, гибкость

в) оперативность, инновационность

7. К достоинствам матричной структуры относятся:

а) гибкость, инновационность

б) оперативность, специализация

в) гибкость, специализация

8. Назовите принципы строения организационных структур управления предприятием:

а) соответствие структуры управления целям и стратегии развития предприятия

б) единство структуры и функции управления

- в) первичность функции и вторичность органа управления
  - г) уровень механизации автоматизации управленческих работ
  - д) квалификация работников
  - е) комплексная увязка в структуре управления всех видов деятельности
9. Что из приведённого списка относится к требованиям при проектировании организационных структур управления?
- а) оптимальность ступеней управления
  - б) оперативность процесса принятия и исполнения управленческих решений
  - в) простота структуры управления
  - г) экономичность структуры управления на основе оптимального разделения управленческого труда
  - д) гибкость структуры управления в соответствии с изменениями внешней среды и стратегии развития предприятия

### **Практическая работа № 3 (2 час.)**

#### **Тема 1.3. Научные школы и основные теоретические подходы в менеджменте**

**Цель работы:** приобрести знания о влиянии эволюции менеджмента на формировании современного менеджмента, непосредственно на личность менеджера.

**Задание 1.** Работа в группах по 5–6 человек.

- Обсудите общие черты и различия менеджмента и предпринимательства, после чего обсудите результаты в группе.
- Сформируйте перечень характеристик менеджера, необходимых для эффективного выполнения функций менеджмента (согласно классификации А. Файоля или современной классификации).
- Сформируйте перечень характеристик менеджера, необходимых для эффективного выполнения его ролей (согласно классификации ролей менеджера Г. Минцберга).

**Задание 2.** Упражнение «Паутинка»

Попробуйте найти самые тонкие, невидимые на первый взгляд связи между предметами и явлениями, бесконечно далекими друг от друга. Например: слон и подводная лодка (варианты Сергея Видинеева):

- На подводной лодке можно незаметно подплыть к берегу и смотреть, чем занимается слон.
- Слон на подводной лодке – быть беде.
- Хороший слон лучше плохой подлодки.
- Массивность и мобильность слона легли в основу конструкции подлодки.
- Салон подлодки лучше обивать слоновой кожей, так как цвет отделки будет прекрасно гармонировать с блеском стали.

Варианты заданий для поиска взаимосвязи: менеджер и артист; управление и игра; эффективность и страх; совесть и менеджмент; цель и ответственность.

**Задание 3.** Для менеджмента личность руководителя как объект и субъект управления важна с точки зрения поведения его на работе, общения с сотрудниками, отношения к делу, способностей, опыта, честности и других черт характера.

1. Основываясь на теоретических положениях, определите, какие из черт характера наиболее предпочтительны для: а) коммерческого директора; б) начальника отдела маркетинга и рекламы; в) заведующего отделом (секцией); г) менеджера по закупкам – товароведа.

2. Составьте «портрет» менеджера XXI века.

**Задание 4.** Специфика управленческого труда заключается в том, что его нельзя измерить с помощью количественных показателей. Труд менеджера проявляется в показателях работы предприятия или подразделения. В сфере управленческого труда менеджер имеет дело со специфическими предметами, орудиями и продуктами труда. Предметом труда выступает информация. Орудиями труда аппарата управления является организационная и вычислительная техника, используемая для обработки информации в форме документов, решений, распоряжений. Содержание труда менеджера во многом определило место, которое он занимает в управленческой иерархии. В менеджменте принято различать собственно управленческие функции и функции исполнительского характера, т.е. функции, связанные с личным участием менеджера в выполнении заданий.

Чем выше должность менеджера, тем больше удельный вес управленческих работ в общем бюджете его рабочего времени, и наоборот.

Восстановите соотношение вышеназванных видов работ для менеджеров различных уровней:

| № п/п | Уровень руководства  | Доля работ в % к общему бюджету рабочего времени |                        |
|-------|--|--|------------------------|
|       |  | Управленческие работы                            | Исполнительские работы |
| 1     | Руководитель базового уровня (зав. отделом)                    | 30   |                        |
| 2     | Руководитель среднего звена (начальник отдела)                 |  | 50                     |
| 3     | Коммерческий руководитель (заместитель директора)              |  |                        |
| 4     | Административный руководитель (директор, генеральный директор) |  |                        |

**Задание 2.** Дайте характеристику вкладам в развитие управленческой мысли научных школ управления, обоснуйте свой ответ (таблица 1).

Таблица 1 – Вклад различных направлений в развитие менеджмента

| Научные школы             | Вклад в развитие управленческой мысли |
|---------------------------|---------------------------------------|
| Школа научного управления |                                       |

|   |  |
|---|--|
| Классическая школа управления                           |  |
| Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук |  |
| Школа науки управления                                  |  |

### Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте новую парадигму управления.
2. Назовите представителей классической школы управления.
3. Какие идеи развивала научная школа управления?
4. Какие подходы к управлению Вы можете назвать?

### Контрольные тесты

1. Основное внимание методам налаживания межличностных отношений уделяла:

- 1) школа научного управления;
- 2) административная школа управления;
- 3) школа человеческих отношений.

2. Назовите ученого автора 14 принципов управления:

- 1) Файоль;
- 2) Маслоу;
- 3) Вебер;
- 4) Парсонс;
- 5) Тейлор.

3. Назовите принцип, сформулированный Анри Файолем, который говорит о том, что каждый должен получать распоряжения только от одного начальника:

- 1) принцип иерархии;
- 2) единство распорядительства;
- 3) принцип централизации;
- 4) принцип разделения власти.

4. «Отцом» научного метода принято считать:

- 1) Тейлора;
- 2) Фоллетт;
- 3) Файоля;
- 4) Мак-Грегора.

5. Назовите представителя административной школы управления:

- 1) Картер;
- 2) Гилберт;
- 3) Файоль;
- 4) Слоун.

6. Идея нормирования трудовой деятельности, основанной на хронометраже рабочих операций, принадлежит:

- 1) школе научного управления;
- 2) административной школе управления;



- 3) школе человеческих отношений.
7. Э. Мейо является основателем:
- 1) школы человеческих отношений;
  - 2) административной школы управления;
  - 3) школы научного управления.
8. Назовите подход к менеджменту, который заключается в регламентации функций, прав, обязанностей:
- 1) процессный;
  - 2) целевой;
  - 3) количественный.
9. Подход к менеджменту, рассматривающий причинно-следственные связи объекта управления:
- 1) процессный;
  - 2) целевой;
  - 3) количественный.
10. Современный подход к управлению, базирующийся на функциональном разделении управленческого труда:
- 1) процессный;
  - 2) целевой;
  - 3) количественный.
11. Подход, основанный на комплексном рассмотрении управления:
- 1) ситуационный;
  - 2) процессный;
  - 3) системный.
12. Способ осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующийся на власти, дисциплине и взысканиях, – это:
- 1) административные методы;
  - 2) экономические методы;
  - 3) социально-психологические методы.
13. Процессный подход к управлению рассматривает менеджмент как:
- 1) реализацию совокупности общих и специализированных функций управления;
  - 2) сложную совокупность взаимосвязанных элементов и подсистем;
  - 3) использование различных методов управления в зависимости от конкретной ситуации.
14. Системный подход к управлению рассматривает менеджмент как:
- 1) реализацию совокупности общих и специализированных функций управления;
  - 2) сложную совокупность взаимосвязанных элементов и подсистем;
  - 3) использование различных методов управления в зависимости от конкретной ситуации.
15. Ситуационный подход к управлению рассматривает менеджмент как:

- 1) реализацию совокупности общих и специализированных функций управления;
- 2) сложную совокупность взаимосвязанных элементов и подсистем;
- 3) использование различных методов управления в зависимости от конкретной ситуации

### **Практическая работа № 4 (2 час.)**

#### **Тема 1.4. Функции менеджмента**

**Цель работы:** формирование у студента умения реализовывать основные функции менеджмента при развитии организации.

**Задание 1.** Осуществите планирование рабочего времени руководителя.

*Исходные данные и постановка задачи*

Исходные данные представлены перечнем работ, которые намечены руководителем к исполнению на ближайшие два-три дня текущей рабочей недели (табл. 1).

Требуется составить план рабочего дня продолжительностью 8 часов.

1 — максимальная приоритетность выполнения работ;

3 — минимальная приоритетность выполнения работ.

*Методические указания.*

Решающее значение для формирования стиля руководства и эффективности работы руководителя имеет рациональное использование рабочего времени.

Чтобы получить как можно лучшие результаты при планировании рабочего времени, руководителю необходимо использовать такие понятия, как «периоды планирования» (день, неделя, месяц, год). Каждый период планирования должен рассматриваться самостоятельно, и это вызывает необходимость иметь отдельный план для каждого из них.

Главное преимущество планирования работы состоит в том, что оно приносит руководителю выигрыш во времени и позволяет достигать поставленных целей с меньшими его расходами. Планирование, как составная часть менеджмента персонала, означает подготовку к реализации намеченных целей и структурирование (упорядочение) рабочего времени.

Таблица 1 - Перечень работ, планируемых к выполнению

| № работы | Перечень работ, намеченных руководителем к исполнению                             | Планируемая продолжительность работы, мин | Приоритетность выполнения работы | Возможность делегирования |
|----------|---|---|----------------------------------|---------------------------|
| 1        | Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции | 40  | 1                                | нет                       |
| 2        | Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта                           | 30  | 2                                | да                        |
| 3        | Консультация у юриста   | 45  | 2                                | да                        |

|    |   |     |   |     |
|----|---|-----|---|-----|
| 4  | Посещение выставочного центра                                     | 120 | 2 | нет |
| 5  | Работа с текущей корреспонденцией                                 | 20  | 2 | да  |
| 6  | Подготовка документов для сдачи в архив                           | 25  | 3 | да  |
| 7  | Передача документов в архив                                       | 15  | 3 | да  |
| 8  | Проведение совещания по организации рекламной кампании            | 20  | 2 | нет |
| 9  | Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины  | 25  | 3 | нет |
| 10 | Прием сотрудников по личным вопросам                              | 60  | 1 | нет |
| 11 | Изучение нормативных документов                                   | 40  | 1 | нет |
| 12 | Встреча с представителями фирмы «Hewlett Packard»                 | 60  | 1 | нет |
| 13 | Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников            | 25  | 2 | нет |
| 14 | Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста | 20  | 1 | нет |

Чтобы правильно выполнить свои функции, руководитель должен ясно представлять себе, насколько ограничен его бюджет рабочего времени. Это объясняется тем, что разрабатываемый план рабочего дня представляет собой проект процессов труда на предстоящий временной период.

При разработке плана конкретного временного периода рекомендуется использовать основные принципы и правила планирования рабочего времени.

1. Правило основного соотношения (правило 60 : 40).

Рекомендуется составлять план лишь на определенную часть рабочего времени — как показывает опыт, лучше всего на 60%. Это так называемая за планированная активность. Из оставшихся 40% незапланированного рабочего времени:

20% — резерв рабочего времени, отводимый на действия и работы, не включенные в разрабатываемый план (непредвиденная активность);

20% — рабочее время, отводимое на управленческую деятельность и творческую работу (спонтанная активность).

2. Анализ ранее выполненных работ и расхода времени.

3. Регулярность и системность планирования.

4. Реалистичность планирования.

5. Письменная форма формируемого плана.

6. Перенос несделанного. Невыполненные рабочие действия и мероприятия текущего планового периода должны быть перенесены в рабочий план следующего планового периода в том случае, если они не потеряли свою актуальность.

7. Установление временных норм и сроков исполнения работ, включенных в план рабочего периода. В плане следует задавать точные временные нормы на планируемые действия.

8. Установление приоритетов (степени важности) для каждой из работ, включенной в план.

9. Делегирование (перепоручение) работ. В плане должны найти отражение и работы, которые делегируются руководителем для исполнения другим сотрудникам.

Важнейшим форматом планирования для руководителя является рабочий день.

Планирование рабочего дня включает в себя определение конкретного действия в заданный момент времени и не ограничивается только выявлением цели, желания или намерений, как это может быть использовано применительно к прочим периодам планирования.

Планирование на день создает предпосылки для того, чтобы жить в настоящем. План на день определяет конечные цели работы в порядке их значимости.

Для разработки плана рабочего дня можно воспользоваться методом «Альпы», который предполагает реализацию следующих пяти стадий.

1. Составление полного перечня планируемых работ на текущий день. Данный перечень должен быть составлен с распределением работ по приоритетности их выполнения.

2. Определение планируемой продолжительности каждой из намеченных к выполнению работ и общего времени работы. 3. Резервирование рабочего времени с учетом соотношения 60:40.

4. Принятие решений по делегированию работ, намеченных к выполнению.

5. Контроль и перенос несделанного. Контроль за выполнением заданий и использованием времени является последним пунктом в системе индивидуального планирования. Контроль за ходом выполнения плана позволяет руководителю получить необходимую информацию для проведения анализа и определения путей совершенствования своей работы.

Таким образом, используя метод «Альпы», может быть решено практическое задание и результаты отражены в таблице 2.

Таблица 2 - Перечень работ, включенных в план рабочего дня руководителя

| № работы | Перечень работ, намеченных руководителем к исполнению | Планируемая продолжительность работы, мин | Приоритетность выполнения работы | Возможность делегирования |
|----------|---|---|----------------------------------|---------------------------|
|----------|---|---|----------------------------------|---------------------------|

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**Задание 2.** В компании среднего размера одно из подразделений под новое продуктовое направление создается с нуля. Прогноз продаж в целом позитивный, однако достижение значимых результатов (высоких продаж, развития бизнеса) может затянуться, поскольку продукт неизвестен на российском рынке и потребуются много времени, чтобы добиться его узнаваемости и лояльности покупателей. Компания будет набирать новых сотрудников, строить системы материальной и нематериальной мотивации именно под это подразделение. Характер бизнеса предполагает, что сотрудники, особенно в сфере продвижения, должны отличаться высоким интеллектом и быть готовы к взаимодействию с клиентами VIP-уровня.

Кроме того, руководство прогнозирует целый ряд проблем, которые могут возникнуть, пока подразделение не выйдет на стадию «звезды» (этап бурного и активного роста: бизнес развивается быстрыми темпами, происходит агрессивный захват рынка, ставятся амбициозные цели, поступает много новой информации, требуется все больший профессионализм, увеличивается – иногда в несколько раз – численность персонала, из-за чего возникает целый ряд проблем и конфликтов)

Задачи для решения в группе:

1. Определить ключевые характеристики новых сотрудников в сфере продвижения и продаж, а также их оптимальные и недопустимые карты мотиваторов.
2. Определить основные особенности системы мотивации, которые позволят пройти данный этап успешно и достичь уровня «звезды».
3. Предложить решение проблем, возникновение которых прогнозируют руководители.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Охарактеризуйте сущность миссии организации.
2. Какую информацию должно включать в себя содержание миссии?
3. Какие факторы необходимо учитывать при определении миссии, по мнению Ф. Котлера?
4. Какова сущность, принципы и методы планирования?
- 5) Что такое мотивация?
- 6) Что такое стимулирование?
- 7) Назовите основные принципы стимулирования.
- 8) Опишите механизм мотивации через удовлетворение потребности.
9. Что включает понятие «финансовое планирование»?
10. Как организуется контроль на предприятии?

#### **Контрольные тесты**

1. Ключевая задача оперативного плана состоит в том, чтобы:
  - a) обеспечить своевременность изменений

- б) обеспечить наиболее экономичное использование имеющихся ресурсов
- в) не допустить простоев оборудования

12. При реализации стратегического планирования требуется определить:

- а) миссию и набор целей
- б) набор целей в разных сферах деятельности организации
- в) основные финансовые и рыночные цели

3. Термин «диапазон контроля» характеризует:

- а) сферу ответственности
- б) функциональные обязанности
- в) численность подчиненных

4. Функции управления, при выполнении которых все процедуры управленческой деятельности имеют одинаковый приоритет, называются:

- а) конкретными
- б) патронажными
- в) вспомогательными

5. Поведение, ориентированное на контроль – это

а) действия подчиненных направленные на то, что хочет увидеть руководство при проверке их деятельности

б) ориентирование на заниженные цели

в) использование того, что контролеры не знают досконально деятельность подчиненных им сотрудников

г) ориентирование на завышенные цели

6. В чем основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля?

а) в объеме

б) во времени осуществления

в) в методах

г) в объеме и методах

7. Самый трудный и дорогостоящий элемент контроля – это

а) выбор стандартов

б) выбор подходящей единицы измерения

в) выбор критериев

г) измерение результатов

8. Система контроля в организации обычно состоит из

а) предварительного, текущего и заключительного

б) текущего и заключительного

в) предварительного и заключительного

г) только из текущего контроля

9. Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличает следующее:

а) высокий моральный уровень

б) временные рамки, конкретный критерий

в) использование косвенных проявлений

- г) временные рамки
10. Целью контроля является
- а) проверка выполнения плана
  - б) сбор статистических сведений
  - в) усиление зависимости подчиненных
  - г) обеспечение руководства информацией для корректировки плана
11. Для того, чтобы быть эффективным контроль должен быть
- а) всеобъемлющим
  - б) постоянно действующим
  - в) экономным
  - г) независимым
12. Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является
- а) бюджет
  - б) заключение аудиторской организации
  - в) баланс
  - г) финансовый отчет за прошедший период времени
13. Из перечисленных пунктов:
- 1. предоставляет руководству информацию, необходимую для планирования в будущем;
  - 2. сравнение фактически полученных и требуемых результатов;
  - 3. способствует мотивации персонала, к функциям заключительного контроля относится:
- а) 1, 2
  - б) 2, 3
  - в) только 1
  - г) 1,2, 3
14. Теория мотивации, в которой фигурируют затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение:
- 1) модель Портера – Лоулера;
  - 2) теория А. Маслоу;
  - 3) теория Ф. Герцберга.
15. Иерархия потребностей А. Маслоу включает в себя все, кроме:
- 1) физиологии;
  - 2) безопасности;
  - 3) социального статуса;
  - 4) вознаграждения;
  - 5) уважения;
  - б) самореализации.

## Практическая работа № 5 (2 час.)

### Тема. 2.1. Принятие управленческих решений

**Цель работы:** закрепить знания, приобрести навыки по принятию управленческих решений.

**Задание 1.** Рассмотрите конкретные ситуации и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор. Ситуации для принятия управленческих решений

Ситуация 1. Когда вам случается быть как представителю администрации на презентации фирмы или произведения искусства, к чему вы более склонны: А. Вести разговоры на темы, близкие вам (особенно по профессии), вашим интересам в искусстве, литературе, спорте. Б. Выяснить взаимоотношения по спорным или принципиальным вопросам, чтобы отстоять свою личную точку зрения. В. Не выделяться, поддерживать общую тему разговора, разделять общее приподнятое, непринужденное настроение в компании. Г. Постараться быть оригинальным, совершая нестандартные поступки.

Ситуация 2. На приеме граждан к руководителю учреждения обратился посетитель с жалобой на начальника отдела, который отказался рассматривать его вопрос, отправив его, сославшись на некомпетентность, к вышестоящему начальнику.

Ваши действия: А. Оставить жалобу без внимания. Б. На совещании отдела вынести порицание, указав на неправильные действия. В. Пригласив начальника отдела, выяснить причину отказав присутствию посетителя и принять решение. Г. Извиниться за неправильные действия подчиненного принять решение. При случае переговорить с подчиненным.

Ситуация 3. Подчиненный игнорирует указания руководителя, делает все по-своему, не исправляет того, на что указали. Как должен вести себя руководитель? А. Разобраться в мотивах упорства и, видя их несостоятельность, применить обычные административные меры, не теряя времени на разговоры. Б. В интересах дела постараться переубедить, расположить к себе, настроить на благоприятный деловой контакт в дальнейшем, В. Прежде всего, попытаться воздействовать на сотрудника через авторитетных для него членов коллектива. Г. Сначала подумать о том, что зависит от поведения руководителя, не делает ли он сам ошибок, а уж затем выяснить, в чем прав и не прав этот подчиненный.

Ситуация 4. В уже сложившейся организации, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, появляется новый руководитель. Каким образом, по вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт?

Выберите одно из возможных решений: А. Не обращая внимания на сопротивление новому сторонников стиля работы старого начальника, опираясь на сторонников противоположной группировки, вести работу по внедрению новшеств, не вовлекаясь в конфликты, воздействуя на противников силой своего примера. Б. В первую очередь попытаться



разубедить и привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому. В. Прежде всего, в решении конфликта опираться на тех, кто поддерживает руководителя. Г. Постараться примирить сторонников старого и нового стилей работы путем постановки новых перспективных задач, поддерживая лучшие трудовые традиции коллектива и отвергая устаревшие, косные и вредные для дела.

Ситуация 5. Один из членов Вашей организации внезапно заболел, Каждый сотрудник занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как следует вести себя в такой ситуации?

А. Поручить выполнение работы за отсутствующего одному из своих подчиненных. Б. Предложить: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя эту работу. Ведь она все равно должна быть сделана. Пусть каждый скажет, что он должен выполнить в этот период, а затем мы решим вместе, как закончить работу заболевшего». В. Сказать коллективу: «Я очень перегружен работой. Разделите-ка сами между собой работу заболевшего. Выручайте друг друга и весь коллектив. Человек поправится и отработает. За дело!» Г. Сделать работу самому.

### **Контрольные вопросы:**

1. Какие этапы включает процесс разработки управленческого решения?
2. По каким критериям проводится сравнение альтернативных вариантов?
3. С чем связана необходимость моделирования управленческих решений?
4. Какие виды моделей Вам известны?
5. Как осуществляется моделирование процесса разработки решения с помощью информационных технологий?
6. Назовите основные методы принятия решений и сферу их применения?
7. По каким факторам и параметрам сравниваются альтернативные варианты решения?
8. Каково значение экономико-математического моделирования в управлении?
9. Какой из методов используется при решении ассортиментной задачи?
10. Какие составные элементы экономико-математических моделей?
11. В каком виде оформляется информация при разработке альтернативных вариантов решения?
12. Какова целевая ориентация управленческих решений?

### **Контрольные тесты**

1. Главное, на что влияют управленческие решения:  
а) жизнь многих людей

б) распределение миллионов долларов

в) дальнейшая стратегия компании

2. Риски, связанные с вероятностью потерь имущества гражданина (предпринимателя) по причине кражи, диверсии, халатности, перенапряжения технической и технологической систем и т.п., называются:

а) инвестиционными

б) производственными

в) имущественными

3. Решения, направленные на детализацию стратегических решений на относительно коротком (среднесрочном, 1–3 года) интервале времени с точки зрения выбора способов, методов реализации стратегических решений – это ... решения:

а) программируемые

б) тактические

в) оперативные

4. Рисковые вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами в процессе реализации риска являются в риск-менеджменте ... управления:

а) предметом

б) субъектом

в) объектом

5. В процессе разработки решений информация необходима для:

а) обоснования решения

б) рационального решения проблем

в) вынесения суждений

6. То, что единичное важное решение почти наверняка может потребовать сотен решений менее значительных, называется:

а) транзакционностью решений

б) дополняемостью решений

в) взаимозависимостью решений.

### **Практическая работа № 6 (2 час.)**

#### **Тема. 2.2 Место и задачи менеджера в системе управления**

**Цель работы:** формирования навыков определения стилей управления, принятия управленческих решений в практических ситуациях.

**Задание 1.** В доменном цехе металлургического завода произошла авария. Доменный цех считался на заводе благополучным. Но после назначения нового начальника начались неприятности за неприятностью. Начальником цеха выдвинули ветерана, проработавшего на заводе более четверти века. Он вырос в цехе. Все его знали как активного и способного работников. Когда его назначили начальником цеха, никто не удивился, но никто и предположить не мог, что он такой, резко изменит свое поведение. Начальник цеха возомнил о себе, что перестал считаться с мнением

специалистов. Даже с коллегами, которые пытались дать совет, входил в конфликт и месяцами не разговаривал. Перессорился со всеми, кто был с ним на равных, подчиненных заставил трепетать перед ним. Все затаились, появилось ощущение беды, и она пришла. «Был крупный перебой с рудой, наконец она поступила. Но оказалась не та, что надо. И он сам не глянул, с других не спросил. От предостережений, как всегда отмахнулся. «Без вас знаю, что делать!» Чугун из печи выпустить не смогли. «Козел» выбивали более 20 суток. Авария стряслась летом, но до конца года из прорыва выйти так и не удалось.

Проанализируйте конкретную ситуацию и определите:

1. Какой стиль руководства был присущ начальнику цеха?
2. Как по Вашему мнению можно предотвратить аварию?
3. Как бы Вы наладили сложную работу в цехе?

**Задание 2.** От принятия правильных управленческих решений зависит успех в бизнесе. Нужно ответить на вопрос, какой из предложенных вариантов Вы считаете предпочтительным, и тщательно обосновать свою позицию.

В практике встречаются следующие варианты:

1. руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо; 2. руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял;

3. руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения;

4) руководитель принимает решение и предоставляет его группе на доработку;

5. руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения, и, выслушав их принимает решения;

6) руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта;

7. руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

**Задание 3.** Заводу было дано задание освоить новое изделие. Руководство завода создали бригаду в 16 человек. Бригадиром был назначен опытный кадровый рабочий А., имеющий большой бригадирский опыт работы на других участках. Было установлено ненапряженное плановое задание и рабочие приступили к изготовлению изделий. Однако, вскоре выяснилось, что бригада не справляется с заданием. Никакие меры, предпринимаемые администрацией, не помогали. Производительность труда оставалась низкой. В бригаде возникали одна за другой конфликтные ситуации или жалобы по разным поводам, были случаи отказа от работы.

После откровенных бесед с рабочими администрация завода выявила феномен несовместимости в бригаде. Оказалось, что там кроме назначенного бригадира работают два активных рабочих Б. и В., вокруг которых

группировалось по несколько человек. Как правило, мнения этих рабочих шли в разрез с мнением бригадира. В сущности вся бригада была «поделена» между 3 лидерами

Проанализируйте конкретную психологическую ситуацию в бригаде и примите решения, после которого бы план стал выполняться и перевыполняться.

**Задание 4.** Каким образом можно осуществить оценку эффективности управления организации? Заполните таблицу 1.

Таблица 1 – Способы оценки эффективности менеджмента организации

| Сфера (область)  | Основные цели  | Способы оценки эффективности менеджмента |
|------------------|--|--|
| Производство     | 1. Высокая и равномерная загрузка производственных мощностей<br>2. Сведение к минимуму издержек<br>3. Минимальная текучесть кадров               |  |
| Финансы          | 1. Краткосрочная и долгосрочная максимизация прибыли<br>2. Невысокая задолженность<br>3. Самофинансирование<br>4. Обеспечение высоких дивидендов |  |
| Сбыт             | 1. Позитивная репутация<br>2. Постоянный рост продаж<br>4. Конкурентоспособность   |  |
| Социальная сфера | 1. Лояльность персонала<br>2. Непрерывность в занятости  |  |

**Задание 5.** Руководством ООО «Россельхозпром» специализирующемся на производстве растениеводческой продукции была проведена комплексная оценка деятельности. Было выявлено ежегодное снижение темпов роста объемов производства на 5%, повышением текучести кадров с 0,1 до 0,43, бюрократизация всех бизнес-процессов, а также жесткая ограниченность доступных ресурсов. В целях повышения экономической эффективности деятельности была разработана и внедрена комплексная оценка качества труда для всех категорий работников. Стимулирующие доплаты персоналу выросли на 50 %. Бюджет внедрения программных мероприятий составил 835 тыс. руб. В итоге преобразований объем продаж вырос на 25,6%, производительность труда выросла на 21,3%, что позволило получить дополнительную прибыль в сумме 5,1 млн. рублей.

1. Эффективность управленческого решения, принятого руководством ООО «Россельхозпром», следует определять как ... (выберите вариант ответа)

- отношение дополнительной прибыли к затратам на реализацию мероприятий

- отношение темпа роста стимулирующих доплат работникам к затратам на реализацию мероприятий

- отношение затрат на реализацию мероприятий к дополнительной прибыли

- разницей между темпами роста объемов продаж и производительности труда

2. Вычислите экономическую эффективность управленческого решения руководства ООО «Россельхозпром» \_\_\_\_\_ %.

### **Контрольные вопросы:**

1. Раскройте понятие стиля управления
2. Что представляет собой научный стиль управления?
3. Чем характеризуется авторитарный стиль управления?
4. Каковы характерные черты демократического стиля управления?
5. В чем особенности либерального стиля управления?
6. В чем заключается сущность концепции стилей управления по Мутону и Блейку?
7. Какой, по Вашему мнению, стиль управления считается наиболее оптимальным в условиях функционирования современной организации?
8. Каковы критерии эффективности управления?
9. Перечислите показатели эффективности (результативности) управления
10. Каковы признаки эффективного управления?

### **Контрольные тесты**

1. Что из перечисленных характеристик относится к понятию «руководитель» и не относится к понятию «лидер»:

- 1) назначается официально;
- 2) имеет психологическую природу;
- 3) выдвигается неофициально;
- 4) выполняет несколько социальных ролей;
- 5) даны права и полномочия законом?

2. Что из перечисленных характеристик относится к понятию «лидер» и не относится к понятию «руководитель»:

- 1) выдвигается неофициально;
- 2) имеет психологическую природу;
- 3) имеет организационную природу;
- 4) не является обладателем полномочий;
- 5) несет перед законом ответственность за деятельность группы?

3. Согласно какой теории лидерства и руководства лидерами рождаются, а не становятся:

- 1) «ситуационная теория лидерства» Ф. Фидлера;
- 2) теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь – цель»;
- 3) теория «великих людей»;
- 4) теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара;

- 5) теория В. Вруума и Ф. Йеттона?
4. По какой теории руководства и лидерства должны применяться стили руководства, соответствующие конкретной ситуации:
- 1) теория «великих людей»;
  - 2) теория В. Вруума и Ф. Йеттона;
  - 3) «ситуационная теория лидерства» Ф. Фидлера;
  - 4) теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь – цель»;
  - 5) теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара?
5. Назовите теорию, согласно которой эффективность руководства и лидерства зависит от процесса принятия решения самим руководителем:
- 1) теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара;
  - 2) теория «великих людей»;
  - 3) теория В. Вруума и Ф. Йеттона;
  - 4) «ситуационная теория лидерства» Ф. Фидлера;
  - 5) теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь – цель».
6. Назовите теорию, согласно которой люди становятся лидерами не только в силу особенностей своей личности, но и в силу различных ситуационных факторов:
- 1) теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь – цель»;
  - 2) теория «великих людей»;
  - 3) теория «жизненного цикла» П. Херси, К. Бланшара;
  - 4) теория В. Вруума и Ф. Йеттона;
  - 5) «ситуационная теория лидерства» Ф. Фидлера.

### **Практическая работа № 7 (2 час.)**

#### **Тема 3.1. Сущность маркетинга**

**Цель работы:** формирования навыков определения особенностей маркетинга в профессиональной деятельности.

#### **Задание 1. Разработка нового товара**

Методика выполнения задания

1. Выбрать вид деятельности предприятия
2. Выбрать товар или услугу.
3. Определить концепцию маркетинга Вашего предприятия.
4. SWOT-анализ маркетинговой концепции Вашего предприятия.
5. Определить цели и задачи вашего предприятия и цели и задачи маркетинга.

Рекомендации по выполнению задания:

- Определить вид товара
- Определить концепцию маркетинга Вашего предприятия
- Для выполнения заданий вспомните курс «Менеджмент» Этапы разработки концепции маркетинга:

1. Исследование исходной ситуации во внешней среде

- у конкурентов,
  - у клиентов,
  - у посредников по сбыту у агентов,
  - влияние прочих организаций, в том числе и государственных
2. Анализ ситуации внутри предприятия, собственную политику и ресурсы.
  3. Формулировка целей маркетинга.
  4. Установление общей структуры вашей стратегии и определить долгосрочные ориентиры для предприятия с учетом рыночной ситуации.
  5. Определить тактические цели.

### **Контрольные вопросы**

1. Маркетинг как экономическая категория?
2. Каковы основные понятия маркетинга?
3. Какую роль играет история развития маркетинга и концепции рыночной экономики.
4. Назовите принципы и функции маркетинга.
5. Каковы особенности маркетинга в профессиональной деятельности?

### **Контрольные тесты**

1. Потребность – это:
  - а) нужда, воплощенная в какую-то конкретную форму
  - б) ощущение нехватки чего-либо
  - в) товар для удовлетворения нужд потребителя
  - г) правильного ответа нет
2. Целью концепции социально-этического маркетинга является:
  - а) постоянное совершенствование товара
  - б) интенсификация маркетинговых усилий по сбыту
  - в) удовлетворение потребностей рынка и получение максимальной прибыли производителем
  - г) максимизация прибыли за счет удовлетворения потребителей с учетом интересов общества
  - д) правильного ответа нет
3. Синхромаркетинг связан:
  - а) с негативным (отрицательным) спросом
  - б) со снижающимся спросом
  - в) с нерегулярным спросом
  - г) с чрезмерным спросом
  - д) правильного ответа нет
4. Аналитическая функция маркетинга НЕ включает:
  - а) изучение потребителей
  - б) изучение внутренней среды компании
  - в) изучение конкурентов
  - г) информационное обеспечение маркетинга

д) правильного ответа нет

5. Ориентация на максимально широкий круг потребителей без учета различий между ними соответствует стратегии маркетинга:

- а) дифференцированный
- б) концентрированный
- в) недифференцированный
- г) правильного ответа нет

6. Стратегический маркетинг предполагает контроль:

- а) финансовых результатов
- б) эффективности рекламных кампаний
- в) достижения долговременных целей
- г) кадровой политики

7. Организационная структура управления маркетингом, основанная на подчинении специалистов по различным функциям руководителю, называется:

- а) товарной
- б) рыночной
- в) матричной
- г) правильного ответа нет

8. Дублирование работы на пересекающихся областях (например, исследование одних и тех же сегментов рынка) является недостатком организационной структуры отдела маркетинга, построенной по:

- а) функциональному принципу
- б) товарному принципу
- в) рыночному принципу
- г) правильного ответа нет

9. «Содействие людям, их образу жизни, обществу и экономике за счет автомобильной промышленности» - это пример формулировки:

- а) цели
- б) миссии
- в) стратегии
- г) правильного ответа нет

10. Миссия предприятия отражает предвидение направления его развития на:

- а) 1 год
- б) 3 года
- в) 5 лет
- г) 7 лет
- д) 10-20 лет

11. Прогноз продаж – это оценка:

- а) затрат поставщика
- б) положения на отраслевом рынке
- в) перспективной продажи товаров в стоимостных и натуральных

показателях



г) будущей доли предприятия на рынке

12. Маркетинговая информационная система НЕ включает в себя:

а) систему внутренней отчетности

б) маркетинговые исследования

в) сбор внешней текущей маркетинговой информации

г) систему первичной информации

д) правильного ответа нет

13. Процесс принятия решения о покупке на рынке B2B происходит по такой же схеме, как и на рынке B2C

а) да

б) нет

в) имеет некоторые отличия

г) правильного ответа нет

14. Потребители, которые постоянно покупают товар одной и той же марки в случае, если в магазине нет их любимой марки, они будут терпеливо ждать ее появления, называются:

а) «странники»

б) терпимые приверженцы

в) безоговорочные приверженцы

г) правильного ответа нет

15. Приобретение телевизора является примером покупательского поведения:

а) сложного

б) поискового

в) неуверенного

г) привычного

д) правильного ответа нет.

### Практическая работа № 8 (2 час.)

#### Тема 3.2. Маркетинговая информация и маркетинговое исследование

**Цель работы:** закрепить знания о маркетинговой и информационной системе и её составляющих элементах; выявить преимущество и недостатки различных методов сбора информации.

**Задание 1.** По следующим данным о продаже товаров определите: а) долю каждого товара в общем объеме продажи; б) кто из участников рынка является: лидером рынка, претендентом на лидерство, участником со слабой позицией, аутсайдером рынка.

Таблица– Продажа товаров на рынке

| № п/п | Продано товаров за год в четырех предприятиях, млн. у.е. |
|-------|--|
| 1     | 324  |
| 2     | 96   |
| 3     | 578  |
| 4     | 186  |

Задание 2. Построить матрицу конкуренции (матрицу Портера) по следующим данным:

Магазины имели следующий оборот:

№ 1 – 104 млн. у.е.;

№2 – 81 млн. у.е.;

№ 3 – 25 млн. у.е.

В городе строится новый торговый центр (прогнозируемый оборот – 152 млн. у.е.).

Поставка товаров планируется на уровне 250 млн. у.е.

Потенциал потребителей (спрос) оценивается в 300 млн. у.е.

Угрозы со стороны товаров-заменителей не было.

Оцените (в %): уровень конкуренции с действующими и вероятными конкурентами и поставщиками; оцените вероятный уровень удовлетворения спроса.

### **Контрольные вопросы:**

1. Дайте понятие маркетинговой среды и ее составные части.
2. Какова модель покупательского поведения?
3. Основные характеристики покупателей.
4. Реакция покупателей на покупку.
5. Поведение покупателей на рынке потребительских товаров
6. Поведение покупателей на рынке товаров промышленного назначения.
7. Этапы принятия решения о покупке.

### **Контрольные тесты**

1. Маркетинговое исследование – это:
  - а) изучение теории маркетинга;
  - б) деятельность маркетинговой службы;
  - в) любая исследовательская деятельность, направленная на удовлетворение потребности маркетинга;
  - г) систематический сбор, упорядочивание и анализ данных по разным аспектам маркетинговой деятельности.
2. Данные опроса потребителей об их намерениях на рынке являются:
  - а) внешней информацией;
  - б) внутренней информацией;
  - в) вторичной информацией;
  - г) не являются маркетинговой информацией.
3. К какому типу относится маркетинговое исследование, имеющее своей целью выявление и моделирование взаимосвязей с факторами окружающей среды данной фирмы?
  - а) экспериментальному;
  - б) описательному (дескриптивному);

- в) каузальному (аналитическому);
- г) разведочному (поисковому).

4. Наименее дорогим видом информации является:

- а) вторичная;
- б) собранная в ходе анкетирования;
- в) собранная в ходе интервьюирования;
- г) первичная.

5. Чтобы информация была пригодна для принятия какого-либо решения, она должна обладать такими основными свойствами как:

- а) достоверность, актуальность, полнота, релевантность, сопоставимость, доступность для восприятия и экономичность;
- б) достоверность, актуальность, простота, амбициозность, сопоставимость, доступность;
- в) эквивиальность, синергетичность, амбивалентность, оперативность, тактичность.

6. Наблюдение – это:

- а) метод сбора первичной информации путем активного вмешательства исследователя в определенные процессы с целью установления взаимосвязи между событиями;
- б) метод сбора первичной информации путем пассивной регистрации исследователем определенных процессов, действий, поступков людей, событий;
- в) метод сбора первичной информации путем выяснения субъективных мнений, предпочтений, установок людей в отношении какого-либо объекта.

7. Эксперимент – это:

- а) метод сбора первичной информации путем активного вмешательства исследователя в определенные процессы с целью установления взаимосвязи между событиями;
- б) метод сбора первичной информации путем пассивной регистрации исследователем определенных процессов, действий, поступков людей, событий;
- в) метод сбора первичной информации путем выяснения субъективных мнений, предпочтений, установок людей в отношении какого-либо объекта.

8. Опрос – это:

- а) метод сбора первичной информации путем активного вмешательства исследователя в определенные процессы с целью установления взаимосвязи между событиями;
- б) метод сбора первичной информации путем пассивной регистрации исследователем определенных процессов, действий, поступков людей, событий;
- в) метод сбора первичной информации путем выяснения субъективных мнений, предпочтений, установок людей в отношении какого-либо объекта.

9. Конъюнктура рынка – это:

- а) емкость рынка;

- б) насыщенность рынка;
  - в) ситуация на рынке, сложившаяся под воздействием комплекса факторов;
  - г) внутрифирменная ситуация.
10. Мозговой штурм является:
- а) количественным методом исследования;
  - б) методом экспертных оценок;
  - в) методом прогнозирования, основанным на экстраполяции известных данных;
  - г) методом полевого исследования.
11. Сегментация рынка – это:
- а) группировка предприятий сферы производства по их размеру;
  - б) выделение квоты покупок на международном рынке;
  - в) процесс разделения рынка на группы потребителей по заранее определенным признакам;
  - г) группировка продавцов по заранее определенным критериям.
12. Условием эффективности сегментации является:
- а) существенный размер предприятия;
  - б) измеримость сегмента, его доступность и выгодность;
  - в) применение статистических методов группировки;
  - г) применение маркетинговых исследований при разработке стратегии.
13. Является ли прогнозирование рынка элементом маркетингового исследования?
- а) да;
  - б) нет;
  - в) не знаю.
14. Открытый вопрос это:
- а) ответы, из которых можно выбрать один из нескольких вариантов;
  - б) ответ, данный своими словами, в произвольной форме;
  - в) альтернативный ответ, на который можно сказать: «да» или «нет».
15. Контент-анализ представляет собой:
- а) разработку подробной библиографической справки;
  - б) конкретные источники изучаемых сведений;
  - в) количественный анализ рассматриваемого документа.
16. Коэффициент эластичности спроса – это:
- а) статистическая оценка изменения или региональных различий покупательского спроса;
  - б) количественная характеристика скорости изменения покупательского спроса (продажи товара), выраженной в процентах;
  - в) процентное изменение спроса/предложения при увеличении цены/дохода на один процент.
17. Конкурентный анализ – это:
- а) изучение и прогнозирование действий рыночных соперников на рынке товаров;

- б) изучение и прогнозирование деятельности различных рыночных структур;
- в) изучение и прогнозирование процесса купли-продажи товара, произведенного и продаваемого в ограниченном ассортименте.

18. Стратегия отступления в матрице БКГ соответствует позиции:

- а) «звезды»;
- б) «собаки»;
- в) «трудного ребенка»;
- г) «дойной коровы».

### **Практическая работа № 9 (2 час.)**

#### **Тема. 3.4. Сегментирование рынка**

**Цель работы:** приобрести навыки сегментирования рынка.

#### **Задание 1.**

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

#### Рекомендации к решению задания 1:

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

#### **Задание 2.**

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

#### Контрольные вопросы к заданию 2.

1. Может ли французская фирма рассчитывать на выявление целевого сегмента или ниши на японском рынке? Если может, то почему?
2. Каким образом, учитывая предпочтения покупателей, а так же другие факторы, целесообразно позиционировать товар?

3. Предложите Ваши рекомендации для разработки комплекса маркетинга французской фирме, предполагающей продажу шариковых ручек на японском рынке.

4. В чем отличие ниши от сегмента рынка?

5. В чем отличие маркетинга, ориентирующегося на вертикальную нишу, от маркетинга ориентирующегося на горизонтальную нишу?

### **Задание 3.**

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

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

На имеющихся площадях предприятие осуществляет выпуск в месяц изделия

А – 50 тыс.шт.

Для решения задачи выполните следующие действия:

1. Постройте секторные диаграммы для сегментации рынка товаров А и В.

2. Определите ёмкость каждого сегмента для рынка товара А и рынка товара В.

3. Определите ёмкость рынка товара А и В.

4. Определите долю предприятия на рынке товаров А и В.

5. Рассчитайте возможный объём производства товаров А и В при увеличении темпов производства.

6. Соотнесите рассчитанный объём производства с ёмкостью рынка и сделайте вывод о том, какой из товаров позволит достигнуть большего роста доли предприятия на рынках.

7. Сделайте вывод о перспективности рынков.

### **Задание 4**

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

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

- 81,0% ручек, предпочитаемых покупателями японского производства;

- 19,0% пользовались когда либо или пользуются в настоящий момент ручками американского или европейского производства.

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

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

Итак, японские потребители, %:

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

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

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

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

### **Контрольные вопросы:**

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

### **Контрольные тесты**

1. Маркетинг это:
  - а) управление продажами;
  - б) деятельность, направленная на продвижение товара;
  - в) вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена;

г) наука и искусство взаимодействия субъектов рынка по созданию и воспроизводству спроса.

2. Основные рабочие понятия маркетинга, – это:

а) запрос, прибыль, рентабельность, устойчивость;

б) нужда, потребность, спрос, товар, обмен, сделка, рынок;

в) услуги, развитие, товарный знак, прибыльность, безопасность бизнеса.

3. Развивающий маркетинг связан с:

а) негативным спросом;

б) наличием товаров и услуг, на которые нет спроса;

в) формирующимся спросом на товары (услуги);

г) снижением спроса; д) колеблющимся спросом.

4. Стимулирующий маркетинг связан с:

а) негативным спросом;

б) наличием товаров и услуг, на которые нет спроса;

в) формирующимся спросом на товары (услуги);

г) снижением спроса;

д) колеблющимся спросом.

5. Ремаркетинг связан с:

а) негативным спросом;

б) наличием товаров и услуг, на которые нет спроса;

в) формирующимся спросом на товары (услуги);

г) снижением спроса;

д) колеблющимся спросом.

6. Сущность концепции «социально-этического» маркетинга заключается в том, что:

а) спросом пользуются товары с низкой ценой и широко представленные на рынке;

б) качество товара – главное условие успешного бизнеса;

в) общественное благосостояние – обязательный фактор бизнеса;

г) необходимо производство только тех товаров, на которые уже существует или может быть сформирован спрос.

7. Маркетинговая среда предприятия – это:

а) субъекты и факторы, влияющие на маркетинговую деятельность предприятия;

б) отделы маркетинговой службы предприятия;

в) информация, на основе которой работает предприятие;

г) коммуникационные каналы предприятия, его референтные группы.

8. В структуру факторов микросреды включают:

а) потребителей, поставщиков, посредников, контактные аудитории, конкурентов;

б) высшее руководство предприятия, штабные и линейные структуры предприятия;



в) коммуникационные каналы предприятия, экономические, политические факторы, НИОКР.

9. Макросреда маркетинга обусловлена:

а) деятельностью поставщиков, конкурентов, посредников, клиентов и контактных аудиторий;

б) существующим законодательством;

в) деятельностью государственных органов управления;

г) состоянием экономики, демографии, политики, права, культуры, науки и техники, окружающей среды.

### 3. Критерии оценивания

Оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий.

Оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы

## Список рекомендуемой литературы

### Основная литература

1. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / А. Л. Гапоненко [и др.] ; ответственный редактор А. Л. Гапоненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 379 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17649-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/>
2. Менеджмент : учебник для среднего профессионального образования / А. Л. Гапоненко [и др.] ; ответственный редактор А. Л. Гапоненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 379 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17649-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode>
3. Карпова, С. В. Основы маркетинга : учебник для среднего профессионального образования / С. В. Карпова ; под общей редакцией С. В. Карповой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 383 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16682-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/>

### Дополнительные учебные издания

4. Кузьмина, Е. Е. Маркетинг : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Е. Е. Кузьмина. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 431 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16640-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/>

### Интернет-ресурсы:

5. Электронно-библиотечная система РГАУ-МСХА им. К.А. Тимирязева (далее ЭБС) сайт [www.library.timacad.ru](http://www.library.timacad.ru)
6. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» - <https://cyberleninka.ru/>
7. Сетевая электронная библиотека аграрных вузов - <https://e.lanbook.com/books>
8. Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент» <http://ecsocman.edu.ru>

## Приложения

### Приложение 1

#### Требования к написанию и оформлению рефератов

Реферат (от лат. *referre* – докладывать, сообщать) – краткое точное изложение сущности какого-либо вопроса, темы на основе одной или нескольких книг, монографий или других первоисточников.

Реферат должен содержать основные фактические сведения и выводы по рассматриваемому вопросу.

Однако реферат – не механический пересказ работы, а изложение ее сущности.

В настоящее время, помимо реферирования прочитанной литературы, от студента требуется аргументированное изложение собственных мыслей по рассматриваемому вопросу.

Реферат – письменная работа объемом 12-18 печатных страниц, выполняемая студентом в течение длительного срока (от одной недели до месяца). Текст отчета должен быть подготовлен с использованием компьютера в Word, распечатан на одной стороне белой бумаги формата А4 (210 x 297 мм), если иное не предусмотрено спецификой.

Текст отчета следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: правое – не менее 10 мм, верхнее и нижнее – не менее 20 мм, левое – не менее 30 мм.

Основную часть отчета следует делить на разделы, подразделы и пункты. Пункты, при необходимости, могут делиться на подпункты. При делении текста отчета на пункты и подпункты необходимо, чтобы каждый пункт содержал законченную информацию.

Слова **«СОДЕРЖАНИЕ»**, **«ВВЕДЕНИЕ»**, **«ЗАКЛЮЧЕНИЕ»**, записывают по центру с прописной буквы жирным начертанием.

Каждый новый раздел начинается с новой страницы.

Страницы реферата следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту отчета. Номер страницы проставляют в правом нижнем углу листа без точки (размер шрифта – 12).

Титульный лист включают в общую нумерацию страниц отчета. Номер страницы на титульном листе не проставляют, нумерация начинается с «Содержания».

Тему реферата может предложить преподаватель или сам студент, в последнем случае она должна быть согласованна с преподавателем. В реферате нужны развернутые аргументы, рассуждения, сравнения. Материал подается не столько в развитии, сколько в форме констатации или описания.

Содержание реферируемого произведения излагается объективно от имени автора. Если в первичном документе главная мысль сформулирована недостаточно четко, в реферате она должна быть конкретизирована и выделена.

**Требования к языку реферата:** он должен отличаться точностью, краткостью, ясностью и простотой.

### **Структура реферата:**

Титульный лист (заполняется по единой форме, см. приложение 2)

После титульного листа на отдельной странице следует оглавление (план, содержание), в котором указаны названия всех разделов (пунктов плана) реферата и номера страниц, указывающие начало этих разделов в тексте реферата.

После оглавления следует введение. Объем введения составляет 1,5-2 страницы.

Основная часть реферата может иметь одну или несколько глав, состоящих из 2-3 параграфов (подпунктов, разделов) и предполагает осмысленное и логичное изложение главных положений и идей, содержащихся в изученной литературе. В тексте обязательны ссылки на первоисточники. В том случае если цитируется или используется чья-либо неординарная мысль, идея, вывод, приводится какой-либо цифрой материал, таблицу - обязательно сделайте ссылку на того автора у кого вы взяли данный материал.

Заключение содержит главные выводы, и итоги из текста основной части, в нем отмечается, как выполнены задачи и достигнуты ли цели, сформулированные во введении.

Приложение может включать графики, таблицы, расчеты.

Библиография (список литературы) здесь указывается реально использованная для написания реферата литература. Список составляется согласно правилам библиографического описания.

### **Этапы работы над рефератом.**

Работу над рефератом можно условно подразделить на три этапа:

1. Подготовительный этап, включающий изучение предмета исследования;
2. Изложение результатов изучения в виде связного текста;
3. Устное сообщение по теме реферата.

### **Подготовительный этап работы.**

#### **Формулировка темы.**

Подготовительная работа над рефератом начинается с формулировки темы. Тема в концентрированном виде выражает содержание будущего текста, фиксируя как предмет исследования, так и его ожидаемый результат.

Для того чтобы работа над рефератом была успешной, необходимо, чтобы тема заключала в себе проблему, скрытый вопрос.

**Поиск источников.** Грамотно сформулированная тема зафиксировала предмет изучения; задача студента – найти информацию, относящуюся к данному предмету и разрешить поставленную проблему.

Выполнение этой задачи начинается с поиска источников. На этом этапе необходимо вспомнить, как работать с энциклопедиями и энциклопедическими словарями (обращать особое внимание на список

литературы, приведенный в конце тематической статьи); как работать с систематическими и алфавитными каталогами библиотек; как оформлять список литературы (выписывая выходные данные книги и отмечая библиотечный шифр).

#### **Работа с источниками.**

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение: 1) главного в тексте; 2) основных аргументов; 3) выводов.

#### **Создание конспектов для написания реферата.**

Подготовительный этап работы завершается созданием конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования).

Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). По завершении предварительного этапа можно переходить непосредственно к созданию текста реферата.

#### **Создание текста.**

Общие требования к тексту.

Текст реферата должен подчиняться определенным требованиям: он должен раскрывать тему, обладать связностью и цельностью. Раскрытие темы предполагает, что в тексте реферата излагается относящийся к теме материал и предлагаются пути решения содержащейся в теме проблемы; связность текста предполагает смысловую соотнесенность отдельных компонентов, а цельность - смысловую законченность текста.

С точки зрения связности все тексты делятся на тексты - констатации и тексты - рассуждения.

Тексты-констатации содержат результаты ознакомления с предметом и фиксируют устойчивые и несомненные суждения. В текстах-рассуждениях одни мысли извлекаются из других, некоторые ставятся под сомнение, дается им оценка, выдвигаются различные предположения.

#### **План реферата.**

Изложение материала в тексте должно подчиняться определенному плану - мыслительной схеме, позволяющей контролировать порядок расположения частей текста. Универсальный план научного текста, помимо формулировки темы, предполагает изложение вводного материала, основного текста и заключения.

Все научные работы - от реферата до докторской диссертации - строятся по этому плану, поэтому важно с самого начала научиться придерживаться данной схемы.

#### **Требования к введению.**

Введение - начальная часть текста. Оно имеет своей целью сориентировать читателя в дальнейшем изложении.

Во введении аргументируется актуальность исследования, - т.е. выявляется практическое и теоретическое значение данного исследования. Далее констатируется, что сделано в данной области предшественниками; перечисляются положения, которые должны быть обоснованы. Введение может также содержать обзор источников или экспериментальных данных, уточнение исходных понятий и терминов, сведения о методах исследования. В введении обязательно формулируются цель и задачи реферата. Объем введения - в среднем около 10% от общего объема реферата.

### **Основная часть реферата.**

Основная часть реферата раскрывает содержание темы. Она наиболее значительна по объему, наиболее значима и ответственна. В ней обосновываются основные тезисы реферата, приводятся развернутые аргументы, предполагаются гипотезы, касающиеся существа обсуждаемого вопроса.

Важно проследить, чтобы основная часть не имела форму монолога. Аргументируя собственную позицию, можно и должно анализировать и оценивать позиции различных исследователей, с чем-то соглашаться, чему-то возражать, кого-то опровергать. Установка на диалог позволит избежать некритического заимствования материала из чужих трудов - компиляции.

Изложение материала основной части подчиняется собственному плану, что отражается в разделении текста на главы, параграфы, пункты. План основной части может быть составлен с использованием различных методов группировки материала: классификации (эмпирические исследования), типологии (теоретические исследования), периодизации (исторические исследования).

### **Заключение.**

Заключение – последняя часть научного текста. В ней краткой и сжатой форме излагаются полученные результаты, представляющие собой ответ на главный вопрос исследования. Здесь же могут намечаться и дальнейшие перспективы развития темы. Небольшое по объему сообщение также не может обойтись без заключительной части - пусть это будут две-три фразы. Но в них должен подводиться итог проделанной работы.

### **Список использованной литературы.**

Реферат любого уровня сложности обязательно сопровождается списком используемой литературы. Названия книг в списке располагают по алфавиту с указанием выходных данных использованных книг.

### **При проверке реферата преподавателем оцениваются:**

1. Знания и умения на уровне требований стандарта конкретной дисциплины: знание фактического материала, усвоение общих представлений, понятий, идей.

2. Характеристика реализации цели и задач исследования (новизна и актуальность поставленных в реферате проблем, правильность

формулирования цели, определения задач исследования, правильность выбора методов решения задач и реализации цели; соответствие выводов решаемым задачам, поставленной цели, убедительность выводов).

3. Степень обоснованности аргументов и обобщений (полнота, глубина, всесторонность раскрытия темы, логичность и последовательность изложения материала, корректность аргументации и системы доказательств, характер и достоверность примеров, иллюстративного материала, широта кругозора автора, наличие знаний интегрированного характера, способность к обобщению).

4. Качество и ценность полученных результатов (степень завершенности реферативного исследования, спорность или однозначность выводов).

5. Использование литературных источников.

6. Культура письменного изложения материала.

7. Культура оформления материалов работы.

8. Объективность оценки предусматривает отражение как положительных, так и отрицательных сторон работы.

**Оформление титульного листа**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный аграрный университет –  
МСХА имени К.А. Тимирязева»  
(ФГБОУ ВО РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева)  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ

**РЕФЕРАТ**

**по дисциплине «Основы менеджмента и маркетинга»**

специальность

21.02.05 «Земельно-имущественные отношения»

на тему: \_\_\_\_\_

Выполнил (а): \_\_\_\_\_  
Ф.И.О. студента (ки),

Научный руководитель \_\_\_\_\_  
Ф.И.О.

Москва 20\_год