

Департамент внутренней и кадровой политики Белгородской области  
Областное государственное автономное  
профессиональное образовательное учреждение  
«Белгородский индустриальный колледж»

Рассмотрено  
цикловой комиссией  
Протокол заседания № 1  
от «31» августа 2020 г.  
Председатель цикловой  
комиссии  
\_\_\_\_\_ /Котлярова С.В./

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**  
по выполнению практических работ

по дисциплине  
ОП.07. «Основы экономики, менеджмента и маркетинга»

по специальности  
**19.02.10: «Технология продукции общественного питания»**

Квалификация

Разработчик:  
Преподаватель  
Белгородский индустриальный  
колледж  
Савченко В.А.

Белгород 2020 г.

## Содержание

	Стр.
1. Пояснительная записка	3
1.1. Краткая характеристика дисциплины, ее цели и задачи. Место практических работ в курсе дисциплины	3
1.2. Организация и порядок проведения практических работ	3
1.3. Общие указания по выполнению практических работ	3
1.4. Критерии оценки результатов выполнения практических работ	4
2. Тематическое планирование практических работ	5
3. Содержание практических работ	6
Практическая работа №1 Расчет основных видов цен.	6
Практическая работа № 2 Расчет зарплаты различных категорий работников	8
Практическая работа № 3 Составление схем, организационных структур управления предприятием общественного питания.	10
Практическая работа № 4 Решение ситуационных задач по выбору решения с учетом конкретных ситуаций в предприятиях общественного питания.	12
Практическая работа № 5 1.Тестирование личности на выявление способности к деловому и управленческому общению. 2.Тестирование личности на уровень конфликтности и на степень подверженности стрессу.	15
Практическая работа № 6 Отбор целевых сегментов рынка	26
Практическая работа № 7 Анализ факторов окружающей среды предприятий общественного питания. Анализ конкурентоспособности предприятий, продукции и услуг.	30
Практическая работа № 8 Анализ влияния цен на покупательскую способность потребителей общественного питания	34
4. Информационное обеспечение обучения	38

## **1. Пояснительная записка**

### **1.1. Краткая характеристика ОП.07. «Основы экономики, менеджмента и маркетинга», ее цели и задачи. Место практических работ в курсе дисциплины.**

Дисциплина ОП.07. «Основы экономики, менеджмента и маркетинга» является частью рабочей основной образовательной программы в соответствии с ФГОС по специальности СПО 19.02.10: «Технология продукции общественного питания»

Дисциплина изучается в VII семестре. В целом рабочей программой предусмотрено 16 часов на выполнение практических работ, что составляет 19 % от обязательной аудиторной нагрузки, которая составляет 84 часа, при этом максимальная нагрузка составляет 126 часов, из них 42 часа приходится на самостоятельную работу обучающихся.

Цель настоящих методических рекомендаций: оказание помощи обучающимся в выполнении практических работ по дисциплине ОП.07. «Основы экономики, менеджмента и маркетинга», качественное выполнение которых поможет обучающимся освоить обязательный минимум содержания дисциплины и подготовиться к промежуточной аттестации в форме дифференцированного зачёта.

### **1.2. Организация и порядок проведения практических работ**

Практические работы проводятся после изучения теоретического материала. Введение практических работ в учебный процесс служит связующим звеном между теорией и практикой. Они необходимы для закрепления теоретических знаний, а также для получения практических навыков и умений. При проведении практических работ задания, выполняются студентом самостоятельно, с применением знаний и умений, усвоенных на предыдущих занятиях, а также с использованием необходимых пояснений, полученных от преподавателя. Обучающиеся должны иметь методические рекомендации по выполнению практических работ, конспекты лекций, измерительные и чертежные инструменты, средство для вычислений.

### **1.3. Общие указания по выполнению практических работ**

Курс практических работ по ОП.07 «Основы экономики, менеджмента и маркетинга» предусматривает проведение 8 работ, посвященных изучению:

- Расчету основных видов цен.
- Расчету зарплаты различных категорий работников;
- Составлению схем, организационных структур управления предприятием общественного питания;
- Решению ситуационных задач по выбору решения с учетом конкретных ситуаций в предприятиях общественного питания.;
- 1.Тестированию личности на выявление способности к деловому и управленческому общению.
- \*2.Тестированию личности на уровень конфликтности и на степень подверженности стрессу.
- Отбору целевых сегментов рынка.
- \*Анализу факторов окружающей среды предприятий общественного питания.
- \*Анализу конкурентоспособности предприятий, продукции и услуг.
- \*Анализу влияния цен на покупательскую способность потребителей общественного питания

При подготовке к проведению практической работы необходимо:

- ознакомиться с целями проведения практической работы;
- ознакомиться с порядком выполнения работы.

После выполнения практической работы обучающийся к следующему занятию оформляет отчет, который должен содержать:

- название практической работы, ее цель;
- краткие, теоретические сведения об изучаемой теме;
- все необходимые, предусмотренные практической работой, расчеты;
- выводы по итогам работы;
- ответы на контрольные вопросы.

#### **1.4. Критерии оценки результатов выполнения практических работ**

Критериями оценки результатов работы обучающихся являются:

- уровень усвоения обучающимся учебного материала;
- умение обучающегося использовать теоретические знания при выполнении практических задач;

– сформированность общих и профессиональных компетенций:

- |        |  |
|--------|--|
| ОК 1.  | Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.   |
| ОК 2.  | Организовывать собственную деятельность, выбирать типовые методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество.     |
| ОК 3.  | Принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях и нести за них ответственность.  |
| ОК 4.  | Осуществлять поиск и использование информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач, профессионального и личностного развития. |
| ОК 5.  | Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.  |
| ОК 6.  | Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.   |
| ОК 7.  | Брать на себя ответственность за работу членов команды (подчиненных), результат выполнения заданий.  |
| ОК 8.  | Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации.    |
| ОК 9.  | Ориентироваться в условиях частой смены технологий в профессиональной деятельности.  |
| ПК 1.1 | Организовывать подготовку мяса и приготовление полуфабрикатов для сложной кулинарной продукции.  |
| ПК 1.2 | Организовывать подготовку рыбы и приготовление полуфабрикатов для сложной кулинарной продукции.  |
| ПК 1.3 | Организовывать подготовку домашней птицы для приготовления сложной кулинарной продукции.   |
| ПК 2.1 | Организовывать и проводить приготовление канапе, легких и сложных холодных закусок.  |
| ПК 2.2 | Организовывать и проводить приготовление сложных холодных блюд из рыбы, мяса и сельскохозяйственной (домашней) птицы.                                    |
| ПК 2.3 | Организовывать и проводить приготовление сложных холодных соусов.  |
| ПК 3.1 | Организовывать и проводить приготовление сложных супов.  |
| ПК 3.2 | Организовывать и проводить приготовление сложных горячих соусов.   |
| ПК 3.3 | Организовывать и проводить приготовление сложных блюд из овощей, грибов и сыра.  |
| ПК 3.4 | Организовывать и проводить приготовление сложных блюд из рыбы, мяса и сельскохозяйственной (домашней) птицы.   |
| ПК 4.1 | Организовывать и проводить приготовление сдобных хлебобулочных изделий и праздничного хлеба.   |

- ПК 4.2 Организовывать и проводить приготовление сложных мучных кондитерских изделий и праздничных тортов.
- ПК 4.3 Организовывать и проводить приготовление мелкоштучных кондитерских изделий.
- ПК 4.4 Организовывать и проводить приготовление сложных отделочных полуфабрикатов, использовать их в оформлении.
- ПК 5.1 Организовывать и проводить приготовление сложных холодных десертов.
- ПК 5.2 Организовывать и проводить приготовление сложных горячих десертов.
- ПК 6.1. Участвовать в планировании основных показателей производства.
- ПК 6.2. Планировать выполнение работ исполнителями.
- ПК 6.3. Организовывать работу трудового коллектива.
- ПК 6.4. Контролировать ход и оценивать результаты выполнения работ исполнителями.
- ПК 6.5. Вести утвержденную учетно-отчетную документацию.
- обоснованность и четкость изложения материала;
  - уровень оформления работы.
  - анализ результатов.

#### Критерии оценивания практической работы

Оценка	Критерии оценивания
5	Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности проведения, содержит результаты и выводы, все записи, таблицы, рисунки, чертежи, графики выполнены аккуратно. Обучающийся владеет теоретическим материалом, формулирует собственные, самостоятельные, обоснованные, представляет полные и развернутые ответы на дополнительные вопросы.
4	Работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности проведения, содержит результаты и выводы, все записи, таблицы, рисунки, чертежи, графики выполнены аккуратно. Обучающийся владеет теоретическим материалом, допуская незначительные ошибки на дополнительные вопросы.
3	Работа выполнена в полном объеме, содержит результаты и выводы, все записи, таблицы, рисунки, чертежи, графики выполнены аккуратно. Обучающийся владеет теоретическим материалом на минимально допустимом уровне, допуская ошибки на дополнительные вопросы.
2	Работа выполнена не полностью. Студент практически не владеет теоретическим материалом, допускает ошибки при ответе на дополнительные вопросы.

#### 2. Тематическое планирование практических работ

	Наименование тем	Вид и название работы студента	Кол-во часов на выполнение работы
<b>Раздел 1</b>	<b>Основы экономики</b>		<b>4</b>
<b>1.3.</b>	<b>Конечные финансовые показатели работы предприятия.</b>	<b>Практическая работа №1</b> Расчет основных видов цен.	2
		<b>Практическая работа №2</b> Расчет зарплаты различных категорий работников	2
<b>Раздел 2</b>	<b>Основы</b>		<b>6</b>

	<b>менеджмента</b>		
<b>2.1.</b>	<b>Система методов управления организацией.</b>	<b>Практическая работа №3</b> Составление схем, организационных структур управления предприятием общественного питания.	2
		<b>Практическая работа №4</b> Решение ситуационных задач по выбору решения с учетом конкретных ситуаций в предприятиях общественного питания.	2
<b>2.2</b>	<b>Деловое и управленческое общение</b>	Практическое занятие № 5 1.Тестирование личности на выявление способности к деловому и управленческому общению. 2.Тестирование личности на уровень конфликтности и на степень подверженности стрессу.	2
<b>Раздел 3.</b>	<b>Основы маркетинга</b>		<b>6</b>
<b>3.1.</b>	<b>Методологическое основы маркетинга</b>	<b>Практическая работа № 6</b> «Отбор целевых сегментов рынка»	4
<b>3.2</b>	<b>Практический маркетинг.</b>	Практическое занятие № 7 Анализ факторов окружающей среды предприятий общественного питания. Анализ конкурентоспособности предприятий, продукции и услуг.	2
		Практическое занятие № 8 Анализ влияния цен на покупательскую способность потребителей общественного питания	2
		<b>Итого:</b>	<b>16</b>

### 3. Содержание практических работ

#### Практическая работа №1.

**Тема:** Расчет основных видов цен.

**Цель:** Усвоить методику расчета отпускной, оптовой и розничной цены продукции.

**Оснащенность:** канцелярские принадлежности, письменное задание.

**Контрольные вопросы:**

1. Что такое цена?
2. Назовите функции, которые выполняет цена?
3. При установлении цены, на что обращает внимание производитель?
4. Какие цены действуют в рыночной экономике страны?
5. Какие элементы включает в себя отпускная цена?
6. Какие элементы включает в себя оптовая цена?
7. Какие элементы включает в себя розничная цена?
8. Что составляет основу любой цены и что она характеризует?
9. Что такое акциз?
10. Каковы ставки НДС?
11. Что обеспечивает наценка посреднических и торговых организаций, включаемых в цену товара?

**Методические указания:**

Цена отпускная:  $C_{отп} = c/c + Пр + НДС + А$

Цена оптовая:  $C_{опт} = c/c + Пр + НДС + А + Нсб$

или  $C_{опт} = C_{отп} + Нсб$

Цена розничная:  $C_{роз} = c/c + Пр + НДС + А + Нсб + Нтор$

или  $C_{роз} = C_{опт} + Нтор$

Расчет сбытовой (посреднической) наценки:

$Нсб = C_{опт} * \%Нсб$

Расчет торговой наценки:

$Нторг = C_{опт} * \%Нторг$

### **Задание №1**

Себестоимость одного станка составляет 42500 рублей, прибыль от реализации 14875 рублей, налог на добавленную стоимость 18%. Определить оптовую цену станка.

### **Задание №2**

Свободная отпускная цена 1-го комплектующего узла составила 12380 рублей. Определить его оптовую и розничную цену, если снабженческо-сбытовая наценка составляет 25%, торговая надбавка 18%.

### **Задание №3**

Себестоимость одного зеркала заднего вида для легковых автомобилей 85 рублей, прибыль от реализации зеркала запланирована 30%, НДС-18%. Определите стоимость оптовой партии зеркал для автомобильного завода в количестве партии 5000 штук.

### **Задание №4**

Определите свободную розничную цену 1-го мехового пальто из норки, если известно, что себестоимость его составляет 26000 рублей, прибыль от реализации 30%, снабженческо-сбытовая наценка 15%, акцизы-438 рублей за одно пальто, а торговая надбавка 30% (НДС определяется в установленном порядке 18%).

### **Задание №5**

Оптовая цена 1-ой пары женских сапог 5800 рублей. Определите себестоимость 1-ой пары сапог, если известно, что прибыль от их реализации составляет 1200 рублей, НДС – 76 рублей, снабженческо-сбытовая наценка 960 рублей.

### **Задание №6**

Отпускная цена одного телевизора отечественного производства составляет 8000 рублей. Определите его розничную цену, если известно, что снабженческо-сбытовая наценка 25%, а торговая надбавка 15%. Как изменится розничная цена 1-го телевизора, если торговая надбавка увеличится до 18%.

### **Задание № 7.**

Определите сумму прибыли предприятия от реализации посреднику 2500 деталей по цене 29 руб.60 коп., если себестоимость одной детали 20 рублей, НДС – 10%.

### **Задание № 8.**

Полная себестоимость продукции предприятия – 250 руб. Плановый уровень рентабельности – 16%, НДС - 18%, наценка сбытовой организации – 10%, розничная надбавка к цене – 25%.

Определить:

- 1) отпускную (оптовую) цену предприятия;
- 2) оптовую рыночную цену на продукцию;
- 3) розничную цену.

### **Практическая работа № 2.**

**Тема:** Расчет зарплаты различных категорий работников.

**Цель:** выработать навыки выполнения расчетов, связанных с начислением заработной платы.

**Оснащенность:** калькулятор, канцелярские принадлежности, письменное задание.

**Содержание работы:** расчет заработной платы по действующим формам и системам оплаты труда.

**Методические указания по выполнению работы:**

Прежде чем приступить к выполнению практического занятия, студентам необходимо ответить на следующие вопросы:

- Что такое заработная плата?
- Какие вы знаете формы и разновидности оплаты труда рабочих?
- Как начисляется заработок при сдельной и повременной формах оплаты?
- Как определяется сдельная расценка?
- Как определить причитающемуся рабочему про цент премии?
- Какие виды доплат вы знаете и как они рассчитываются?

При повременной форме зарплата рабочих зависит от проработанного времени и определяется по формулам:

$$ЗП_{пов} = Т_{ст} * Т_{эф} + П,$$

Где  $T_{ст}$ - часовая тарифная ставка повременщика, руб.

$T_{эф}$ - эффективный фонд рабочего времени. Час.

П- премия, руб.

При сдельной форме зарплата зависит от количества выработанной продукции и определяется по формуле:

$$ЗП_{сд} = Р_{сд} * УПР + П,$$

Где  $R_{сд}$  – сдельная расценка, руб.

УПР – количество выпущенной продукции в натуральном выражении

П – премия, руб.

Сдельная расценка может быть определена по одной из формул:

$$R_{сд} = \frac{T_{ст}}{N_{выр}} \quad \text{или} \quad R_{ст} = T_{ст} * N_{вр},$$

Где  $N_{вр}$  – норма времени,

$N_{выр}$  – норма выработка.

### **Задача 1**

Определить сдельную расценку, рассчитать общий заработок рабочего за месяц, если часовая тарифная ставка .... Руб., часовая выработки... шт., за месяц им обработано.... шт., изделий. Рабочему начислена премия в соответствии с действующим на предприятии положением о премировании...

### **Задача 2**

Определить общую сумму доплат к сдельному заработку, если рабочим отработано в ночное время .. ч., сверхурочно ... ч., просто по вине производства составили ... ч., рабочий является неосвобожденным бригадиром с оплатой по 5 разряду, в бригаде ... чел. Условия труда нормальные. Тарифная заработная плата ... руб.

### **Задача 3**

Определить месячную заработную плату рабочего ... разряда повременно-премиальной системе оплаты труда. Часовая тарифная ставка рабочего ... руб., если отработано за месяц ... ч., премия за качественное выполнение работ... тарифной планки.

### **Задача 4**

Определить месячную заработную плату рабочего при сдельно-премиальной системе оплаты труда, если изготовлено за месяц ... изделий. Сдельная расценка... руб. За выполнение планового задания установлена премия в размере ... сдельного заработка, а за каждый процент перевыполнения в размере ... сдельного заработка. Плановое задание установлено в количестве ... шт., изделий.

### **Задача 5**

Рассчитать причитающуюся за месяц заработную плату бухгалтеру, если его должностной оклад ... руб. Он отработал ... рабочих дней. Число рабочих дней в



месяце 21. Начислена премия в размере ... заработка.

### Задача 6

Распределить зарплату между работниками фирмы. Если известен фонд з/пл ... тыс. руб.

Квалификационные уровни работников:

1,1; 1,3; 2,0; 2,4; 3,4; 4,5

КТУ: 2,0; 2,0; 1,5; 1,0; 1,0; 1,2

Отработано число соответственно: 176,176,154, 160, 120, 176.

### Исходные данные:

Показатели				
	1	2	3	4

### Задание № 7.

Рабочий отработал за месяц 200 часов. Часовая тарифная ставка 15, 26 руб. Премия составляет 40 процентов тарифного заработка. Определить общую сумму

#### Задача 1

- Часовая тарифная ставка, руб.	16,8	17,8	18,2	19,4
- Часовая норма выработки, шт.	4	5	6	7
- Фактическая выработка, шт.	1280	1320	1510	1645
- Премия,	22,3	25,5	24	28,6

#### Задача 2

- Работа в ночное время, ч.	16	18	11	12
- Сверхурочная работа, ч.	4	3	2	5
- Простой по вине производства, ч.	5	2	3,5	4
- Количество рабочих в бригаде, чел.	8	11	7	12
- Тарифная заработная плата, руб.	3106,3	4041,8	4111,5	3916,7

#### Задача 3

- разряд рабочего	VI	V	IV	III
- Часовая тарифная ставка рабочего, руб.	18,0	17,0	16,0	15,0
- Отработано за месяц часов				
- Премия,	171	168	152	170
	25, 1	32,0	28,4	40,0

#### Задача 4

- Сдельная расценка, руб.	19,4	17,7	14,3	12,6
- Изготовлено изделий за месяц, шт.	240	360	420	310
- Премия за выполнение планового задания,	15	20	25	22
- Плановое задание, шт.				
	235	350	400	290

#### Задача 5

- Должностной оклад, руб.	4500	3800	6200	5100
- Отработанные дни	18	19	20	15
- Премия	35	21,5	24,1	50

#### Задача 6

- Фонд зарплаты работников, тыс. руб.	28,82	24,63	27,90	30,15
---------------------------------------	-------	-------	-------	-------

заработной платы.

### Задание № 8.

Определить заработную плату за месяц мастера ремонтно-механического цеха, если его должностной оклад за месяц 9600 руб. Премия составляет 50 процентов.

### Задание № 9.

Определить заработную плату бухгалтера за месяц, если его месячный должностной оклад 5520 руб., премия за выполнение плана цехом 25 процентов. За

каждый процент перевыполнение плана цехом 1,2 процента. План за месяц цехом выполнен на 114 процентов.

#### **Задание № 10.**

Определить общую заработную плату рабочего повременщика 5 разряда за месяц. Часовая тарифная ставка 16, 72., количество рабочих дней в месяц 23. Премия составляет 45 процентов. Продолжительность смены 8 часов. Число часов работы в вечернее время 2, режим работы двухсменный. Дополнительная заработная плата 7,3 процента.

#### **Задание № 11.**

Рабочий изготовил за смену 40 изделий при норме 32 изделия. Рабочий работает по 3 разряду. Часовая тарифная ставка 25,26 руб. Определить сдельно-премиальную оплату труда, если кроме сдельного заработка рабочий получает премию за выполнение плана 20 процентов, за каждый процент перевыполнения 0,5 процентов.

#### **Задание № 12.**

Рабочий сдельщик фактически за месяц выработал 700 изделий. Сдельная расценка за единицу изделия 8,5 руб. Норма выработки за месяц 640 изделий. Оплата сдельно-премиальная. Премия за выполнение плана 52 процентов, а за каждый процент перевыполнения плана 1,8 процентов. Определить заработанную плату рабочего за месяц.

#### **Задание № 13.**

Определить заработок технолога за месяц, если его должностной оклад составляет 8650 руб. Премия за выполнение плана 50 процентов, а за каждый процент перевыполнение плана 1,5 процент. План выполнен на 103,2 процента. Технолог отработал за месяц 20 дней. Число рабочих дней в месяце 22.

#### **Задание № 14.**

Определить общую заработанную плату рабочего сдельщика, если выпуск продукции за месяц 1200 единиц. Сдельная расценка 5,8 руб. премия составляет 40 процентов. Доплаты составляют 208,5 руб. дополнительная заработанная плата 7,2 процентов.

#### **Задание № 15.**

Определить среднемесячную плату рабочей бригады, если списочная численность бригады 15 человек. Прямая сдельная заработанная плата всей бригады составляет 2160000руб. Премия 50 процентов. Дополнительная заработная плата 8 процентов.

### **Практическая работа № 3**

**Тема:** Составление схем, организационных структур управления предприятием общественного питания.

**Цель:** Приобретение практических навыков по построению организационных структур управления на основе имеющихся данных.

**Оснащенность:** канцелярские принадлежности, письменное задание.

#### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение структуры организации?
2. Виды структур организации?
3. Какие факторы влияют на вид структуры организации?

#### **Методические указания:**

Все организации, за исключением очень маленьких, состоят из нескольких уровней управления и подразделений. Логическое взаимоотношения уровней управления и подразделений, построенные в такой форме, которая позволяет достигать, эффективных намеченных целей, называется структурой управления.

Решение о выборе структуры организации почти всегда принимается руководителем высшего звена. Руководители низового и среднего звена лишь помогают или предоставляют необходимую информацию. На управленческую структуру влияют следующие факторы: масштабы организации, характер деятельности, разнообразие видов деятельности, особенности технологии,

автоматизация и механизация производства и необходимым фактором является норма управляемости - это предельное число работников (подчиненных), которыми можно успешно руководить. Ее средняя величина составляет 7-10 человек, в том числе на высший уровень управления 4-5 человек, а на низовые уровни при выполнении простых работ может достигать 20-30 человек. Предельное число зависит от характера деятельности, уровня знаний и умений работников, их физиологических и психологических особенностей, а также от сложности стоящих перед ними задач. Существуют следующие виды структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, штабная и т.д.

#### **Задание № 1:**

На основании исходных данных №1, №2, №3 построить структуру организации:

#### **Задание № 1.**

Исходные данные: технический отдел, генеральный директор, отдел маркетинга, отдел производства, отдел реализации, технический директор, конструкторское бюро, транспортный отдел, коммерческий директор

#### **Задание № 2.**

Исходные данные: производственный отдел, отдел Испании, финансовый отдел, директор, отдел Европы, цех сборки, отдел кадров, отдел зарубежных стран, отдел снабжения, цех транспорта, отдел Австрии, отдел маркетинга, цех обработки.

#### **Задание № 3.**

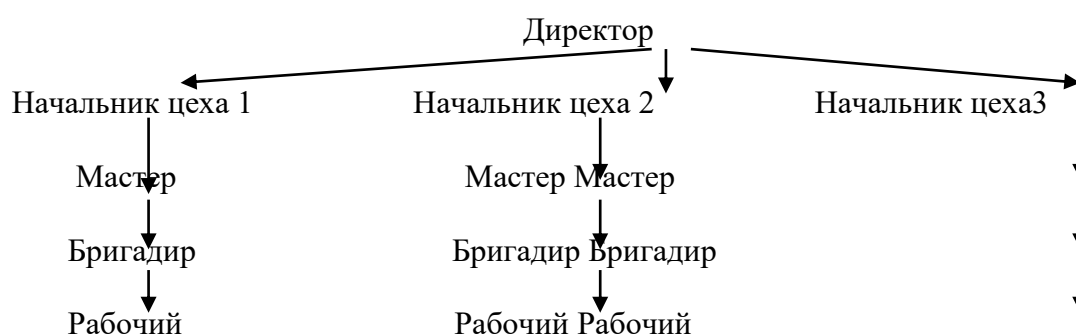
Исходные данные: подсобное хозяйство, зам. директора по кадрам, отдел труда и зарплаты, главный инженер, административно-хозяйственный отдел, зам. директора по экономике, директор, дом отдыха, военизированная охрана, отдел тех. безопасности, отдел кадров, зам. директора по социальным вопросам и быту, отдел организации производства, отдел охраны окружающей среды.

#### **Задание № 4.**

В любой компании мира организацию работы компании и управление ею осуществляет аппарат управления. Структура аппарата управления определяет состав и взаимосвязь его подразделений, а также характер возложенных на них функций.

Несмотря на многообразие существующих предприятий и организации, существуют типовые структуры управления.

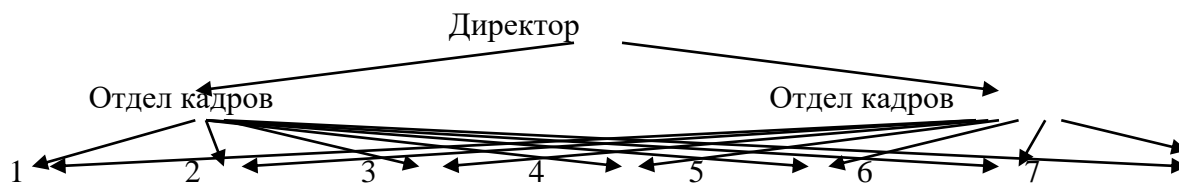
Так, представленная линейная структура основана на производственном признаке, когда низовой уровень управления находится в подчинении, и подотчетно только одному руководителю высшего уровня управления:



Именно в линейной структуре наиболее проявляется признак единоначалия.

Несмотря на достоинства, линейная структура не лишена определенных недостатков. При ее реализации менеджеры высшего уровня оказывают чрезвычайно перегруженным решением разнообразных, порой второстепенных, вопросов, что снижает оперативность управления. Работа организации при такой структуре «страдает бюрократизмом», отсутствием гибкости и принятии и выполнении решений.

Другой тип структуры управления - функциональная структура:



В отличие от менеджеров, работающих в рамках лишенной структуры, вынужденных заниматься решением разнообразных проблем, здесь в основу положен признак специализации. Каждый руководитель отвечает за решение проблем лишь в определенном направлении деятельности фирмы. Это могут быть производство, сбыт, учет, кадры и т. д.

Именно в специализации при стабильных условиях повышает эффективность управления, состоит главное преимущество данной структуры. Однако при использовании функциональной структуры управления существенно затрудняется координация деятельности различных служб компании, усложняются взаимосвязи отдельных подразделений, «размывается» принципами единоначалия.

С учетом отмеченных ранее достоинств и недостатков систем управления предложите свой вариант, который должен систематизировать организационное построение компании.

#### **Вопрос:**

Следует ли при разработке структуры управления российской компании (предприятия, магазина, банка и т. д.) учитывать отечественные особенности и традиции?

#### **Практическая работа №4**

**Тема:** Решение ситуационных задач по выбору решения с учетом конкретных ситуаций в предприятиях общественного питания.

**Цель:** Научиться принимать решения в зависимости от сложившейся ситуации на производстве.

**Оснащенность:** канцелярские принадлежности, задание.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Что такое решение?
2. Какие решения бывают?
3. Методы принятия решений?
4. Подходы принятия решений?

#### **Методические указания:**

Решение – выбор альтернативы. Альтернатива это одна из двух или нескольких взаимоисключающих возможностей (вариантов).

В управлении принятие решения более систематический процесс, чем в частной жизни. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации и ее работников. Принятие управленческих решений – это одна из основных и наиболее ответственных функций, выполняемых руководителями в процессе управления. От правильности и своевременности управленческих решений зависит эффективность управления, а следовательно и эффективность работы всей организации. Управленческое решение – это директивный документ, организующий совместную деятельность коллектива. Но с другой стороны, управленческое решение – это суждение, выбор оптимального варианта из имеющихся альтернатив. В идеале – это выбор между правильным и неправильным. Умение и искусство принятия взвешенного решения отличают профессиональных и компетентных менеджеров.

#### **Задание № 1.**

Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

**Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его:**

**1.** Вы - главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой - это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

**Каково будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет?**

**Почему?**

**2.** Вы - менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно - пылесос. Пылесос по прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт товара.

**Какое решение вы примете? Сделаете вы такую надпись или нет? Почему?**

**3.** Вы - менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВТ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая (ый) недавно была (был) управляющей (им) на фирме - конкуренте. По какой то причине она (он) был(был) уволен(уволен) и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

**Пойдете ли вы на тот или иной шаг? Почему?**

**4.** Вы - менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров, недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется, вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.

**Как вы поступите? Почему?**

**5.** Вы - менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания: На ежегодной специализированной выставке фирмы - конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

**Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?**

**6.** Вы - главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной

компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он, скорее всего, передаст заказ именно вам. **Как поступите вы? Почему?**

7. Вы - менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка». **Сделаете ли вы такой опрос? Почему?**

8. Вы - менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

**Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?**

9. Вы - менеджер туристической фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, отдышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвое море ехать противопоказано.

**Как вы поступите?**

10. Вы – менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует менять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж. **Что вы предпримите? Почему?**

## **Задание № 2. Поиск решения**

### **Исходная информация:**

На предприятии проведена комплексная реконструкция ряда цехов, в ходе которой были внедрены новейшие методы обработки продукции, средства механизации и автоматизации производственных процессов и другие усовершенствования.

Большинство из реконструированных цехов быстро освоили новую технику и технологию, в кратчайшие сроки превысили проектную мощность.

Угрожающее положение с выполнением производственных планов и освоением новых условий работы сложилось в цехах №2 и №4. При прочих равных условиях в этих двух цехах организация производства, использование новой техники и технологии длительное время отставало от необходимых требований, что не позволяло увеличить объем выпускаемой продукции.

Начальник цеха №2 - инженер - технолог то.Т., 26 лет, работает на заводе 3,5 года после окончания института. Обладая теоретическими знаниями. Он еще не приобрел необходимых навыков организаторского характера, хотя проявляет в этом большую настойчивость.

Цехом №4 руководит тов. Н., 57 лет, работает на данном предприятии уже более 25 лет, в том числе начальником цеха 18 лет. У него нет специального образования, но есть большой опыт практической работы и хорошие организаторские способности. Однако отсутствие специальных знаний мешает ему в решении многих производственных вопросов.

### **Ответьте на вопросы:**

1. Что следует предложить для укрепления руководства цехами?
2. Как помочь начальникам оставшихся цехов в приобретении необходимых знаний, опыта и умений для улучшения работы?

## Практическая работа № 5.1.

**Тема:** Тестирование личности на выявление способности к деловому и управленческому общению.

**Цель:** Научиться взаимодействовать с людьми в коллективе, обществе.

**Оснащенность:** канцелярские принадлежности, бланки.

**Контрольные вопросы:**

1. Зачем нужно общение?
2. Что такое деловое общение?
3. Что такое коммуникативность?
4. Что такое управленческое общение?

**Методические указания:**

Общение – это тонкий и деликатный процесс взаимодействия людей. В общении наиболее раскрываются индивидуальные способности всех участников этого процесса. Общение – то основная форма человеческого бытия – это извечно свойство человека. Французский писатель Антуан де Сент-Экзюпери называл общение людей роскошью. Эта роскошь делает человека человеком. Отсутствие или недостаток общения деформируют человеческую личность.

Таким образом, общение – важнейшая форма взаимодействия людей. Оно лежит в основе практически всего, что мы делаем. Менеджеры расходуют на различного рода общение 80% своего рабочего времени. Общение – это постоянный процесс, который люди используют для того, чтобы передавать цели организации. Способность к общению всегда относится к числу важнейших человеческих качеств. К людям, легко вступающим в контакты и умеющим располагать к себе, мы относимся с симпатией, а с замкнутыми, мы стараемся либо вообще не общаться, либо обращаться, но в случае крайней необходимости.

Управленческое общение – это общение с целью руководить людьми, то есть изменять их деятельность в определенном направлении, поддерживать в заданном и формировать в необходимом направлении. Руководитель вступает в управленческое общение, чтобы отдать распоряжение, указания; получить «обратную» информацию о выполнении задания и дать оценку выполнения задания подчиненным.

Наиболее часто осуществляется функция выдачи распорядительной информации и от того как вы отдадите распоряжение, зависит качество исполнительской деятельности.

Не уменьшается значение и других функций управленческого общения, при выполнении которых тоже могут возникнуть трудности и конфликтные ситуации.

### **Тест 1. На умение руководителей говорить и слушать**

Недоумения, недоразумения, споры часто возникают из-за элементарного неумения четко выразить свои мысли. Такие конфликты бывают, небезобидны, но обижаться следует только на себя – надо уметь разговаривать. Чем хуже человек владеет речью, тем чаще попадает в нелепые ситуации. Насколько актуальны для вас речевые барьеры общения? Умеете ли вы говорить и слушать? Проверьте это с помощью вопросов, вставленных американским психологом В. Маклени и адресованных руководителям. На вопросы дайте ответы «да» или «нет».

1. Когда вы беседуете, объясняете что-либо, внимательно ли следите за тем, чтобы слушатель вас понял?
2. Подбираете ли слова, соответствующие его подготовке?
3. Обдумываете ли указания, распоряжения, прежде чем их высказать?
4. Если вы высказали новую мысль и подчиненный не задает вопросов, считаете ли, что он понял?
5. Следите за тем, чтобы ваши высказывания были как можно более определенными, ясными, краткими?
6. Обдумываете ли предварительно свои идеи, предложения, чтобы не говорить бессвязно?
7. Поощряете ли вопросы?

8. Вы считаете, что знаете мысли окружающих, или задаете вопросы, чтобы это выяснить?
  9. Различаете ли факты и мнения?
  10. Ищете ли все новые возражения, противореча аргументам собеседника?
  11. Стараетесь ли, чтобы ваши подчиненные во всем соглашались с вами?
  12. Всегда ли говорите ясно, четко, полно, кратко и вежливо?
  13. Делаете ли вы паузы в речи, чтобы и самому собраться с мыслями, и слушателям дать возможность обдумывать ваши предложения, задать вопрос?
- Оценка результатов.
- Если вы, не задумываясь, ответили «да» на все вопросы, 4,8 (первой части), 10, 11, можно считать, что вы владеете приемами грамотного общения, умеете излагать свои мысли и слушать собеседника.

### **Тест 2. «на умение вести деловую беседу по телефону»**

Дайте оценку «да» и «нет» на следующие вопросы:

1. Уверены ли вы в том, что набираете правильный номер телефона, а не «по памяти» (в последнем случае вы побеспокоите незнакомых людей)?
2. Делаете ли вы разговоры с занятыми людьми по возможности краткими?
3. Когда вы звоните близким друзьям, которые вдруг не узнают ваш голос, сопротивляетесь ли искушению поиграть в игру «отгадай, кто это» или сразу называете себя?
4. Пытаетесь ли выбрать время своих звонков так, чтобы не мешать занятиям тех людей, которым звоните чаще всего?
5. Если вы часто звоните молодой маме, знаете ли вы время, когда она кормит или купает ребенка, чтобы избежать звонков в эти часы?
6. Если вы намерены разговаривать долго, спрашиваете ли вы у собеседника, свободен ли он или ему лучше перезвонить в другое время?
7. Когда вы набрали номер неправильно, считаете ли вы это взаимным неудобством и говорите: «Извините, я ошибся номером» в вежливом тоне, а не проявляете при этом раздражение и досаду.
8. Если вы нежный родитель, понимаете ли вы, что очаровательный лепет малюток, так счастливо мчащийся ответить по телефону, может, вызвать не только восторг, но и раздражение позвонившего человека, особенно если он звонит издалека?
9. Когда вы заказываете междугородний разговор, находясь в доме друга, всегда ли вы узнаете счет и оставляете соответствующую сумму?
10. Когда вы слышите голос, которого не ожидали, спрашиваете сразу же. «Это номер 12345?» вместо того, чтобы осведомляться: «А какой это номер телефона?»
11. Если вы не можете прервать работу, которой занимаетесь в настоящий момент, объясняете ли это и предлагаете перезвонить, и не говорите: «Я вернусь через минуту», и оставляете собеседника ждать гораздо дольше, чем обещали?
12. Объясняете ли вы тому, кто звонит, что у вас находится гость, и вы сами перезвоните позже, не позволяя пришедшему к вам сидеть и слушать половину разговора, что бывает утомительно?
13. Когда номер, по которому вы звоните, не отвечает быстро, ждете ли вы достаточное время, чтобы не получилось так, что пока человек доберется до телефона, вы уже повесите трубку?
14. Если вы выполняете многочисленные деловые звонки, распределяете ли вы их таким образом, чтобы и у других оставался шанс пользоваться телефоном?
15. Когда вам на работу друзья, расположенные к длительной беседе,



говорите ли вы им, что позвоните сами через несколько часов?

### **Задание № 3. На умение вести деловые переговоры**

Как лучше работать с партнером, клиентом? Этот вопрос стоит перед каждым менеджером, здесь можно использовать следующие подходы:

1. Создать доверительную атмосферу при переговорах.
2. Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон.
3. Помочь партнеру глубже проникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения – заключения.
4. Ориентировать партнера к творческим рассуждениям, чтобы проблема получила более разностороннее освещение.
5. Убедить партнера, что откладывать решение сложившейся ситуации невыгодно, это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.
6. Изложить собственное решение проблемы, но наряду с другими возможными. Тогда партнер выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

Вопросы:

1. Какой из намеченных подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?
2. Какие подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы еще предложить?

### **Тест № 4. На умение вести деловые беседы**

В условиях рынка человек меняет работу, как правило, часто. При устройстве на новое место ему обязательно приходится проходить собеседование, в том числе и менеджеру. Здесь главное: как можно лучше себя представить. При собеседовании целесообразно учесть следующие советы:

- будь подготовлен. Неплохо иметь информацию о компании, с которой ведутся переговоры, о том, что происходит сегодня в этом секторе рынка, что делают основные конкуренты. Постараться что-либо узнать о человеке, который будет вести диалог, определить свою готовность ответить на типичные в таких случаях вопросы: «Расскажите немного о себе» или «Что вы считаете своим самым важным профессиональным достижением»?
- правило двух минут. Согласно многочисленным исследованиям при собеседовании 80% впечатлений о кандидате получаются в первые две минуты. В данной ситуации немаловажную роль играют такие мелочи, как приветствие и рукопожатие, короткий, а не длинный диалог, рекомендации психологов смотреть собеседнику в глаза;
- главное-контакт. Чем раньше вы переведете разговор о вас на разговор о компании, о вашей будущей работе или о профессиональной деятельности собеседника, тем больше у вас шансов «разбить лед» на ранней стадии беседы и найти «точки соприкосновения» с человеком, от которого в этот момент зависит ваш успех или неудача. Важно понять, с каким человеком вы разговариваете, и в зависимости от этого скорректировать свое поведение;
- слушайте внимательно. Старайтесь внимательно слушать беседующего с вами. Люди любят, когда их слушают, и вам обеспечены дополнительные «баллы», если вы покажете, что умеете это делать;
- сделайте паузы в словах. Отвечая на вопрос, рекомендуется делать паузы (приблизительно каждые две минуты), чтобы понять, насколько собеседника устраивает и интересуется то, о чем вы говорите;
- умеете правильно задавать свои вопросы. О ваших способностях будут судить не только по вашим ответам, но и по вашим вопросам. По ним должно быть понятно, что вы немало знаете о компании, о рынке и о характере работы, которую вы хотите выполнять;
- особенно важно последнее слово. Можно, например, подвести краткий итог

беседы и отметить, что вы теперь еще больше уверены в том, что вполне подходите для этой работы;

Вопросы:

1. Какие еще советы, рекомендации вы дали бы самому себе для беседы при устройстве на работу?
2. Со всеми ли советами вы согласны? Если нет – почему?
3. Как вы думаете, зачем нужно до собеседования продумать весь его сценарий и стараться направлять свои действия?

### ТЕСТ 5:

#### “на терпимость к людям, гибкость в общении”

1. Вас посетила гениальная идея. Расстроит ли вас равнодушие коллег?  
А – да;  
Б – нет.
2. Испытываете ли вы раздражение, встретив нетрезвого человека в общественном месте?  
А – да, вам он не приятен;  
Б – если он держится в рамках приличий, то вам все равно.
3. Когда вам приходится общаться с человеком из другой социальной среды, легко ли вам найти с ним общий язык?  
А – да;  
Б – нет.
4. Как вы реагируете, когда над вами подшучивают?  
А – стараетесь ответить в той же манере;  
Б – чувствуете раздражение.
5. Услышав неприятную для вас новость, сохраняете ли вы спокойствие?  
А – да;  
Б – нет.
6. Если вы привели в компанию приятеля и он привлек всеобщее внимание, как вы реагируете?  
А – расстраиваетесь, что из-за этого вы лишаетесь внимания общества;  
Б – радуетесь за него.

#### Оценка результатов:

За ответы на вопросы начисляются баллы:

Вопросы		1	2	3	4	5	6
Ответ	А	0	2	2	2	2	0
	Б	2	2	0	0	0	2

#### Тест № 6. На способность к взаимодействию с другими людьми

1. Как часто вы стараетесь бывать среди людей?  
А – очень часто;  
Б – часто;  
В – когда как;  
Г – редко;  
Д – очень редко.
2. Как часто вам хотелось бы быть вовлеченным в деятельность других людей?  
А – очень часто;  
Б – часто;  
В – когда как;  
Г – редко;  
Д – очень редко.
3. Как часто вы стараетесь участвовать в коллективных мероприятиях?

А – очень часто;

Б – часто;

В – когда как;

Г – редко;

Д – очень редко.

4. Как часто вы хотите, чтобы вас оставили в покое?

А – очень часто;

Б – часто;

В – когда как;

Г – редко;

Д – очень редко.

5. Как часто вы чувствуете беспокойство по поводу встречи с незнакомым человеком?

А – очень часто;

Б – часто;

В – когда как;

Г – редко;

Д – очень редко.

6. С каким количеством людей вы бы хотели близко взаимодействовать?

А – очень часто;

Б – часто;

В – когда как;

Г – редко;

Д – очень редко.

7. От какого количества людей вы бы хотели держаться на расстоянии?

А – очень часто;

Б – часто;

В – когда как;

Г – редко;

Д – очень редко.

8. Много ли есть людей, с которыми вы можете близко общаться довольно долгое время?

А – очень часто;

Б – часто;

В – когда как;

Г – редко;

Д – очень редко.

### Оценка результатов:

За ответы на вопросы начисляются баллы:

Вопрос								
Ответ	1	2	3	4	5	6	7	8
А	5	5	5	1	1	5	1	5
Б	4	4	4	2	2	4	2	4
В	3	3	3	3	3	3	3	3
Г	2	2	2	4	4	2	4	2
Д	1	1	1	5	5	1	5	1

**38 и более баллов.** Вы прирожденный коммуникатор. Среди людей вы чувствуете себя свободно, как рыба в воде. Вы легко устанавливаете контакты. У вас много знакомых, и это раскрывает перед вами дополнительные возможности.

**19 – 35 баллов.** В обществе вы чувствуете себя достаточно уверенно, но есть немало персон и компаний, которых вы предпочитаете избегать. Если ваша работа связана с людьми, задумайтесь, не стоит ли вам уделить часть времени и средств на тренинг общения – это окупится сторицей.

**18 и менее баллов.** Похоже, вы из тех робких натур, для которых даже телефонный звонок – проблема. Скорее всего, вы немало теряете, не смотря на свои способности в других областях. Работайте над собой.

### **Практическая работа № 5.2.**

**Тема:** Проведение тестирования на уровень конфликтности и на степень подверженности стрессу.

**Цель:** Протестировать себя на уровень конфликтности и подверженности стрессам.

**Оснащенность:** тестовые задания, канцелярские принадлежности.

**Контрольные вопросы:**

1. Природа и причины конфликта?
2. Виды конфликтов?
3. Методы управления конфликтами?
4. Природа и причины стресса?
5. Методы снятия стресса?
6. Взаимосвязь конфликта и стресса?

#### **Методические указания:**

Термин «конфликт» в переводе с латинского означает «столкновение». Конфликт это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными группами, личностями, организациями. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель и мешать другой стороне, делать то же самое. Роль конфликтов, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Каждый конфликт имеет свою причину или источник возникновения.

Стресс – это обычное и часто встречаемое явление. Все мы временами испытываем его. Это может быть как ощущение пустоты в глубине желудка, как повышенная раздраженность и бессонница во время экзаменационной сессии. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Именно чрезмерный стресс создает проблемы для человека. Для руководителей такой стресс характеризуется чрезмерной психологической и физиологической напряженностью. Исследования показали, что к физиологическим признакам стресса относятся: язва, мигрень, гипертония, астма, боль в спине, в груди, а к психологическим: раздражительность, потеря аппетита, пониженный интерес к межличностным отношениям и т.д.

Причинами стресса являются факторы, связанные с работой и деятельностью организации или события личной жизни индивида.

#### **Тест № 1. Ваш способ реагирования в конфликте (Кеннет У. Томас).**

Тест позволит определить основные способы реагирования на конфликтные ситуации. К.Томас по 12 суждениям из 30 пар выявляет пять возможных вариантов поведения человека в конфликтной ситуации: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление. Выберите то суждение, которое наиболее типично для вашего поведения.

1.

а) Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса;

б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем мы оба согласны;

2

.а) Я стараюсь найти компромиссное решение;

б) Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого человека и моих собственных;

3.

а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого

человека;

4.

- а) Я стараюсь найти компромиссное решение;
- б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека;

5.

а) Улаживая спорную ситуацию, все время пытаюсь найти поддержку у другого человека;

б) Стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности;

6.

а) Я пытаюсь избежать неприятностей для себя;

б) Я стараюсь добиться своего;

7.

а) Стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем, чтобы со временем решить его окончательно;

б) Считаю возможным в чем — то уступить, чтобы добиться в другом;

8.

а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего;

б) Первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы;

9.

а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких - то возникших разногласий;

б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего;

10.

а) Я твердо стремлюсь добиться своего;

б) Я пытаюсь найти компромиссное решение;

11.

а) Первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы;

б) Стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

12.

а) Зачастую избегаю занимать, позицию, которая может вызвать споры.

б) Даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.

13.

а) Предлагаю среднюю позицию.

б) Настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.

14.

а) Сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах,

б) Пытаюсь доказать другому логику и преимущество моих взглядов.

15.

а) Стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

б) Стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.

16.

а) Стараюсь не задеть чувств другого.

б) Обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17.

а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18.

а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

б) Дам возможность другому остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.

19.

а) Первым делом пытаюсь определить то, в чем состоять все затронутые интересы и спорные вопросы.

б) Стараюсь отложить спорные вопросы, с тем чтобы со временем решить их окончательно.

20.

а) Пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

б) Стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21.

а) Во время переговоров стараюсь быть внимательным к другому,

б) Всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22.

а) Пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека.

б) Отстаиваю свою позицию

23.

а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24.

а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.

б) Стараюсь убедить другого пойти на компромисс.

25

а) Пытаюсь убедить другого в своей правоте.

б) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к аргументам другого.

26.

а) Обычно я предлагаю среднюю позицию.

б) Почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

27.

а) Зачастую стремлюсь избежать споров.

б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28.

а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Улаживая ситуацию, обычно стремлюсь найти поддержку у другого.

29.

а) Предлагаю среднюю позицию.

б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30.

а) Стараюсь не задеть чувств другого.

б) Всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Ключ:

Соперничество: 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а.

Сотрудничество: 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

Компромисс: 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26а, 29а.

Избегание: 1а, 5б, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б.

Приспособление: 1б, 3б, 4б, 6а, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б, 30а.

Полученные количественные оценки сравниваются между собой для выявления наиболее предпочитаемой формы социального поведения в ситуации конфликта, тенденции его взаимоотношений в сложных условиях.

### **Тест № 2. На конфликтность**

1. В общественном транспорте начался спор на повышенных тонах. Ваша реакция?

- а - не принимаете участия;
- б - коротко высказываетесь в защиту стороны, которую считаете правой;
- в - активно вмешиваетесь, чем «вызываете огонь на себя».

2. Выступаете ли вы на собраниях с критикой руководства?

- а - нет;
- б - только если имеете для этого веские основания;
- в - критикуете по любому поводу не только начальство, но и тех, кто его защищает.

3. Часто ли спорите с друзьями?

- а - только если эти люди небидчивые;
- б - лишь по принципиальным вопросам;
- в - споры — ваша стихия.

4. Очереди, к сожалению, прочно вошли в нашу жизнь. Как вы реагируете, если кто-то полезет в обход?

- а - возмущаетесь в душе, но молчите: себе дороже;
- б - делаете замечание;
- в - проходите в перед и начинаете наблюдать за порядком.

5. Дома на обед подати недосоленное блюдо. Ваша реакция?

- а - не будете поднимать бучу из-за пустяков;
- б - молча возьмете солонку;
- в - не удержитесь от едких замечаний и, быть может, демонстративно откажетесь от еды

6. Если на улице, в транспорте вам наступили на ногу; как вы поступите?

- а - с возмущением посмотрите на обидчика;
- б - сухо сделаете замечание;
- в - выскажете, не стесняясь в выражениях

7. Если кто-то из близких купил вещь, которая вам не понравилась, что вы сделаете?

- а - промолчите;
- б - ограничитесь коротким тактичным комментарием;
- в - устроите скандал

8. Не повезло в лотерее. Как вы к этому отнесетесь?

- а - постараетесь казаться равнодушным, но в душе дадите себе слово никогда больше не участвовать в ней;
- б - не скроете досаду; но отнесетесь к происшедшему с юмором, пообещав взять реванш;
- в - проигрыш надолго испортил настроение.

### **Оценка результатов:**

За ответы на вопросы начисляются баллы:

а - 4 балла; б - 2 балла; в - 0 баллов.

22-32 балла. Вы тактичны и миролюбивы, ловко уходите от споров и конфликтов, избегаете критических ситуаций на работе и дома. Изречение «Платон мне друг, но истина дороже», никогда ни было вашим девизом. Может быть, поэтому вас иногда называют приспособленцем. Наберитесь смелости, и если обстоятельства сложились так, чтобы вы высказали свое мнение, сообщите его, невзирая на лица.

12-20 баллов. Вы слывете человеком конфликтным. Но на самом деле конфликтуете лишь тогда, когда нет иного выхода и другие средства исчерпаны. Вы твердо отстаиваете свое мнение, не думая о том, как это отразится на вашем служебном положении или приятельских отношениях. При этом не выходите за рамки корректности, не унижаетесь до оскорблений. Все это вызывает к вам уважение.

До 10 баллов. Споры и конфликты - это воздух, без которого вы не можете жить. Любите критиковать других, но если слышите замечания в свой адрес, можете «съесть живьем». Ваша критика — ради критики, а не для пользы дела. Очень

трудно приходится тем, кто рядом с вами — на работе и дома. Ваша несдержанность и грубость отталкивает людей. Не поэтому ли у вас нет настоящих друзей? Словом, постарайтесь перебороть свой вздорный характер!

### **Задание № 3**

Конфликты в коллективе могут стоить менеджеру не малых нервов, фирме — убытков. Поэтому лучше, если руководителю удастся вовремя их распознавать и сделать соответствующие выводы. Признаки конфликтов, как правило, одни и те же:

- дело, над которым работает коллектив, перестает быть общим. Каждый трудится сам по себе. Дружеская помощь оказывается «не в ходу»;
- сотрудники перестают доверять друг другу, делиться рабочими и личными планами;
- во время разговора сотрудников больше внимание уделяется негативным факторам. Собеседник скорее выскажет замечание в адрес коллеги, чем тепло отзовется о нем.

Каждый из этих признаков — серьезныйстораживающий сигнал, но удалить конфликт еще не поздно. Для этого придется чуть-чуть изменить принятый вами режим работы, например, распределять задания не «тет-а-тет», а на общем собрании, ввести в практику открытый обмен мнениями, регулярное совместное подведение итогов.

Иногда и руководитель, сам того не замечая, может провоцировать конфликт. Поэтому, прежде чем начинать действовать, проанализируйте собственное поведение. Помните, вам в качестве руководителя недопустимо:

- скрывать какую-либо деловую информацию от своих подчиненных;
- высказывать особое расположение кому-либо из сотрудников;
- безропотно отдавать людей «на растерзание» вышестоящему начальству;
- недооценивать профессионализм своих коллег.

### **Вопросы:**

1. Что должен делать менеджер для того, чтобы в коллективе не возникало конфликтных ситуаций?
2. Если уж конфликтная ситуация стала реальностью, то как ею управлять?
3. Каковы должны быть ваши действия как менеджера при разрешении конфликта?

### **Тест № 4. На наличие признаков стресса.**

Дайте ответы «да» или «нет» на следующие вопросы

1. Часто ли вам хочется плакать?
2. Грызете ли ногти, притоптываете ли ногой, крутите ли волосы?
3. Вы нерешительны?
4. Ощущаете ли вы, что вам не с кем поговорить?
5. Часто ли вы раздражаетесь и замыкаетесь в себе?
6. Едите ли вы, когда не испытываете голода?
7. Возникает ли у вас ощущение, что не можете справиться с чем-либо?
8. Возникает ли у вас чувство, что вы вот-вот «взорветесь», часто ли вы «впадаете в бешенство»?
9. Пьете ли вы, курите, чтобы успокоиться?
10. Страдаете ли вы бессонницей?
11. Вы постоянно пребываете в мрачном настроении и с подозрением относитесь к намерениям окружающих?
12. Вы водите машину на больших скоростях и часто рискуете?
13. Вы утратили энтузиазм и надежду на лучшее?
14. Вы утратили интерес к половой жизни?

### **Оценка результатов**

Если вы ответили «да» на 5 и более вопросов, то ваши нервы находятся на пределе, и вам нужно предпринять какие-то шаги с тем, чтобы исправить это положение. Возможно, вам даже следовало бы обратиться к врачу.



### Тест № 5. На подверженность стрессу.

В каждой из приведенных ниже 6 групп ответов надо выбрать те, которые соответствуют вашему характеру.

1. А) в работе, в отношениях с представителями противоположенного пола, в спортивных или азартных играх вы не боитесь соперничества и проявляете агрессивность;

Б) если в игре вы теряете несколько очков и если представитель (представительница) противоположного пола не реагирует должным образом на самые первые ваши знаки внимания, то вы сдаетесь и «выходите из игры»;

В) вы избегаете какой бы то ни было конфронтации.

2. а) вы честолюбивы и хотите много достичь;

Б) вы сидите и ждете «у моря погоды»;

В) вы ищите предлог увильнуть от работы;

3. а) вы любите работать быстро, и часто вам не терпится поскорее закончить дело;

Б) вы надеетесь, что кто-то будет вас «подстегивать»;

В) когда вы вечером приходите домой, то думаете о том, что сегодня было на работе?

4. а) вы разговариваете слишком быстро и слишком громко. В беседе вы высказываетесь чересчур категорично и перебиваете других.

Б) когда вам отвечают «нет» вы реагируете спокойно;

В) вам трудно удается выражать ваши чувства и тревоги.

5. а) вам часто становится скучно,

б) вам нравится ничего не делать.

в) вы действуете в соответствии с желаниями других людей, а не своими собственными.

6. а) вы быстро ходите, едите и пьете

б) если вы забыли что-то сделать, вас это не беспокоит.

В) вы сдерживаете свои чувства.

Оценка результатов

За ответы на вопросы начисляются баллы:

А) – 6 баллов

Б) – 4 балла

В) – 2 балла

24-26 баллов. Вы в высшей степени подвержены стрессу, у вас даже могут проявиться симптомы болезней, вызванных стрессом, таких, как сердечная недостаточность, язвенная болезнь, болезни кишечника с вами, должно быть очень трудно ужитья. Самое главное для вас сейчас – научиться успокаиваться, это нужно и вам, и вашей жене (мужу), и детям.

18-24 баллов. Вы человек спокойный и неподверженный стрессу. Если вы набрали не намного больше 18 баллов, то вам можно посоветовать быть терпимее к окружающим. Это позволит вам добиться большего.

12-18 баллов. Ваша бездеятельность тоже может стать причиной стресса. Вы, наверное, очень раздражаете ею своих ближних. Побольше уверенности в себе! Вам стоит составить перечень своих положительных качеств и совершенствовать каждое из них.

### Практическая работа № 6.

**Тема:** Отбор целевых сегментов рынка.

**Цель:** Научиться отбирать целевые сегменты рынка.

**Оснащенность:** канцелярские принадлежности, задание.

**Методические указания:**

В рыночной экономике основополагающим элементом является рынок. Наиболее простое определение рынка присуще любой рыночной экономике (американской, японской и др.):

Рынок есть соединение спроса и предложения.

Речь идет о платежеспособном спросе. При отсутствии возможностей (денег) оплатить этот спрос ни о каком рынке не может быть и речи. Однако это определение не выявляет глубинных свойств рынка, как экономического феномена. Более точно роль рынка в экономической жизни стран с рыночной экономикой выражает следующее определение:

Рынок это форма общественной связи между людьми, состоящая во взаимной купле-продаже товаров.

Это определение позволяет трактовать рынок, как сферу экономических отношений, а не просто столкновение спроса и предложения. Рынок существует только тогда, когда люди встречаются прямо, или через своих посредников с тем, что бы продать или купить товары или услуги. С точки зрения маркетинга:

Рынок - это совокупность существующих и потенциальных покупателей товара.

В рыночной деятельности очень большое значение имеет понятие сегментации, под сегментацией понимается разделение всей массы покупателей, где бы они не находились, на определенные группы - сегменты. Процесс разбивки потребителей на группы на основе различий в нуждах, доходах, характеристиках и поведении называется сегментированием рынка.

Под сегментом рынка понимается группа потребителей одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга.

Единого метода сегментирования рынка не существует. Рынок можно разбивать на сегменты самыми разными способами, в зависимости от маркетинговой и товарной политики фирмы. Рынки состоят из покупателей различающихся по самым разным параметрам: потребностям, привычкам, статусу, денежным ресурсам, географии положения, возрасту и т.д. Любую из этих переменных можно использовать в качестве сегментирования рынка. Предприятию необходимо опробовать варианты сегментирования разных параметров и попытаться отыскать наиболее эффективный.

#### **ЗАДАНИЕ № 1. Ситуация на рынке часов Японии.**

Внутреннее ПРОИЗВОДСТВО наручных часов в Японии достигло суммы в 285,1 млрд. йен в 1988 г., экспорт составил 228,1 млрд. йен, импорт - 63,1 млрд. йен. Внутреннее потребление составило 120,1 млрд. йен. Внутреннее потребление импортных часов возросло до 52,5 % от общего потребления, это означает, что зарубежные производители контролировали более половины объема всех продаж. В количественном выражении: 263 млн. наручных часов было произведено в Японии в 1988 г.; 229 млн. из них - экспортировано; ввезено же - 56 млн. В количественном выражении доля импорта в объеме продаж на рынке Японии составляет 62,2 %, что превышает эту же долю в денежном выражении. Это свидетельствует о том, что дешевые электронные часы составляют большую часть импорта. Последние годы показали, что возрастает спрос на часы традиционные (со стрелками), со сдержанным консервативным дизайном - рынок становится все более искушенным.

Японские фирмы выпускают мужские и женские часы как механические и кварцевые, так и электронные и традиционные (со стрелками). Анализируя изменения про исходящие на ранке наручных часов, фирмы провели опрос японских потребителей. Обобщив полученные результаты, можно констатировать следующее.

1) 10,1 % опрошенных потребителей пользовались ранее часами, изготовленными в Европе или Америке, а 14,1 % пользуются ими в настоящее время. Больше всего импортными часами пользуются дипломаты, выпускники колледжей и высших учебных заведений, люди, имеющие опыт работы за границей, и люди с высокими доходами.

Большинство женщин имеет одну или две пары часов.

2) В основном часы приобретают в качестве подарка: 66,7 % опрошенных женщин, имеющих часы, получили их как подарок. Поводом для таких подарков

чаще всего служит день рождения, Рождество или День Святого Валентина, а сам подарок - сувенир из-за границы.

3) Производители часов убеждают потребителей в необходимости покупать разные часы, чтобы они гармонировали с одеждой и соответствовали ситуации. Но только 22,7 % потребителей следуют этому совету: большинство взрослого населения носит одни и те же часы постоянно.

4) 35,9 % опрошенных женщин указали на то, что они в дальнейшем хотят носить часы японского производства, 11,8 % - американского или европейского производства, а 40,0 % сказали, что для них не имеет значения, в какой стране произведены часы.

5) Наибольшей популярностью часы американского и европейского производства пользуются среди 20-летних и одиноких людей, работников различных учреждений и дипломатов.

6) Большинство женщин, которые хотят пользоваться часами американского производства, объясняют это привлекательным дизайном, даже если цена немного выше, или известным товарным знаком, указывая на то, что хороший дизайн и имидж товара наряду с высоким качеством важны для японского потребителя.

7) Цены часов на уровне 20000 йен были названы как наиболее приемлемые для покупателя, но приемлемость в значительной степени зависит от уровня ежегодных расходов. В семьях с ежегодными доходами 10000000 йен и более называют приемлемой цену 30000 йен, из них 15,2 % указали цену 100000 йен.

#### **Вопросы и задания:**

1. Изучите исходную информацию и определите, какие проблемы стояли перед японскими производителями наручных часов в конце 80-х годов.

2. Опишите целевой сегмент Японского рынка наручных часов для иностранных фирм.

3. Какие выводы можно сделать на основе проведенного опроса об отношении японских потребителей к наручным часам.

4. Сформулируйте рекомендации японским фирмам - производителям часов в отношении их рыночной политики.

#### **ЗАДАНИЕ № 2. Ситуация на рынке шариковых ручек.**

В 1988 г, в Японии было произведено 970 млн. штук шариковых ручек. Каждая семья в среднем расходовала за год на приобретение этого товара 297 йен.

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 встроенными кварцевыми часами или калькулятором) стали доступными сравнительно недавно. Опрос, касающийся использования шариковых ручек в Японии, показал, что 96,2 % ручек, предпочитаемых покупателем, - японского производства; 19,0 % опрошенных пользовались когда-либо или пользуются в настоящий момент ручками американского производства или европейского.

Характеристики шариковых ручек, на которые обращают внимание японцы;

а) большинство (76 %) считает, что имеющиеся ручки вполне удовлетворены;

б) среди опрошенных - две равные группы, одна из которых обращает внимание на качество и легкость письма с помощью шариковых ручек, а другая нет;

в) большинство (62,9 %) опрошенных потребителей желают в будущем использовать хорошие ручки, не обращая внимание на страну-производителя;

г) 29,6 % ответили, что они будут покупать шариковые ручки, изготовленные в Японии, показывая тем самым сравнительно высокую степень преданности японским товарам.

- Хотят использовать высококачественные ручки - 5,7 %,

- Обращают внимание на качество и легкость письма - 12,6 %.

- Не обращают на качество и легкость письма - 14,3 %.

Потребители хотели бы иметь ручки, которые характеризовались следующими

особенностями:

- товарным знаком - 5,7 % ;
- привлекательным оформлением - 45,1 % ;
- длительным использованием - 14,3 % ;
- дешёвизной - 17,7 % ;
- высоким качеством - 24,3 % ;
- высококлассным внешним видом - 4,3 % ;
- "любая пригодна" - 34,5 % .

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

Результаты опроса:

1. Страна производитель используемого товара:

- Япония (в настоящее время и ранее) - 96,2 % ;
- США или страны Европы (в настоящее время) - 7,7 % ;
- США или страны Европы - 11,3 % ;
- другие страны (в настоящее время или ранее) - 6,6 % ;
- не ответили - 0,7 % .

2. Перспективы использования товаров:

- предполагают использовать товар в будущем - 95,8 % ;
- не обращают внимание на страну производителя - 62,9 % ;
- предпочитают использовать товар, произведенный в Японии - 29,6 % ;
- предпочитают использовать товар, произведенный в США или Европе, - 3,0 % ;
- предпочитают использовать товар, произведенный в других странах, - 0,3 % ;
- не предполагаю использовать товар в будущем - 3,3 % ;
- не ответили - 0,9 % .

**Вопросы и задания:**

1. Может ли французская фирма рассчитывать на выявление целевого сегмента или ниши на японском рынке? Если может, то почему?
2. Каким образом, учитывая предпочтение покупателей, а также другие факторы, целесообразно позиционировать товар?
3. Предположите ваши рекомендации для разработки комплекса маркетинга французской фирме, предполагающей продажу шариковых ручек на японском рынке?

### **ЗАДАНИЕ № 3. Ситуация на рынке холодильников Японии**

Из-за ограниченности площадей жилых помещений в Японии домовладельцы используют двухдверные или многодверные холодильники и морозильники, и только некоторые предпочитают отдельные холодильники и морозильники. Они используются для хранения свежих и мороженых пищевых продуктов, так как в настоящее время в Японии увеличивается объем одноразовых покупок. Однако склонность японцев покупать свежие продукты ежедневно сохранится еще некоторое время.

- Обычай в закупах (%)
- покупают продукты почти каждый день - 57,2 ;
- покупают продукты сразу за несколько дней - 22,0 ;
- нет определённой тенденции - 23,6 ;
- не ответили - 1,2 .

Необходимость увеличить емкость холодильников: 57,2 % домашних хозяек, которые участвовали в настоящем опросе, выразили такое желание. Во многом это связано с новой планировкой жилья, где площадь кухни намного увеличивается. Рынок холодильников маленьких размеров также растёт, но он

зависит совсем от других факторов, таких, как увеличение количества одиноких людей, необходимость второго холодильника в спальне или гостиной.

Несмотря на то, что только незначительная часть рынка домашних холодильников в Японии признала импортные товары, объем импорта возрастает, что подтверждается результатами маркетинговых исследований, приведенными ниже.

1) Использование холодильников по странам - производителям:

Япония (в настоящее время и ранее) - 98,8 %;

США или страны Европы (в настоящее время) - 0,8 %; США или страны Европы (ранее) - 1,3 %;

другие страны (в настоящее время и ранее) - 0,6 %, 2) Перспективы использования холодильников:

- предполагают использовать товар в будущем - 99,3 %;

- не обращают внимание на страну-производителя - 17,8 %;

- предпочитают использовать товар, произведенный в Японии - 79,0%

- предпочитают использовать товар, произведенный в других странах, - 0,3 %;

- не ответили - 0,7 % .

С развитием рынка холодильников больших размеров усиливается деление рынка на сегменты пользователей холодильников большого и маленького размеров. С точки зрения их функциональности. развивается производство много дверных моделей с другими дополнительными функциями, в то же время делается акцент на дизайн, увеличение емкости и использование новых типов изоляционных материалов.

По данным опроса, технические характеристики холодильников должны отвечать следующим требованиям:

- низкий расход электроэнергии - 80,1 %;

- высокое охлаждение и замораживающая мощность - 70,8 %;

- бесшумная работа - 65,2%;

- рациональное использование полезной площади - 62,1%.

Предпочтение потребителей американских и европейских холодильников обусловлено главным образом параметрами их качества, а также экономичностью и ценами, что иллюстрируется приведенными ниже

данными:

- число потребителей

- большая емкость - 37,9%

- большая морозильная емкость - 16,7%

- лучшее использование полезной площади - 13,6%;

- большая холодильная и морозильная мощность - 12,3%;

- более долговечный - 10,4%;

- более привлекательный дизайн и краски - 10,0%;

- ниже цены - 8,6%;

- меньший расход энергии - 4,7 %.

При ответе на вопрос, какую страну-производителя они бы предпочли при покупке следующего холодильника:

- 2,2 % опрошенных сообщили, что они выберут продукцию США или Европы;

- 7,8 % сказали, что им все равно.

Таким образом - 20 % населения Японии предположительно могут купить продукцию, сделанную в США или Европе.

#### **Вопросы и задания:**

1. Предложите критерии сегментации Японского рынка холодильников и опишите наиболее емкие сегменты?

2. Целесообразно ли для европейских и американских фирм увеличение продаж холодильников в Японии? Какие аргументы "за" или "против" вы могли бы привести?

3. Если на предыдущий вопрос вы ответили положительно, порекомендуйте ином фирмам целевой сегмент на японском рынке холодильников и разработайте позиционирование для их товара?

### **Практическая работа № 7.**

**Тема:** Анализ факторов окружающей среды предприятий.

Анализ конкурентоспособности предприятий, продукции и услуг.

**Цель:** Научиться анализировать факторы внешней и внутренней среды, влияющих на работу предприятия.

**Оснащенность:** канцелярские принадлежности, задание.

#### **Методические указания:**

В процессе своей деятельности каждая фирма должна организовывать и учитывать особенности окружающей среды, адаптироваться к ней и извлекать пользу от взаимодействия с ней. В современных условиях внешняя среда организации очень изменчива и подвижна. Значимость внешней среды для фирмы невозможно переоценить. Именно она заставляет искать «нишу» в рынке, пространстве, определять стратегию, тактику, внутреннюю структуру предприятия и направление ее развития.

Маркетинговая среда фирмы представляет собой совокупность активных субъектов и сил, действующих как в пределах, так и за пределами фирмы и влияют на стратегию фирмы. Всю эту совокупность представляют 3 вида сред:

- 1) Микросреда;
- 2) Медиасреда;
- 3) Макросреда.

Микросреда фирмы - это среда внутри предприятия, контролируемая самим предприятием.

Медиасреда фирмы - включает несколько групп контактных аудиторий, под которыми понимаются любые группы лиц, проявляющих интерес к деятельности фирмы и способных влиять на ее способность в достижении поставленных целей.

Макросреда фирмы - это внешняя среда, представленная факторами, которые воздействуют на деятельность предприятия, но не могут управляться им, Т.е. это неконтролируемая предприятием среда.

«Конкуренция» в переводе с латинского - «соревнование». В узком смысле - это соперничество между лицами, различными хозяйственными субъектами на каком-либо поприще с целью достижения одной и той же цели. Конкуренция охватывает по существу все сферы человеческой деятельности. Она имеет место в семье, коллективах, спорте, искусстве. Особое место конкуренция занимает в экономической сфере.

Конкуренция это цивилизованная форма борьбы за выживание. Стремление обойти конкурентов, не уступить, не отстать, не оказаться на экономической обочине заставляет предпринимателей снижать цены, постоянно совершенствовать свою продукцию, повышать качество, надежность, чтобы удержать свои позиции на рынке.

Предмет конкуренции - это товар, посредством которого соперники стремятся завоевать потребителя и его деньги.

Объект конкуренции - это потребитель и покупатель, за расположение которого борются на рынке противоположные стороны.

Конкурентоспособность товара - это комплекс потребительских и стоимостных характеристик товара, определяющих его предпочтительность для потребителя по сравнению с аналогичными товарами других отечественных и зарубежных предприятий. Ответ на вопрос о конкурентоспособности товара дает покупатель. Именно он выбирает тот товар, который максимально удовлетворяет его потребности.

Конкурентоспособность фирмы выражает отличие развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребителей и по эффективности производственной деятельности

### **Задание №1.**

На основании исходных данных произвести деление факторов относящихся к внутренней и внешней среде.

Исходные данные:

- 1.Кадры
- 2.Закон о защите прав потребителей
- 3.Конкуренты
- 4.Риск
- 5.Контактные аудитории
6. Конъюнктура
- 7.Снижение рождаемости
- 8.Возможности выпуска продукции
- 9.Степень свободы предприятия в управлении
10. Рынок
- 11.Государственные законы и постановления
- 12.Конкурентоспособность продукции
- 13.Экология
- 14.Рост численности населения
- 15.Научно-технический уровень производства
- 16.Источники ресурсов
- 17.Внутренняя кооперация
- 18.Миграция населения
- 19.демографические факторы
- 20.Повышение образовательного уровня и рост числа служащих
- 21.Сама фирма (организация)
- 22.Клиенты
23. Политические факторы
- 24.Экономические факторы
- 25.Старение населения
- 26.Маркетинговые посредники
- 27.Инфляция
- 28.Поставщики
- 29.Средства массовой инфляции
- 30.Безработица
- 31.Природные условия
- 32.Финансовые круги
- 33.Доступность кредита
- 34.Потребители
- 35.Экономический кризис в стране
36. Реклама
- 37.Дефицит некоторых видов сырья
- 38.Стимулирование сбыта

### **Задание №2**

Фирма Oscar Ltd. в течение четверти века известна в Великобритании как изготовитель высококачественной кожи, замши, верхней мужской одежды из овчины. Штат компании состоит примерно из 60 наемных работников и трех директоров. Помещение, в котором расположена фирма, довольно старое, арендуемое ею со дня основания. Рабочая сила гибкая, а среди директоров лишь управляющий директор (г-н Штайн) занимает активную позицию в бизнесе.

Текущий ассортимент состоит из курток и пальто, который насчитывает 22 разновидности по стилю. Производительность компании 400-500 изделий в неделю. Можно было бы использовать дополнительные помещения, машинистов и станки, чтобы повысить производительность до 1000 изделий в неделю.

Емкость рынка этих товаров оценивалась в Великобритании в 30-е годы в 1,5млн.ф.ст. Однако с 1985г. рынок заметно сократился под влиянием инфляции, малые предприятия вообще прекратили торговлю.

Производительная перепись показала, что 25% выпуска продукции приходится на шесть фирм с числом работающих 1200 человек 20% всего промышленного производства приходится на 1000 небольших компаний (до 100 работающих). На независимые магазины мужской одежды приходится 23% продаж курток и 30% - пальто. Многочисленные портные занимают соответственно 15 и 22% рынка, а фирменные магазины, как правило, - 12 и 13% соответственно.

Сбыт компании Oscar Ltd. традиционно осуществлялся через агентов, которые год от года менялись. Однако в 1980 - 1985 гг. производство фирмы перешло в значительной мере под опеку Luxury, которая имеет розничную сеть магазинов во многих странах Европы. В 1984 - 1985 гг. на эту фирму приходилось 93% оптовых продаж.

К этому времени у фирмы Oscar оставалось лишь одно агентское соглашение. Но в 1986 г. вследствие неблагоприятной ситуации на рынке Luxury значительно сократила количество контрактов (до 25% по сравнению с предыдущим годом). Руководство фирмы Oscar вынуждено было принять решение о переходе на два рабочих дня в неделю.

Деловые отношения с Luxury осложнились, и ХОТ~ несколько возросло число контрактов с ней, фирма Oscar имела всего 10% чистого дохода. Г-н Штайн подозревает, что Luxury использует Oscar как заменяющего поставщика дешевой одежды из Кореи и Тайваня. К тому же в торговле ходят слухи, что некоторые покупатели возвращают кожаные изделия этих изготовителей с жалобами на низкое качество пошива и окраски.

В 1984 г. между Oscar Ltd. и Luxury было подписано соглашение о продаже одежды через сеть ее магазинов в Бельгии, ФРГ и Франции. Вначале заказы возросли до значительного уровня, но постепенно они сокращались и неожиданно прекратились без каких-либо объяснений. В 1986 г. фирма Oscar предприняла попытку экспорта продукции через европейского агента в Швецию и Норвегию, но потерпела неудачу.

С 1985 г. Oscar торгует таким количеством товара, которое ведет к ее разорению. Задолженность фирмы банку достигла 50000 ф.ст., размеры кредитов со стороны поставщиков уменьшаются.

Служащие банка попросили о встрече с г-ном Штайном для обсуждения ситуации с задолженностью и дальнейших перспектив развития компании, а также пере смотра аренды недвижимости на новый срок. Г-н Штайн в отчаянии позвонил в консалтинговую маркетинговую службу и попросил совета.

#### **Задание:**

1.Приведите анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на бизнес фирмы Oscar Ltd.

2.Дайте совет г-ну Штайну о дальнейшей перспективе развития компании.

#### **Задание № 3**

1. Конкурентоспособность товара - это:

- 1) самый высокий в мире уровень качества;
- 2) способность товара конкурировать на мировом рынке;
- 3) способность товара конкурировать с аналогичными видами продукции на мировом рынке;
- 4) способность товара конкурировать с аналогами на конкретном рынке в



- определенный период времени;
- 5) самая низкая себестоимость.
2. Составляющими конкурентоспособности товара являются:
- 1) технический уровень;
  - 2) сертифицированная система обеспечения качества;
  - 3) эффективность рекламы;
  - 4) Стайлинг (совокупность эстетических показателей качеств товара)
  - 5) базисные условия контракта.
3. Может ли товар, превосходящий по качеству конкурирующие аналогии, быть неконкурентоспособным на данном рынке:
- 1) да;
  - 2) нет.
4. Можно ли сделать вывод о конкурентоспособности товара, определив его полное соответствие требованиям международного стандарта:
- 1) да;
  - 2) нет.

### **Задание №2.**

**Тест №2:** «На эффективность предъявления клиентуре товара или услуг вашей фирмы»

Ответьте на следующие вопросы:

1. Продумываете ли вы заранее, какие свойства и характеристики продукта, вы должны представить и в каком порядке?
2. Предлагаете ли вы клиенту модель, которую он хочет посмотреть или которая отвечает его потребностям?
3. Говорите ли вы клиенту до того, как продемонстрируете продукт, на какие его особенности и качества вы хотели бы обратить внимание?
4. Подчеркиваете ли вы, аргументируя свои доводы, полезность продукта для клиента, возможность путем приобретения продукта снизить затраты, повысить производительность труда и т.д.
5. Тщательно ли вы готовитесь к процедуре представления продуктов (сотрудники, помещение, приспособления, условия)?
6. Вовлекаете ли вы клиента в процесс демонстрации продукта (в качестве оператора, контролера, испытателя)?
7. Прибегаете ли вы во время демонстрации продукта к дополнительным (световым, звуковым, цветовым, механическим) эффектам?
8. Располагаете ли вы во время представления продукта всем, что может привлечь внимание клиента (проспекты, инструкции по эксплуатации, технические описания, таблицы цен и т.д.)?
9. Делаете ли вы выводы для клиента по завершении демонстрации, еще раз, подчеркивая важнейшие достоинства продукта?
10. Предъявляете ли вы клиенту после окончания демонстрации продукта заранее заполненный бланк заказа для подписи?

### **Оценка:**

Всегда - 15 очков; обычно - 10 очков; редко - 5 очков; никогда - 0 очков.

Подсчитайте набранные очки:

Если более 120 - очень хорошо; 95-120 - хорошо; 70 удовлетворительно; менее 70 - неудовлетворительно.

### **Задание №3.**

Практика знает разные пути обеспечения конкурентоспособности фирмы. Среди них:

1. Снижение издержек производства до уровня ниже, чем у конкурентов.
2. Более высокий технический уровень продукции, нежели у конкурентов.
3. Более высокая надежность изделий.
4. Более высокая скорость доставки товара.
5. Более совершенный дизайн товара.

6. Улучшенная упаковка.
7. Повышенная насыщенность рекламы.
8. «Индивидуализация» изделия по требованию заказчика.
9. Более совершенное техническое обслуживание проданного изделия.
10. Длительные сроки гарантии и другие.

**Задание:**

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какие другие пути повышения конкурентоспособности фирмы вы можете предложить?
2. Какие из упомянутых и предложенных вами направлений деятельности по повышению конкурентоспособности фирмы являются, по вашему мнению, наиболее действенными?

### **Практическая работа № 8.**

**Тема:** Анализ влияния цен на покупательскую способность потребителей общественного питания.

**Цель:** Научиться анализировать влияние цен на покупательскую способность.

**Оснащенность:** канцелярские принадлежности, задание.

#### **Методические указания:**

Цена - это денежное выражение стоимости товара. При централизованной экономике она определялась затратами живого и овеществленного труда на проектирование, изготовление и сбыт продукции и твёрдо установленной нормой прибыли и была одинаковой для всех потребителей конкретного товара. Цены устанавливались централизованно и характеризовались стабильностью и единством. Никаких проблем у предприятий с ценами не было. Их им назначали.

В рыночной экономике все гораздо сложнее. Цена уже не является результатом расчетов себестоимости увеличенной на плановый процент прибыли. Цена в рыночной экономике - это плод точных расчетов издержек и интуиции менеджеров, знания текущей и перспективной конъюнктуры рынка, грамотно проведенной рекламы и стратегии маркетинга. Цена является показателем благополучия предприятия. Цена - это важнейший элемент комплекса маркетинга (В комплекс маркетинга входят: товар, цена, методы распространения и методы стимулирования).

Предприятия стремятся не поддаваться стихии рынка, пытаются сами сформировать выгодные им и потребителю цены.

Сущность цены определяется ее ролью и теми функциями, которые она выполняет. Роль цены в развитии экономики однозначна - это показатель благополучия не только предприятия, но и общества в целом, так как она включает в себя прибыль, за счет которой формируются все виды бюджетов: предприятия, района, города, области, государства.

#### **Задание №1. Новинка и ее цена**

Компания E.J.Ltd, производящая довольно широкий ассортимент медицинских инструментов, как для специализированных учреждений, так и для продажи потребителям через сеть основных фармацевтических магазинов и аптек, занимает прочное положение за рубежом. В настоящее время в стадии разработки находится новая модель цифрового термометра для широкого потребителя. Рынок бытовых термометров в Великобритании отличается традиционным консерватизмом. Недавнее исследование показывает, что только 35% семей имеют термометры, причем 75% из них представляет собой обычные стеклянные ртутные термометры. Эти исследования E.J.Ltd выпускала десятилетиями.

Исследования, проведенные компанией, подтвердили эти данные, но дополнили их весьма важными сведениями: оказалось, что 90% домашних хозяйств, пользующихся обычным термометром, считают его не безопасным для маленьких детей.

Кроме того, опрос выборки показал, что практически все респонденты

отмечают трудности в считывании информации со шкалы обычного градусника и испытывают неуверенность в правильном измерении температуры, 50% респондентов, не владеющих термометром, к сожалению до сих пор не купили его.

Фирма пришла к заключению, что исследования показывают скрытую потребность в новом изделии. Новый градусник сделан из прочного небьющегося полимерного материала, снабжен легко читаемым цифровым дисплеем, встроенным таймером со звуковым сигналом, который помогает пользователю скорректировать время измерения температуры и узнать, когда можно считывать показания шкалы.

Фирма считает, что ее новая модель лишена всех недостатков обычного термометра.

Следующая задача, стоящая перед фирмой, - провести рыночные испытания товара, для чего выбран Лондон и юго-восточный регион Великобритании, но разработка плана маркетинга еще не закончена.

Кроме E.J.Ltd на британском рынке обычно термометры и другую медицинскую технику производят еще три фирмы. Но они в такой степени известны потребителю, т.к. появились на рынке полтора года назад. Они продают свою продукцию через аптеки по цене от 7,95 до 11,95 ф.ст.

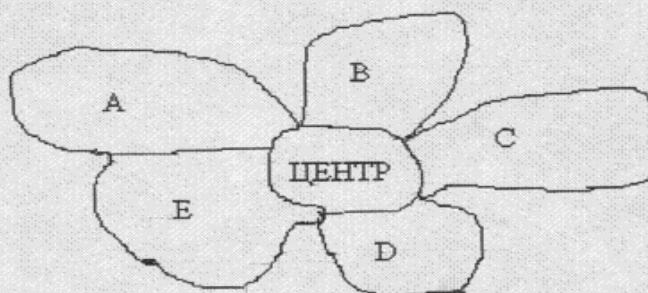
**Вопросы и задания:**

1. Подберите критерии сегментации. Разработайте целевые сегменты и дайте их характеристику.
2. Посоветуйте фирме, как позиционировать товар.
3. Разработайте рекомендации по ценовой политике. С этой целью выявите внешние и внутренние факторы, влияющие на формирование цены в данной ситуации. Проанализируйте различные подходы к формированию цены на новый товар и порекомендуйте наиболее соответствующий сложившейся ситуации. Предложите ценовые стратегии для каждого целевого сегмента. Учтите такие аспекты в формировании цен, как характер спроса (эластичность), психологическое восприятие цены, новизна товара.

**Задание №2**

Составьте ценовую карту по районам города на определённый день.

Виды товаров	Наименование районов города				
	центр	А	В	С	Д
	Цены товаров в рублях				
Морковь столовая					
Хлеб ржаной формовой					
Мука пшеничная в.с.					
Сахарный песок					
Масло сливочное крестьянское					
Колбаса «Останкинская»					



Ценовая карта

### Задание №3

Рассчитаем исходную цену товара параметрическим способом. Виды товаров:

а) чайный сервиз на 6 персон, включая один заварной чайник, сахарницу, маслёнку, вазочку для варенья, вазочку для цветов, шесть чашек, шесть блюдец, шесть десертных тарелочек, шесть розеток для варенья.

б) пылесос «Чистота», легковой автомобиль «Скорость»

в) шерстяной свитер «Пушинка»

### Задание №4.

Объясните, в каких пунктах данной схемы модели цена товара оказывает стимулирующее или сдерживающее воздействие на покупательское поведение.

<b>Иерархия воздействий</b>	<b>Общие поведенческие цели продвижения</b>	<b>Конкурентные поведенческие цели</b>	<b>Отдельные структуры продвижения, связанные между собой</b>
<b>Осознание</b>	Предоставление информации	Обеспечение узнавания потребителями, знание ими характеристик продукции	Реклама, создание благоприятного общественного мнения, премии, витрины
<b>Благожелательное отношение</b>	Создание положительного отношения	Обеспечение благожелательного отношения, предпочтение фирменных марок перед марками конкурентов	Сочетание видов рекламы в средствах информации, использование торгового персонала, демонстрация, создание благоприятного общественного мнения, устное информирование
<b>Предпочтение</b>			
<b>Убеждение</b>	Стимулирование и сохранение намерений	Поддержание значительного предпочтения потребителей, увеличения покупок товаров или услуг, поддержание постоянного сбыта	Витрины в местах продажи, реклама, прямое обращение по почте, демонстрации, использование торгового персонала, устное информирование
<b>Покупка</b>			

### Задание №5.

В российской практике найдите примеры несоответствия цены и качества товара и объясните

Качество	Цена		
	Высокая	Средняя	Низкая
<b>Высокое</b>	Стратегия премиальных наценок	Стратегия глубокого проникновения на рынок	Стратегия повышенной ценностной значимости
<b>Среднее</b>	Стратегия завышенной цены	Стратегия среднего уровня	Стратегия доброкачественности
<b>Низкое</b>	Стратегия ограбления	Стратегия показного блеска	Стратегия низкой ценностной значимости

#### 4. Информационное обеспечение обучения

##### Перечень рекомендуемых учебных изданий, Интернет-ресурсов, дополнительной литературы

###### Основные источники:

1. Карпенко Е. А. Экономика отрасли: торговля и общественное питание Москва.: Альфа-М. 2014г.
2. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент. Учебное пособие для ССУЗОВ. -М.: Академия, 2015
3. Казначевская Г.Б. Менеджмент: Учебное пособие. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2016
4. Литвак Б.Г. Практические занятия по менеджменту: мастер-класс. Учебное пособие. - М.: Дело, 2015
5. Лукашевич В.В. Основы менеджмента. Учебное пособие для ССУЗОВ. -М.: ЮНИТИ Дана, 2016
6. Лукашевич В.В. Управление персоналом. Учебное пособие, М.: 2012
7. Панов Разработка управленческих решений: Информационные технологии: Учебное пособие. - М.: Гор. 2016
8. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Прогресс, 2015
9. Ващекин Н.П., Парамонова Т.Н. и др. Маркетинг: Учебник. - М.: ФБК- Пресс, 2015

###### Дополнительные источники:

1. Гражданский кодекс РФ ч. 1 и 2
2. Налоговый кодекс РФ ч. 1 и 2
3. Трудовой кодекс РФ
4. Таможенный кодекс РФ
5. ФЗ РФ «О защите прав потребителей»
6. ФЗ РФ «О государственном регулировании внешнеторговой деятельности»
7. ФЗ РФ «О мерах по защите экономических интересов Российской Федерации при осуществлении внешней торговли товарами»
8. ФЗ РФ «Об иностранных инвестициях»
9. ФЗ РФ «О рекламе»
10. Методические рекомендации по формированию и применению свободных цен и тарифов на продукцию, товары и услуги. Утв. Минэкономки РФ 06.12.95 № СИ-484/7-982/.

11. Инструкция по определению розничного товарооборота и товарных запасов юридическими лицами, их обособленными подразделениями независимо от формы собственности, осуществляющими розничную торговлю и общественное питание. Утв. Госкомстатом России от 01.04.96 №25.
12. ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. - ИПК. Издательство стандартов, 2010
13. Квалификационный справочник должностей служащих. - М.: ИНФРА-2016

**Интернет-ресурсы:**

- 1 Финансовая литература [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tehlit.ru>, свободный. – Загл. с экрана.
- 2 Портал нормативно-правовой документации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pntdoc.ru>, свободный. – Загл. с экрана.
- 3 <http://marketing-magazine.ru>
- 4 <http://marketing.spb.ru> > [Маркетинг Менеджмент](#)
- 5 <http://ru.wikipedia.org> > [wiki/Менеджмент](#)