

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный  
технический университет»

Кафедра экономической безопасности

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

**108 - 18**

по изучению дисциплины, выполнению практических занятий  
и самостоятельной работы по дисциплине «Менеджмент и марке-  
тинг» для студентов, обучающихся по направлению  
15.04.01 «Машиностроение», все образовательные магистерские  
программы, всех форм обучения



Воронеж 2018

Составитель: д-р. экон. наук И. В. Каблашова, канд. экон. наук, доцент И.В. Логунова

УДК 621.338 (075)

Методические указания по изучению дисциплины, выполнению практических занятий и самостоятельной работы по дисциплине «Менеджмент и маркетинг» для студентов, обучающихся по направлению 15.04.01 «Машиностроение», все образовательные магистерские программы, всех форм обучения / ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; сост. И.В. Каблашова, И.В. Логунова Воронеж. 2018. 25 с.

Методические указания включают рекомендации по изучению тем дисциплины, выполнению практических занятий и самостоятельной работе по дисциплине «Менеджмент и маркетинг», содержат задания для выполнения самостоятельной работы и перечень рекомендуемой основной, вспомогательной и методической литературы для освоения основных разделов дисциплины.

Методические указания подготовлены на магнитном носителе в текстовом редакторе Microsoft Word, файл МУ2018 практ.doc.

Табл. 2. Рекомендуемая литература: 21 назв.

Рецензент: к.э.н., доц. Рыбкина О.В.

© ФГБОУ ВО «Воронежский  
государственный технический  
университет», 2018

## ВВЕДЕНИЕ

Методические указания предназначены для студентов магистратуры, обучающихся по направлению 15.04.01 «Машиностроение», магистерская образовательная программа «Физико-химические и технологические основы процессов сварки», всех форм обучения и включают рекомендации по изучению дисциплины, выполнению контрольной работы и самостоятельной работы.

Задания, представленные в методических указаниях, направлены на развитие профессиональных компетенций будущих специалистов в области менеджмента и маркетинга, в т.ч. на умение работать с информацией, анализировать ее и формулировать собственное представление о той или иной проблеме и вариантах ее решения, обоснования наиболее подходящего способа ее решения.

Методические указания включают несколько разделов. В первом разделе изложены основные темы, изучаемые в рамках дисциплины. Второй раздел содержит темы практических занятий с подробным описанием заданий теоретической и практической части. Третий раздел описывает задания по самостоятельной работы студентов магистратуры, в т.ч. содержит рекомендации по выполнению домашних заданий. В четвертом разделе содержатся тестовые задания, направленные на самопроверку и подготовку к итоговой проверке знаний.

Методические указания построены таким образом, чтобы помочь студенту магистратуры освоить отдельные разделы дисциплины и получить навыки по обоснованию эффективности конструкторско-технологических решений магистерской диссертации. Задания по самостоятельной работе ориентированы на развитие творческих способностей студентов магистратуры и навыков выработки управленческих и конструкторско-технологических решений, что является необходимым условием для формирования общекультурных и профессиональных компетенций.

Изучение дисциплины направлено на формирование следующих компетенций:

### **Общекультурные компетенции:**

**ОК-2** (готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения)

### **Профессиональные компетенции:**

**ОПК-5** (способностью организовывать работу коллективов исполнителей, принимать исполнительские решения в условиях спектра мнений, определять порядок выполнения работ, организовывать в подразделении работы по совершенствованию, модернизации, унификации выпускаемых изделий, и их элементов, по разработке проектов стандартов и сертификатов, обеспечивать адаптацию современных версий систем управления качеством к конкретным условиям производства на основе международных стандартов);

**ОПК-8** (способностью проводить маркетинговые исследования и подготавливать бизнес-планы выпуска и реализации перспективных и конкурентоспособных изделий в области машиностроения);

**ОПК-9** (способностью обеспечивать управление программами освоения новой продукции и технологий, проводить оценку производственных и непроизводственных затрат на обеспечение требуемого качества продукции, анализировать результаты деятельности производственных подразделений).

В результате изучения дисциплины студент должен

#### ***Знать:***

- современные подходы к раскрытию сущности и содержания менеджмента (ОК-2);

- проблемы и пути их решения в сфере реализации системы маркетинга (ОПК-8);

- тенденции развития методов и форм принятия управленческих решений (ОПК-5);

- методы оценки затрат на обеспечение качества продукции (ОПК-9).

#### ***Уметь:***

- идентифицировать социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2);

- организовывать работу коллективов исполнителей и принимать управленческие решения (ОПК-5);

- проводить маркетинговые исследования и подготавливать бизнес-планы (ОПК-8);

- проводить оценку затрат на обеспечение требуемого качества продукции (ОПК-9).

#### ***Владеть:***

- навыками анализа проблемных ситуаций в управлении предприятиями (ОК-2);
- методами организации работы подразделений по совершенствованию и модернизации продукции (ОПК-5);
- методами выработки управленческих решений по реализации перспективных и конкурентоспособных изделий в области машиностроения (ОПК-8);
- методами управления качеством новой продукции и технологий (ОПК-9).

Настоящие методические указания разработаны в соответствии с программой дисциплины, определяют цели, темы практических занятий, задания по самостоятельной работе и тестовые задания для самопроверки полученных знаний.

# 1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

## **Тема 1. Сравнительная характеристика основных концепций и теорий менеджмента и маркетинга**

Сущность менеджмента и маркетинга. Принципы менеджмента и маркетинга. Развитие системного и процессного подходов к менеджменту и маркетингу. Содержание маркетингового управления предприятием. Принципы, методы и функции менеджмента и маркетинга, их применение в практике предприятия. Маркетинг в системе партнерских отношений и управления опытом клиентов.

*Самостоятельное изучение.* Развитие методов и процессов менеджмента и маркетинга. Методы управления коллективом. Технология принятия управленческих решений с учетом требований к обеспечению качества продукции. Адаптация современных методов менеджмента и маркетинга с учетом современных положений международных стандартов.

## **Тема 2. Трансформация современных подходов к менеджменту и маркетингу.**

Содержание современных подходов к менеджменту и маркетингу. Формирование стратегий менеджмента в условиях нестабильности внешней среды. Методы проведения маркетинговых исследований. Разработка бизнес-планов выпуска и реализации перспективных и конкурентоспособных изделий в области машиностроения. Разработка стратегии маркетинга с учетом специфики деятельности предприятия.

*Самостоятельное изучение.* Адаптация целей менеджмента к изменениям во внешней среде. Обеспечение устойчивого развития предприятия с учетом процессного подхода к менеджменту качества. Содержание маркетинговой деятельности предприятия. Структура, цели и задачи маркетинговой службы предприятия. Маркетинговый контроль и анализ результатов деятельности предприятия с учетом сбалансированного удовлетворения требований всех заинтересованных сторон.

## **Тема 3. Совершенствование менеджмента предприятия на основе маркетингового подхода**

Содержание маркетингового подхода к менеджменту. Особенности реализации функции менеджмента и маркетинга в современных условиях. Эволюция понятия лидерства и качества. Технология принятия управленческих решений с учетом

результатов проведения маркетинговых исследований требований к обеспечению качества продукции. Основы идентификации ответственности за качество решений менеджеров различных уровней управления. Эффективность интернет-маркетинга товаров, предприятий. Принципы концепции маркетингового подхода к менеджменту. Направления развития менеджмента с учетом маркетинга.

*Самостоятельное изучение.* Основы управления качеством процессов с учетом специфики деятельности предприятия. Методы сегментации рынка с учетом требований к качеству новой продукции и технологий производства. Маркетинг в управлении знаниями. Маркетинг и аудиторсинг. Маркетинг инноваций. Условия и факторы эффективности применения маркетинговых методов, технологий и инструментов в управлении организациями, кластерами, концернами.

#### **Тема 4. Трансформация систем менеджмента и маркетинга в условиях цифровой экономики**

Разработка стратегии маркетинга с учетом стратегии менеджмента предприятия. Изменение содержания менеджмента и маркетинговой деятельности в условиях цифровизации. Формирование основных понятий цифрового управления и цифрового маркетинга. Изменение структуры управления предприятием в условиях цифровизации. Обобщение цифровых технологий для управления маркетингом.

*Самостоятельное обучение.* Формирование новых концепций менеджмента и маркетинга в условиях цифровизации предприятия. Формирования понятия цифровое лидерство, цифровая культура, цифровая вовлеченность персонала в процессы принятия и реализация управленческих решений.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### *Практическое занятие 1*

#### **«Роль менеджер в современном деловом мире»**

**Цель занятия** – приобретение знаний о содержании и особенностях работы менеджеров в современных условиях, приобретение навыков публичного выступления и ответов на вопросы.

#### **1. Письменно ответить на вопросы:**

1.1 Менеджмент – это ...

1.2 Для меня фигура менеджера ассоциируется с личностью...

1.3 Управлять людьми – это....

1.4 Руководить – значит...

1.5 Бизнесмен – это человек, который ...

1.6 У предпринимателя и менеджера есть общие черты, это: ....

1.7 Менеджер отличается от предпринимателя тем, что...

**2. Подготовить эссе на тему «Образ современного успешного менеджера».**

Эссе – это сочинение небольшого объема и свободной формы, отражающее индивидуальное мнение по какой-либо проблеме или вопросу. Эссе представляет краткий очерк, позволяющий соединить научный подход к решению поставленной задачи и практические знания, которые студент приобретает в процессе обучения. Главным в написании эссе является краткое изложение точки зрения автора эссе в понимании проблемы, формулировка взгляда на проблему, предложения или программа шагов, позволяющих решить, поставленную проблему. В обязательном порядке эссе должно содержать ссылки на источники, использованные в процессе написания работы. Объем эссе не должен превышать 3-4 стр. печатного текста.

Для подготовки эссе необходимо просмотреть специальные издания периодической печати, например, журналы: «Секрет фирмы», «Профиль», «Эксперт», «Искусство управления», «Менеджмент в России и за рубежом» за последние 2 года. Кроме того, можно использовать серию книг о предпринимательстве и монографии видных западных специалистов в области менеджмента и бизнеса и отечественных специалистов. Возможно использование ресурсов Интернет.

Необходимо составить на основе анализа публикаций краткое эссе с описанием деятельности конкретного менеджера, его успехе в сфере бизнеса (или неуспехе), особенностях деятельности. В описании должны быть использованы фактические данные: конкретное предприятие, характер деятельности, положение на рынке, описана реальная проблемная ситуация. Завершать описание должны собственные выводы о требованиях, предъявляемых к менеджеру, черты характера, качества, которые необходимы в современных условиях для достижения успеха.

Эссе должно быть оформлено в соответствии с общими требованиями в печатном виде, содержать источники использованных публикаций (название публикации, автор, год издания, стр., или, если это ресурсы Интернет, полный адрес). Студент должен быть готов к презентации своего эссе на занятии, для этого должен вла-

деть материалом, чтобы сделать короткое сообщение и ответить на вопросы.

### ***Задание***

1. Проработать теоретические положения темы 1.
2. Написать эссе на тему: «Образ современного успешного менеджера»;
3. Подготовить устную презентацию своего сообщения.

### ***Практическое занятие 2***

#### **«Содержание процессного подхода к управлению»**

**Цель занятия** – приобретение знаний о содержании функций управления, об особенностях их реализации на конкретных предприятиях, получение навыков публичного выступления и ответов на вопросы аудитории.

#### **Методические указания для подготовки к занятию**

Для подготовки к практическому занятию студенту необходимо:

- 1) подготовиться к входному контролю по теме «Процессный подход в управлении»;
- 2) изучить содержание функций управления и привести практические аспекты их реализации на конкретных предприятиях.

Каждым студентом должно быть подготовлено сообщение *на примере одного или нескольких предприятий* на предмет практики реализации *одной из* общих функций управления: планирование, организация, мотивация, контроль, также при наличии материала рекомендуется рассмотреть практику реализации функции координации и регулирования.

Сообщения должны быть равномерно распределены между студентами в группе. Ответственный – староста группы. Сообщение должно быть оформлено на листах формата А4 по требованиям ГОСТ. При подготовке сообщения студентам необходимо ориентироваться на периодическую печать и ресурсы сети Интернет, где может быть представлена информация о деятельности конкретных предприятий.

В процессе подготовки к практическому занятию студенту необходимо ориентироваться на содержание общих функций управления:

**Планирование** - это вид управленческой деятельности, связанный с составлением планов организации в целом, ее подразделений, функциональных подсистем, отделов, служб и работников. При

рассмотрении функции планирования необходимо изучить, каковы цели предприятий в современных условиях, какие разрабатываются планы, на решение каких задач они направлены.

Организация - это процесс создания структуры, дающей возможность людям эффективно работать вместе и обеспечивать их работу всем необходимым (ресурсами); это деятельность, направленная на создание и развитие структуры хозяйственной системы. Необходимо изучить, каким образом организована работа предприятий в современных условиях, какой вид имеет организационная структура (схема), какие основные подразделения в ней выделены, каково подчинение служб и отделов.

Мотивация - деятельность, имеющая целью активизировать трудовой коллектив и каждого работающего в организации и побудить эффективно трудиться для достижений целей, сформулированных в планах. Необходимо изучить способы мотивации (стимулирования, поощрения) на предприятия в современных условиях: какие методы материального и моральности стимулирования используются, составляются ли программы мотивации, в чем их особенности, как они реально позволяют оценить вклад работников в процесс труда и определить уровень оплаты труда.

Контроль - вид управленческой деятельности, задачей которой является учет результатов работы организации, их количественная и качественная оценка. Необходимо изучить, какие объекты (сферы) на предприятии подлежат контролю, какие показатели используются предприятия для оценки своей деятельности в современных условиях, кто на предприятии (отдел, специалист или специалисты, менеджеры) осуществляет контроль, какова процедура контроля, какие действия предпринимаются на предприятии в случае отклонения фактических показателей от плановых.

Координация - вид управленческой деятельности, обеспечивающий согласованное взаимодействие всех управленческих действий и функций, бесперебойность и непрерывность процесса управления.

Регулирование - вид управленческой деятельности, посредством которой осуществляется удержание характеристик системы на определенной траектории.

### **Задание.**

Составить таблицу содержания функций управления с учетом специфики вашего предприятия. При описании функций необходи-

мо изучить, каким образом на предприятии происходит процесс согласования отдельных направлений деятельности и как осуществляется поддержание сбалансированного состояния, каким образом работают менеджеры в этом направлении, как связана их работа, имеется ли на предприятии отдел (служба), отвечающая за мониторинг процессов выполнения функций управления и т.д.

### ***Практическое занятие 3***

#### **«Системный и ситуационный подходы в управлении»**

**Цель занятия** - приобретение знаний об общих положениях системного и ситуационного подходов в управлении, приобретение навыков описания и декомпозиции системы.

#### ***Ситуация для анализа «Выгодный заказчик»***

В Воронеже на малое полиграфическое предприятие «Альфа» почти одновременно пришли на работу два менеджера – Алексей и Роман. Сначала они работали с постоянными клиентами, просто принимая у них заказы, но по прошествии года в Москве состоялась выставка полиграфических предприятий и технологий. Представителем «Альфы» на этой выставке был Алексей, показавший заинтересованным лицам все преимущества фирмы. Он привез в Воронеж крупный заказ на печать каталогов одной косметической фирмы. Через два дня приехал заказчик и обговорил с Алексеем все нюансы относительно будущего тиража (все технологические, оформительские и ценовые аспекты). Директор «Альфы» Николай Петрович был очень доволен выгодным заказом и пообещал Алексею процент с прибыли от данного контракта. Каталог запустили в тираж, заказчик был удовлетворен качеством исполнения и хотел сотрудничать с «Альфой» и в дальнейшем. Неожиданно в Воронеже началась эпидемия гриппа. Алексей заболел и взял больничный. Когда через неделю он вернулся на работу, оказалось, что дальнейшим сотрудничеством с заказчиком из Москвы занимался Роман по приказу директора. За прошедшую неделю был сделан еще более крупный заказ на изготовление нового каталога и упаковочного материала для косметики. Процент от прибыли с этого заказа шел Роману. Директор «Альфы» находился в это время в командировке, а клиент говорил уже о следующем заказе. Алексей предложил Роману «отдать» ему клиента из Москвы, на что роман сказал, что в дальнейшем он будет вести этот контракт. Менеджеры работали в одном помещении и отношения между ними стали накаляться, что стало мешать плодотворной работе обоих. Каждый из них хотел работать

с выгодным заказчиком. Дошло до того, что ни Алексей, ни Роман не могли думать ни о чем, кроме этого. В этот напряженный момент вернулся из командировки директор...

### ***Вопросы к ситуации***

1. Формулировка проблемы управления на предприятии.
2. Имеет ли Роман моральное право заниматься с заказчиком?
3. Ваши альтернативные варианты решения и рекомендации по совершенствованию процесса управления.

### ***Практическое занятие 4***

#### **«Формирование миссии, стратегии и целей предприятия»**

**Цель занятия** - изучить содержание терминов «стратегия предприятия», «стратегическое видение», «миссия», «цели»; приобрести навыки качественного анализа и формулировки миссии и целей предприятия.

#### *Ознакомится с понятиями.*

1. **Миссия** организации обычно описывает нынешний бизнес организации; в миссии содержится общая характеристика сегодняшних возможностей организации, ее целевой аудитории, видов деятельности и структуры бизнеса. Миссия объясняет суть деятельности организации, специфику бизнеса и путь развития организации – все то, что отличает эту организацию от остальных в этой отрасли. Миссия формирует представление о предприятии, дает представление о его предназначении, сущности его деятельности.

2. **Стратегическое видение** – маршрут движения организации в будущее; определяет технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности и образ организации, какой она должна стать в будущем. Стратегическое видение должно ориентировать организацию на будущее, определять приоритетные потребности покупателей и виды деятельности, а также долгосрочную конкурентную позицию организации.

3. **Цель** определяет, какие результаты и когда должны быть достигнуты. Общую цель организации, сформулированную как ориентир, раскрывающий предназначение организации, специалисты называют миссией. **Цели** – поддающиеся измерению результаты, которых пытается добиться менеджер. Характеризуют конкретные результаты и итоги, которые должны быть достигнуты к определенному сроку, они должны быть тесно связаны со стратегическим видением и ценностями предприятия. Они помогают мене-

джеру разработать план предприятия по превращению ожиданий и желаний в реальность.

**4. Метод «Дерево целей»** позволяет описать упорядоченную иерархию целей и задач, полученную в результате декомпозиции главной цели предприятия (рисунок).

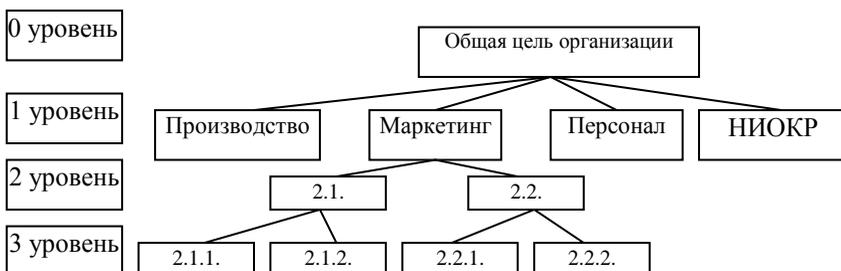


Рис. 1 - Структура дерева целей управления предприятием

### **Задание 1.**

Провести анализ формулировки миссии различных предприятий, сформулировать новую миссию, цель управления и стратегию предприятия.

#### **Вариант 1**

Миссия ОАО «Электросигнал»: процветание предприятия, выпуск конкурентоспособной продукции, создание новых рабочих мест. Для достижения этой цели предприятие стремится реализовать все то, что было произведено, исследовать сложившуюся конъюнктуру на рынке, выпускать конкурентоспособную продукцию, осваивать новые образцы изделий, выявлять своих клиентов и т.д.

#### **Вариант 2**

Миссия ОАО «Корпорация НПО «РИФ» рассматривается по следующим направлениям:

**1. Продукция** - путем постоянного жесточайшего контроля качества выпускаемой продукции, внедряя разработанную систему «менеджмент-качество», целенаправленно совершенствовать продукцию, расширять ее номенклатуру, максимально возможно отвечая потребностям выпуска.

**2. Производство** - путем целенаправленного контроля производственного процесса добиться выполнения плана наиболее эко-

номичным способом, минимизируя необязательные и случайные затраты и потери.

**3. Внешняя обстановка** - всемерно содействовать формированию стабильной в экономическом и социальном плане, экологически безопасной внешней среды.

**4. Сотрудничество** - с уважением и пониманием относиться к деловым партнерам и активно работать с ними, расширяя сферу деловых взаимоотношений.

**5. Персонал** - быть внимательным и чутким к запросам и нуждам простых работников, способствовать росту производительности труда.

#### ***Вариант 3***

Миссия ЗАО «Октант» - выявление и удовлетворение потребностей предприятий различных отраслей народного хозяйства в изготовлении нестандартного оборудования, грузоподъемных и грузозахватных механизмов и приспособлений, оказание услуг организациям и населению. Мы измеряем свой успех удовлетворенностью потребителей как основы достижения целей нашего предприятия, эффективностью затраченных усилий, улучшением социального и материального положения работников.

#### ***Вариант 4***

Миссия ОАО «Тяжмехпресс» - производство кузнечно-прессового оборудования высокого качества по доступной цене.

#### ***Вариант 5***

Миссия деятельности ОАО «Рудгормаш» — проектирование, производство, обслуживание оборудования, используемого в добывающих и перерабатывающих отраслях промышленности, строительной индустрии, машиностроении, топливно-энергетическом комплексе, обеспечивающего высокую производительность и гарантированную бесперебойную эксплуатацию для обеспечения конкурентоспособного преимущества клиентам. Отличием является не только многолетний опыт успешной работы на внутреннем и внешнем рынке, но и стремление демонстрировать новые технологические возможности отечественного машиностроения.

#### ***Вариант 6***

Миссия фирмы «Макдоналдс» - быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных рестораниках по приемлемой цене по всему миру.

#### ***Вариант 7***

Миссия фирмы «Полароид» - совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографии родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни.

### ***Вариант 8***

Миссия фирмы «Кодак» - стать мировым лидером в химическом и электронном изображении. Завоевать и поддерживать конкурентоспособность фирмы с учетом полного удовлетворения клиента качеством товаров и услуг.

#### ***Задание 2.***

Сформулировать миссию и цели Вашего предприятия. Разработать маркетинговую стратегию деятельности предприятия с учетом специфики производства и возможностей.

### ***Практическое занятие 5***

#### **«Анализ системы управления предприятием»**

**Цель занятия** - провести анализ управленческой деятельности на предприятиях «А» и «Б», оценка эффективности, описать преимущества и недостатки действующих структур управления, разработайте предложения по совершенствованию.

#### ***Ситуация для анализа***

На заводе «А» группа управляющего запасами занимается обработкой информации и координацией материальных потоков, в то время как аппарат управляющего производством сконцентрирован на управлении процессами обработки изделий и ремонте оборудования. Работники на заводе «А» более склонны концентрировать внимание на проблемах текущего характера, на том, что каждая группа управляющих и специалистов непосредственно отвечает.

На заводе «Б» круг обязанностей каждого подразделения в аппарате управления гораздо шире и обычно простирается от организации выполнения особых требований и запросов потребителей до совершенствования на систематической основе производственных мощностей предприятия. В результате уже в силу широты кругозора и интегрирующей природы своей деятельности, подавляющая часть функций, выполняемых управляющими и специалистами различных служб завода «Б», намного теснее связана с факторами повышения конкурентоспособности предприятия по сравнению с организацией управления на заводе «А».

В частности на заводе «А» основная часть неопределенности во внешней среде, с которой приходится иметь дело предприятию, точно также как преодоление различий между службами и отделами, рассматривается как заботы группы управления запасами. Т.е. служба управления запасами занимается в основном сбором информации и созданием запасов на случай возникновения перебоев в снабжении. Иначе говоря, служба управления запасами стремится приспособиться к всевозрастающей сложности производства, вместо того чтобы заниматься пересмотром организации материально-технического снабжения и изменением режима поставок.

С другой стороны, на заводе «Б» неопределенность и различия в характере деятельности разных служб в аппарате управления являются предметом общей заботы и подлежат модификации с течением времени. Весь менеджмент концентрирует усилия на уменьшении неопределенности извне и на объединении усилий разных служб в одном направлении, чтобы их действия ни в коем случае не наносили ущерба результатам работы всего предприятия в целом. Такая позиция отражается не только на управляющих и специалистах, но и на отношении рабочих к своему труду.

Таким образом, если на заводе «А» централизация управления усиливается, все больший круг вопросов решается на уровне директора, то на заводе «Б», напротив, все больше прав и ответственности передается на нижний уровень управления.

На заводе «А» главной целью персонала по закупкам сырья и материалов, комплектующих изделий является снижение цены, которая заплачена за данные поставки, и одновременно обеспечение надежности поставок при неопределенности поведения различных поставщиков и субподрядчиков, с которыми приходится иметь дело предприятию. К тому же круг поставщиков постоянно меняется, что также создает неопределенность. В этой связи создаются дополнительные запасы на предприятии, чтобы застраховать себя на случай непредвиденных обстоятельств. При использовании на заводе «А» формальных, краткосрочных контрактов с поставщиками поощрить или как-то дисциплинировать их можно, только меняя объемы заказов материалов и комплектующих изделий.

Отношения с поставщиками на заводе «Б» совершенно иные. Прежде всего у завода намного меньше поставщиков и субподрядчиков (примерно в 4 раза), а многие материалы и комплектующие поставляются из одного источника. Более того, многие субподряд-

чики завода «Б» - местные мелкие и средние фирмы. Этим фирмам было поручено разработать специфические компоненты, а также оказывается необходимая инженерная и производственная помощь. Они совместно с заводом «Б» работают над снижением запасов и незавершенного производства, над повышением качества.

### ***Вопросы.***

1. Каковы принципиальные различия в подходах к управлению на данных предприятиях?
2. Какие изменения необходимо провести в структурах управления на заводах «А» и «Б»?
3. Какова система ценностей у управляющих и специалистов, как они воспринимают проводимые изменения на предприятиях?

### ***Практическое занятие 6***

#### **«Содержание концепции маркетингового подхода к управлению предприятием»**

**Цель занятия** - изучение различных подходов к формированию концепции маркетинга в менеджменте, получение навыков по разработке стратегии маркетинга, изучение места маркетинга в менеджменте организации.

#### ***Ситуация для анализа 1***

##### ***«Перспективы развития маркетинга в XXI веке»***

Современный маркетинг - это маркетинг долгосрочных партнерских отношений, субъектами которых выступают производители, потребители и посредники. Суть маркетингового подхода в будущем - общность ощущений с потребителем, отношение к клиенту как к самому себе, но с учетом его индивидуальности. Еще точнее - это баланс интересов трех главных субъектов: потребителя, общества, производителя.

В этой связи близится к концу эра маркетинга «8/5», действующая по принципу «Мы работаем с понедельника по пятницу, с 9 до 18 часов». Все большее распространение получит модель «24/7» - постоянная доступность для партнеров и прежде всего для потребителей (круглые сутки, 7 дней в неделю).

Наряду с развитием холистического (творческого и вместе с тем целостного) осмысления маркетинга, он станет значительно более технологичным, инструментально богатым и неизбежно более профессиональным.

Основой *нового стиля, новой разновидности управления - менеджмента взаимоотношений с потребителями - CRM* стал индивидуальный маркетинг. Он состоит в восприятии реакции конкретного покупателя, во взаимодействии с ним, предполагает определение предпочтений покупателя, их запись и ответную реакцию на них. Преимущества таких отношений: для покупателя - эффективность контакта, для производителя - прибыль, для обоих - спокойствие, уверенность в будущем. *CRM* также использует современные информационные технологии для выстраивания отношений с клиентами на индивидуальной основе вместо применения модели так называемого «массового маркетинга», что признают самые успешные современные менеджеры-практики. При этом персонализации подлежат как товар, так и его цена, содержание и носители маркетинговых коммуникаций, процедуры сбыта, организация продаж.

Жизнь не стоит на месте, и то, что еще ново для России, уже является нормой оценки уровня современности менеджмента организации возможными зарубежными партнерами. Здесь активно внедряются системы управления опытом клиентов..

Широкое распространение получает краудсорсинг - вовлечение потребителей не только в оценку созданного товара, но и в процессы планирования обновления ассортимента, разработки товаров и услуг-новинок.

Эволюция маркетинга как в мире, так и в России в XXI в. определяется новыми направлениями, условиями и возможностями его осуществления. Среди основных *целевых направлений* можно выделить следующие:

- ориентация на перспективный спрос нового качества;
- активное создание спроса и рынка в целом;
- комплексное управление всеми процессами разработки, производства и продаж продукции.

Условия осуществления такого маркетинга - это характеристики российской окружающей маркетинговой среды нынешнего столетия:

- общество станет более открытым, информационным;
- вслед за развитыми странами в нем начнется выраженное ослабление идеологии потребительства, получит распространение приоритет ценности личной свободы и саморазвития;

- вырастет цена новинок, новый спрос будет создаваться новыми технологиями;

- талант менеджера станет ориентирован на максимизацию выгоды за длительный промежуток времени.

Появятся новые акценты в маркетинговых исследованиях:

- реальная ориентация не на сложившуюся ситуацию, а на перспективу, в том числе отдаленную (в Японии всерьез думают уже над тем, что понадобится потребителю в середине XXI в.);

- обязательные моделирование, прогноз и учет социальных и экологических последствий;

- клиент станет активным добровольным поставщиком информации о своих потребностях, распространится соответствующая модель маркетинговых исследований, уже получившая название— «корни травы».

### ***Задания и вопросы к ситуации.***

1. Выделите основные этапы развития маркетинга.

2. Что входит в понятие индивидуальный маркетинг?

3. Какое влияние оказывают новые теории маркетинга на изменения в менеджменте?

4. Что включается в понятие маркетинговой среды? Назовите основные элементы.

5. Что такое маркетинг и маркетинговый подход в управлении?

6. В чем отличия современной парадигмы маркетинга?

7. Как проявляется сущность маркетинга в действии?

8. Назовите основные направления участия государства в использовании и развитии маркетинга.

9. Охарактеризуйте институциональные изменения в системе маркетинге в России?

### ***Ситуация для анализа 2***

#### ***«Новые ориентиры в стратегическом маркетинге»***

В настоящее время получают распространение новые виды и пути формирования стратегий. В частности, проявится новое качество стратегического конкурентного преимущества фирм:

- изменяются преимущества в качестве или цене конкретного товара,

- особую социальную ценность приобретет преимущество в базовой компетентности фирмы,

- отличительная способность организации - высокопрофессионально работать в постоянном контакте с клиентами,
- учитывается позитивный опыт передовых предприятий, общественных институтов, конкурентов.

Повышается роль и происходит углубление планирования маркетинговых стратегий, включая следующие аспекты:

- последовательное наращивание глубины информационного обмена — от оперативных к стратегическим сообщениям;
- первоочередность повышения степени планирования информационной стратегии над планированием бизнес-стратегий;
- взаимная близость расположения нескольких компаний в системе координат стратегических приоритетов при условии общности бизнеса станет предпосылкой создания ими виртуальных корпораций.

Ожидаемая новация *в организации маркетинга* — активное использование преимуществ сетевых, виртуальных организационных структур: децентрализация, приближение к потребителю, тотальная заинтересованность и вовлеченность всех сотрудников.

Получает распространение сетевая организационная структура службы маркетинга. На смену примату должностной иерархии и функциональному разделению управления маркетингом придет интеллектуальное сотрудничество и сетевая кооперация специалистов. Менеджер превратится в соисполнителя и представителя команд, «играющего тренера».

Будут сделаны новые акценты *в структуре бюджета*: в бюджетах фирм — на исследованиях и разработках, в бюджетах маркетинга — на индивидуальной работе с клиентами.

*В товарной политике* получит преимущество новый тип «умного» товара, призванный давать свободу саморазвития потребителя. Товар, а с ним и сама атмосфера его предоставления станут мультимодальными, будут активно и комплексно задействованы не только зрение, но и остальные органы чувств потребителя, другие возможности восприятия — слух, обоняние, осязание, вкус, чувство ритма, эмоциональный комфорт и ощущение свободы выбора, чувство юмора.

*В ценовой политике* значительно вырастут глубина и регулярность проведения исследований ценовой эластичности спроса. Вместе с тем произойдет переориентация с принципов поведения «экономического человека» на учет психологических закономерности

стей принятия решений о покупке. Все большее распространение приобретут скидки за «преданность», постоянство партнерских отношений, а также скидки в рамках дискриминационного ценообразования в направлении повышения действенности социальной помощи и поддержки; одновременно получают приоритет инструменты и технологии наращивания «эмоциональной лояльности».

*В маркетинговых коммуникациях* произойдут дальнейшее качественное усиление активности и переориентация с фактически принудительных массовых форм их предъявления на принципы индивидуализированного интерактивного взаимодействия. Вместе с тем получит дальнейшее развитие деятельность по созданию «*марочного капитала*» и развитию брендов. Радикальное развитие получают коммуникационная среда Интернет и локальные компьютерные сети виртуального общения. Интерактивное взаимодействие станет мощным инструментом развития не только коммуникаций, но и сбыта, организации продаж, в том числе методом электронной коммерции, напрямую от производителей к клиентам.

Важнейшим направлением будущего перспективного развития маркетинга становится его *специализация*. Главный критерий специализации — специфика объектов маркетинга. Одно из таких направлений — маркетинг территорий.

#### ***Задание к ситуации.***

1. Опишите характер изменений в маркетинге применительно к изменениям в управлении предприятия.
2. Как «всеобщее качество» влияет на изменения в маркетинге и в менеджменте:
3. Опишите изменения в методах проведения маркетинговых исследований.

### ***Практическое занятие 7***

#### **«Оценка системы управления предприятием»**

**Цель занятия** - провести анализ управления на предприятии, разработать мероприятия (решения) по совершенствованию управления предприятием.

#### ***Ситуация для анализа 1***

В ПАО «Сафоновский электромашиностроительный завод» было принято решение о реорганизации структуры управления. В результате анализа действующей структуры было установлено, что в параметрах самой структуры, сложившейся исторически, имеется

много «перекосов». Например, огромное количество связей замыкается непосредственно на генерального директора, его первого заместителя (директора по производству, маркетингу и технической политике) и главного инженера – их перегрузка, концентрация преимущественно на текущих делах, дефицит времени для решения стратегических задач. При анализе также были выявлены и другие проблемы:

- в результате нечеткого определения диапазонов ответственности некоторые функции управления дублируются, в то время как есть и такие, которые не выполняются;
- руководители среднего звена не имеют полномочий для принятия оперативных решений;
- слабые связи между подразделениями и ориентация каждой службы только на свои интересы;
- необоснованное подчинение отделов и служб функциональным директорам, приводящие к разрыву целостности процесса, и т.д.

По всем выявленным направлениям изменений на заводе были разработаны проекты, учитывающие как положительные, так и отрицательные стороны сложившейся практики управления. Например, было предложено два варианта решения проблемы перегрузки генерального директора:

1. Делегировать часть полномочий директорам по направлениям, создать службу стратегического развития, вести элемент матричной структуры управления.
2. Ввести институт исполнительного директора, сохранить за генеральным директором функции стратегического и финансового управления. Принять ряд положений: о статусе генерального директора, об исполнительном директоре, об организационной структуре.

В новой организационной структуре были четко разграничены полномочия и ответственность между руководителями верхнего и среднего уровня управления, определены диапазоны ответственности сотрудников.

В центре внимания оказались и механизмы координации. Так, директорам представлено право, выполнять необходимые действия для выполнения своих должностных обязанностей в рамках диапазона ответственности и утвержденных генеральным директором планов и директивных заданий. Для каждого директора установлен перечень документов, требующих согласования, подписания и

утверждения, определен порядок подписания исполнительской документации. Для повышения оперативности управления сформированы матрицы горизонтальных взаимодействий, в которых по каждой должности определены взаимодействующие звенья структуры управления и содержание выполняемых ими работ.

### ***Вопросы.***

1. Опишите диапазон ответственности коммерческого директора.
2. Оцените эффективности организационных решений по совершенствованию управления предприятием.
3. Дайте характеристику показателей оценки системы управления: гибкость, адаптивность, оперативности в принятии решений.
4. Обоснуйте необходимость решения о совершенствовании управления предприятием.

### ***Ситуация для анализа 2***

#### **«Методы, реализуемые маркетингом»**

Из числа общенаучных методов маркетинг активно использует методы эксперимента и экспертного оценивания. В нем активно реализуются методы конкретных наук: теории управления, экономического анализа и моделирования, статистики, социологии, психологии и психофизиологии, математики.

Вместе с тем существует широкий комплекс методик и технологий, присущих именно маркетингу и ориентированных на решение специфических маркетинговых проблем. Это (инструментарий маркетингового анализа и воздействия, включая методики сегментации рынков, упоминавшийся ранее *SWOT-анализ* (исследование и оценка сил и слабостей фирмы, ее возможностей и угрожающих факторов), технологии позиционирования фирмы и товара на рынке, оценка конкурентоспособности товара, так называемый *ABC-анализ* ассортимента по блокам модификаций товаров с различной степенью доходности и др.

В современных коммуникациях вместе с индивидуализацией налицо тенденция к дезинтермедии - прямому общению производителей с потребителями. Резкий рост многообразия, повсеместности и оперативности коммуникаций стал возможен благодаря мощному скачку в доступности и популяризации новых электронных средств общения, включая беспроводную связь.

Директ-маркетинг стал одним из способов наладить контакт с потребителем втайне от конкурентов. Недостижимую, казалось бы,

по объемам потребляемых ресурсов рекламу активно догоняют персонализированные формы коммуникаций. Активнее реализуются все еще кажущиеся экзотичными коммуникационные методики и технологии. Специалисты почти единодушно ожидают дальнейший рост внимания рынка к развитию коммуникативной активности.

Формируется российская практика управления многотысячным ассортиментом. Ощутимо повысился интерес к современной высокотехнологичной логистике. Объектом постоянного внимания в сфере коммерческого маркетинга стали организация продажи и управление атмосферой продаж, так как именно здесь выявляется эффективность всего комплекса маркетинга. Этим занимается специальная, самая прикладная дисциплина в маркетинге — мерчандайзинг.

Цивилизуются формы и технологии конкурентной борьбы, распространяются новые для нас направления и инструменты, технологии маркетинга - прямой, латеральный, сенсорный, УМУ-маркетинг и др.

Маркетинг активно использует в практике разработанные для реализации теоретических установок организационные механизмы, необходимые для субъектов, продвигающих свою продукцию на рынок: маркетинговый план и бюджет, современные организационные структуры.

Говоря о маркетинговом подходе в управлении и ассимилируя позитивные наработки последних лет, можно предложить определение, претендующее быть адекватным современной парадигме маркетинга в управлении:

*Маркетинг* — это общая функция управления рыночными отношениями, представляющая собой совместную деятельность заинтересованных участников этих отношений по выработке и реализации, стратегии и тактики создания, коммуницирования, предоставления и использования потребительских ценностей.

В результате этой деятельности происходят эффективное выявление, удовлетворение запросов и разрешение проблем потребителей, что приводит к успеху организаций и пользе общества.

#### ***Задание к ситуации***

1. Раскройте содержание маркетинга с точки зрения концепции «всеобщей ответственности за качество»

2. Охарактеризуйте методы маркетинга в системе управления предприятием.

3. Дайте понятие маркетингового подхода к управлению предприятием.

### *Решение задач*

#### **Задача 1.**

При анализе системы управления было выявлено, что функция «Распределение производственной программы по номенклатуре» параллельно выполняется ПЭО и ПДО предприятия. Трудоемкость данной функции в ПЭО– 400 чел.-час, а в ПДО – 500 чел.-час. Среднемесячная зарплата работников данных подразделений 15000 руб., годовой фонд времени одного работника 1760 час. Оценить экономический эффект от мероприятия, устраняющего дублирование данной функции. Разработанное в ОТиЗ мероприятие предполагает закрепление функции поквартального распределения производственной программы между подразделениями трудоемкостью 70 чел.-час. За ПЭО, функции разработки и доведения декадных программ по номенклатуре до цехов предприятия за ПДО. Для доведения данной функции в ПДО требуется 400 чел.-час. Мероприятие предполагается внедрить в течение месяца.

#### **Задача 2.**

На предприятии возникла проблема сокращения себестоимости продукции. Две рабочие группы, созданные для ее решения, предложили два противоположных проекта по совершенствованию системы управления предприятия.

В первом проекте предлагается усилить централизацию управленческой функции, что позволит сократить численность управленческого персонала на 15%. Во втором проекте предлагается осуществить децентрализацию системы управления.

Для обоснования и выбора предложений были использованы результаты опроса менеджеров среднего звена. Руководители утверждали, что, получив дополнительные права при использовании финансовых ресурсов, проведении кадровой политики, решении организационных вопросов они смогли бы поднять производительность труда рабочих на 20 % и повысить коэффициент использования материала на 18 %.

Однако осуществление децентрализации системы управления повлечет за собой увеличение затрат на управление на 25 %. Расходы на разработку и внедрение второго проекта -100 тыс. руб.

Оценить экономический эффект от внедрения каждого из проектов сделать вывод, какой из проектов наиболее предпочтителен. Срок реализации проектов 1 год. Капитальные вложения не предусмотрены.

*Исходные данные:* общая численность работников аппарата управления – 700 человек, численность рабочих – 1900 человек, среднемесячная зарплата рабочего – 2500 руб., а управленца – 3000 руб. Общие затраты на управление – 200 тыс.руб., затраты на основные материалы – 250 тыс.руб.

### **Задача 3.**

Продукция предприятия, выпускающего моющие средства, последние 4 года вытесняется с отечественного рынка импортными товарами. Это привело к тому, что объем производства ежегодно снижается приблизительно на 6 %, загрузка производственной мощности – 73,4 %. Проведя анализ, консалтинговая фирма выявила, что основной причиной такого положения является отсутствие рекламы товара. Проведенный опрос населения показал, что они не удовлетворены потребительскими свойствами товаров.

Консалтинговая фирма порекомендовала создать в отделе маркетинга предприятия следующие группы:

- группу связей потребителем для выяснения их требований к качеству моющих средств.

- бюро рекламы численностью 3 человека и выделить для ее проведения финансовые ресурсы на сумму 600 тыс.руб. на год.

Определить экономический эффект от внедрения предложенного мероприятия. Стоимость консалтинговых услуг – 150 тыс. руб. В анализируемом году выручка от реализации составила 1,5 млн. руб., а затраты на производство – 1,2 млн. руб. Доля постоянных расходов в себестоимости продукции составила – 40 %.

## **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Рабочей программой дисциплины предусмотрена самостоятельная работа студентов. Виды самостоятельной работы:

- подготовка к лекциям и самостоятельная проработка материала;

- подготовка к практическим занятиям;

- самоподготовка к итоговой проверке знаний;

- выполнения индивидуальных заданий.

**3.1. Подготовка к лекциям и самостоятельная проработка материала** является обязательным видом самостоятельной работы и предполагает предварительное ознакомление студента с вопросами предстоящей лекции с целью наиболее эффективного усвоения материала. При подготовке сообщений руководствоваться содержанием тем дисциплины (1 раздел).

***Внимание!** Сообщения должны быть подготовлены магистром по каждой теме дисциплины. За распределение вопросов между магистрами отвечает староста группы.*

**3.2. Подготовка к практическим занятиям** заключается в выполнении определенных заданий по каждому практическому занятию. Выполнение заданий в качестве подготовки к практическим занятиям является обязательным и оценивается преподавателем как элемент общей успеваемости студента.

**3.3. Самоподготовка к итоговой проверке знаний** предполагает самостоятельную проработку материала, опираясь на содержание лекций и практических занятий, вопросы, выносимые на самостоятельное изучение.

Студент допускается к аттестации (зачету) на основании посещения лекций, практических занятий, а также выполнения заданий на практических занятиях и подготовка отчетов по индивидуальным заданиям. В случае неудовлетворительной текущей успеваемости студент не допускается до аттестации.

Зачет проводится в форме тестирования. Положительный результат тестирования при условии выполнения и сдачи всех отчетов (по практическим занятиям и индивидуальным заданиям) позволяет студенту получить зачет по дисциплине.

**3.4. Выполнение индивидуальных заданий** является обязательным элементом процесса обучения; без сдачи отчета по индивидуальному заданию студент не допускается к итоговой аттестации. Самостоятельная работа студентов предполагает выполнение 4 индивидуальных заданий. Выполнение индивидуальных заданий направлено на получение дополнительных знаний по дисциплине, развитие умений анализа и обобщения материала и приобретения навыков принятия управленческих решений при выборе и обоснованию направлений совершенствования конструкторско-технологических условий производства.

Отчеты по выполненным индивидуальным заданиям готовятся в письменной форме в формате А4 и сдаются преподавателю.

Рабочей программой дисциплины предусматривается выполнение следующих индивидуальных заданий.

### **Индивидуальное задание 1**

1. Составьте глоссарий основных терминов по менеджменту и маркетингу.

2. Опишите сущность различных подходов к менеджменту и маркетингу:

- системный подход,
- процессный подход,
- ситуационный подход.

3. Составьте таблицу общих функций менеджмента и маркетинга с учетом изменения их содержания по уровням иерархии управления.

### **Индивидуальное задание 2**

1. Опишите основные направления развития (школы) менеджмента и маркетинга.

2. Дайте характеристику среды организации: внутренней и внешней (деловой). Как элементы данных сред влияют на характер управленческой деятельности?

3. Составьте таблицу характеристики содержания основных функций маркетинга.

### **Индивидуальное задание 3**

1. Дайте сравнение бюрократических и органических структур управления предприятием. Составьте таблицу отличительных характеристик различных видов структур управления предприятием.

2. Опишите основные задачи службы маркетинга на предприятии (желательно использовать опыт конкретного предприятия).

3. Подготовьте аннотацию статьи по проблемам управления предприятием (копию статьи приложить!)

### **Индивидуальное задание 4**

1. Раскройте и опишите взаимосвязь между менеджментом и маркетингом (сравнение функций и задач).

2. Разработайте стратегию управления предприятием и стратегию маркетинга с учетом требований потребителя к качеству продукции.

3. Подготовьте аннотацию статьи по проблемам маркетинга на предприятии.

### **Индивидуальное задание 5**

Подготовьте эссе в виде развернутого ответа на один из поставленных вопросов.

1 Маркетинг в системе партнерских отношений и управления опытом клиентов.

2 Маркетинг высокотехнологичных услуг.

3 Маркетинг в конкретных отраслях и сферах деятельности.

4 Маркетинг в управлении знаниями.

5 Маркетинг государственных услуг

6 Маркетинг и краудсорсинг

7 Маркетинг инноваций.

8 Условия и факторы эффективности применения маркетинговых методов, технологий и инструментов в управлении организациями, кластерами, территориями.

9 Эффективность интернет-маркетинга товаров, предприятий.

Выполнение индивидуальных заданий, подготовка отчетов, подготовка сообщений и выполнение заданий на практических занятиях является обязательными для промежуточной аттестации магистров в форме зачета.

## **4 ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ**

### **Раздел 1 Менеджмент**

**1. Менеджмент - это:**

а) профессионально осуществляемое управление любой хозяйственной деятельностью предприятия в рыночных условиях, направленная на получение прибыли путем рационального использования ресурсов;

б) искусство ведения дел, управления тем или иным объектом, это овладение профессиональным мастерством с помощью эффективных принципов управления, чувство хозяина, сочетающееся как с чутким, бережным отношением к людям, так и с использованием приемов, позволяющих исключить жесткое администрирование, добиваясь при этом успешного выполнения поставленных целей;

в) верны все предыдущие ответы.

**2. Управление по целям включает:**

а) систему вертикальной зависимости целей,

б) систему оценки деятельности персонала,

в) систему взаимосвязи между целями организации и личными целями персонала.

- г) верны все предыдущие ответы,
- д) нет правильного ответа.

**3.** Менеджмент как управление в условиях рынка (рыночной экономики) означает:

- а) отсутствие ответственных за конечные результаты деятельности предприятия,
- б) ориентацию предприятия на спрос и потребности рынка,
- в) использование устаревшей информационной базы,
- г) хозяйственную зависимость.

**4.** При формулировке миссии организации необходимо описание:

- а) покупателей.
- б) потребностей
- в) действий, знаний и технологий, с помощью которых создается потребительская ценность,
- г) верны все предыдущие ответы.

**5.** Комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей, называется:

- а) стратегией,
- б) стратегическим видением,
- в) миссией,
- г) целями организации.

**6.** Вид управленческой деятельности, обеспечивающий согласованное взаимодействие всех управленческих действий и функций, бесперебойность и непрерывность процесса управления, называется:

- а) планированием,
- б) организацией,
- в) контролем,
- г) координацией

**7.** Дифференциация управленческих работников в соответствии с определенными правами, обязанностями и ответственностью по реализации какой-либо функции управления составляет основу:

- а) вертикального разделения управленческого труда,
- б) профессионального разделения управленческого труда,
- в) должностного разделения управленческого труда,
- г) квалификационного разделения управленческого труда.

**8.** Какое определение более точно характеризует понятие цели менеджмента?

а) цель – идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния управляемой системы,

б) цель указывает общее направление достижения лучшего результата,

в) цель определяет желаемое состояние объекта управления,

г) цель это конкретные результаты, которые хотела бы достигать группа людей, работая вместе,

д) цель – конкретное состояние отдельных характеристик предприятия, достижение которых является желательным, и на достижение которых направлена его деятельность.

**9.** Комбинация организационно-управленческих решений, направленная на удовлетворение потребителей и достижение организационных целей, называется:

а) стратегией,

б) стратегическим видением,

в) миссией,

г) целями организации.

**10.** Направление развития предприятия в будущем, его целевые аудитории, технологии, целевые аудитории, образ в будущем отражаются в:

а) стратегических целях,

б) миссии предприятия,

в) стратегическом видении .

**11.** При формулировке миссии организации необходимо описание:

а) покупателей.

б) потребностей

в) действий, знаний и технологий, с помощью которых создается потребительская ценность,

г) верны все предыдущие ответы.

**12.** Менеджмент как совокупность управленческих решений означает

а) отсутствие ответственных за конечные результаты деятельности предприятия,

б) ориентацию предприятия на спрос и потребности рынка,

в) использование устаревшей информационной базы,

г) хозяйственную зависимость.

**13.** Поведение, которое находится в противоречии с властной системой, рассчитанное на получение выгод для лица или подразделения называется

- а) политическое поведение
  - б) конфронтационное поведение
  - в) властное поведение
  - г) демократическое поведение
  - д) конфликтное поведение
- 14.** Факторы риска при проведении маркетинговых исследований:
- а) производительность труда
  - б) конкуренция
  - в) организация труда
  - г) инфляция
- 15.** обобщенный тип поведения, система сложившихся отношений между руководителем и подчиненным, совокупность форм и методов управления, используемых в процессе достижения поставленных целей:
- а) стиль влияния
  - б) методы управления
  - в) система воздействия
  - г) стиль руководства
- 16.** Социальная эффективность разработки управленческих решений-
- а) факт достижения цели управленческих решений в плане удовлетворения потребностей за более короткое время для большего количества работников
  - б) факт достижения цели управленческих решений при меньших затратах в результате успешных действий персонала
  - в) факт достижения цели управленческих решений в результате кадровых перестановок
- 17.** Менеджер ответственный за специализированную функцию управления называется..... руководитель
- 18.** К барьерам для входа компании на рынок можно отнести:
- а) стратегии роста у большинства компаний на рынке
  - б) отсутствие высококвалифицированного управленческого персонала
  - в) эффективный масштаб производства
  - г) высокий уровень криминализации бизнеса
  - д) монопольное положение одной из фирм
- 19.** Важной характеристикой менеджера является понятие:
- а) анализ
  - б) коммуникабельность

- в) контроль
- г) взаимодействие

**20.** Характеристиками умеренно высокой неопределенности маркетинговой среды являются:

- а) большое количество разнородных элементов внешней среды и их частые непредсказуемые изменения
- б) небольшое количество однородных элементов, которые быстро адаптируются к организационной структуре
- в) большое количество разнородных элементов мало меняющихся во времени
- г) небольшое количество однородных элементов, которые непредсказуемы в своих изменениях

**21.** К внутренней среде организации относятся следующие элементы:

- а) миссия
- б) профсоюзы
- в) люди
- г) поведение потребителей
- д) задачи
- е) цели

**22.** Основными характеристиками управленческого труда являются:

- а) умственный труд, работа с задачами, многообразие творческих задач, системность
- б) умственный труд, работа с людьми, информационная природа, многообразие творческих задач и творческий характер
- в) внимание к ситуационным характеристикам, системность, аналитический подход, фиксация целей
- г) аналитический подход, многообразия задач и целей, работа с людьми, технологичность

**23.** Функции в управлении могут быть:

- а) общие и специальные
- б) производственные, маркетинговые, кадровые и т.д.
- в) интегрирующие, связующие, специальные
- г) руководства и сотрудников

**24.** Действия, которые менеджеры предпринимают для обеспечения того, чтобы фактические конечные результаты совпали с запланированными – .....

**25.** Работы, при которых сотрудники контактируют с людьми в различных подразделениях как внутри, так и вне организации:

- а) интегральный процесс
- б) многоаспектные роли
- в) руководство
- г) роль систематизатора знаний
- д) создание побочных связей

**26.** Социально – ответственный менеджмент – это ответственность организации перед:

- а) государством, в которой организация зарегистрирована
- б) потребителями продукции компании
- в) работниками организации и внешней средой, в которой г) организация существует
- д) акционерными компаниями

**27.** Тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей;

- а) руководство
- б) лидерство
- в) контроль
- г) социальное воздействие

**28.** В основу стратегии маркетинга в условиях изменяющейся окружающей среды должно быть положено:

- а) ужесточение имеющихся процедур
- б) продолжение функционирования без изменений, как и раньше
- в) адаптирование к изменениям как можно быстрее приглашение консультантов со стороны

**29.** Основные критерии удовлетворенности персонала условиями труда являются:

- а) взаимоотношения с коллегами по работе
- б) признание ценности сотрудника
- в) жесткая идентификация ответственности за качество
- г) наличие возможности карьерного роста
- д) взаимовыгодные отношения с руководителем

**30.** Установление связей между предприятиями может реализоваться в виде:

- а) кооптация, ведение совместного управления
- б) проектов
- в) трастов

- г) международных культурных договоров
- д) комплектование руководящих должностей
- е) реклама, связи с общественностью
- ж) внутреннего маркетинга
- з) соглашений о совместных предприятиях

**31.** Суть деятельности предприятия, его предназначение в обществе, отражающие его настоящие возможности, указываются в:

- а) целях предприятия,
- б) миссии предприятия,
- в) стратегическом видении предприятия.

**32.** Управленческая деятельность и процессы, направленные на разработку стратегии и концепции развития организации в целом, постановку целей ее функционирования, а также корректировку принятых решений, называются:

- а) общим менеджментом,
- б) функциональным менеджментом.

## **Раздел 2. Маркетинг**

**1.** Понятие и сущность маркетинга

- а) Маркетинг как философия и методология современного предпринимательства
- б) Эволюция концепций маркетинга
- в) Функции маркетинга
- г) Внешняя среда маркетинга

**2.** Маркетинговые исследования

- а) Система маркетинговой информации о рынке и методы ее сбора
- б) Классификация и сущность видов маркетинговых исследований
- в) Поведение потребителя
- г) Сегментирование рынка
- д) Анализ конкурентной среды

**3.** Товар в маркетинге

- а) Товар в рыночной среде
- б) Жизненный цикл товара
- в) Конкурентоспособность товара
- г) Номенклатура и ассортимент товара
- д) Товарные стратегии организации

**4.** Ценообразование в маркетинге

а) Основные маркетинговые подходы к формированию цены товара

б) Виды цен

в) Методы расчета цены товара

г) Ценовые стратегии организации

**5. Система товародвижения в маркетинге**

а) Сущность и виды каналов сбыта

б) Характеристики каналов товародвижения

в) Основные функции посредников и виды посредников

г) Стратегии товародвижения

**6. Маркетинговые коммуникации**

а) Теория коммуникаций

б) Формирование спроса и стимулирование сбыта

в) Реклама

г) Личные продажи и прямой маркетинг

д) Связи с общественностью

**7. Управление маркетингом**

а) Организация службы маркетинга

б) Бюджет маркетинга

в) Планирование и контроль в маркетинге

г) Маркетинговые стратегии

**8. Области применения маркетинга**

а) Международный маркетинг

б) Интернет-маркетинг

в) Маркетинг услуг

г) Маркетинг и общество

**9.** Если цель фирмы производство товаров высокого качества по умеренной цене при низких расходах на маркетинг, то целесообразна концепция...

а) совершенствования товара;

б) социально-этического маркетинга;

в) совершенствования производства;

г) интенсификации коммерческих усилий.

**10.** Идея социально-этического маркетинга требует сбалансированности трёх факторов:

а) интересов общества, прибыли посредников, потребностей фирмы;

б) потребностей потребителей, прибыли фирмы и интересов общества;

в) дохода государства, потребностей поставщиков, интересов потребителей;

г) прибыли фирм, потребностей конкурентов, интересов государства.

**11.** Концепция основана на том, что потребители не будут активно покупать товар, производимый данной компанией, если не предпринять специальных мер по продвижению товара на рынок и широкомасштабной продаже

а) маркетинга;

б) интенсификация коммерческих усилий;

в) совершенствования производства;

г) совершенствования товара.

**12.** На рынке, где спрос на товары превышает предложение, используется концепция маркетинга...

а) социально-этического маркетинга;

б) совершенствование товара;

в) совершенствования производства;

г) стимулирования сбыта.

**13.** Изучение товарной структуры фирмы относится к такой функции маркетинга как...

а) сбытовая;

б) аналитическая;

в) управления и контроля;

г) производственная.

**14.** Организация взаимодействия складов, производителя и оптовой торговли относится к функции маркетинга...

а) аналитической;

б) управления и контроля;

в) сбытовой;

г) производственной.

**15.** Информационное обеспечение управления маркетингом относится к функции...

а) убеждения и стимулирования;

б) производственной;

в) управления и контроля;

г) сбытовой.

**16.** К функциям менеджера по маркетингу *не принято* относить...

а) подготовку смет и расходов по маркетингу;

б) подготовку смет и расчётов себестоимости товара;

- в) контроль и оптимизацию сбытовой сети;
  - г) сбор и оценку рыночной информации.
- 17.** Обеспечение успешной деятельности предприятия по реализации продукции в службе маркетинга относится к функции...
- а) продвижения;
  - б) управления инновациями;
  - в) управления распределением товаров;
  - г) целеполагания и планирования.
- 18.** К основным факторам маркетинговой макросреды относятся...
- а) потребители;
  - б) демографические данные;
  - в) посредники;
  - г) возможности фирм – производителей.
- 19.** К факторам внешней среды маркетинга относят...
- а) персонал организации;
  - б) организационную культуру;
  - в) конкурентов организации;
  - г) организационную структуру.
- 20.** К факторам микросреды маркетинга относятся...
- а) маркетинговые посредники;
  - б) политические факторы;
  - в) демографические факторы;
  - г) экономические факторы.
- 21.** К элементам маркетинговой микросреды относится...
- а) клиентура фирмы;
  - б) законодательство в области предпринимательской деятельности;
  - в) социально-политическая ситуация в стране;
  - г) курс национальной валюты.
- 22.** Под маркетинговой средой следует понимать...
- а) совокупность активных субъектов и факторов, влияющих на маркетинговую деятельность фирмы;
  - б) совокупность физических и юридических лиц, приобретающих товар фирмы;
  - в) совокупность сбытовых посредников фирмы;
  - г) совокупность основных конкурентов фирмы.
- 23.** «Доходность» сегмента представляет собой...
- а) признак сегментации;
  - б) критерий сегментации;

- в) метод сегментации;
  - г) характеристику профиля продукта.
- 24.** Априорный метод сегментирования предполагает...
- а) включение в анализ не только существующих, но и потенциальных сегментов;
  - б) выделение сегментов на основе анализа потребностей;
  - в) выделение рыночных потребностей по различным признакам потребителей;
  - г) исключение невозможных комбинаций критериев сегментирования.
- 25.** Сегментация рынка представляет...
- а) деление производителей на однородные группы;
  - б) деление товара на однородные группы;
  - в) деление конкурентов на однородные группы;
  - г) деление потребителей на однородные группы.
- 26.** Адаптировать товар к требованиям внешнего рынка возможно путём...
- а) предложения новинки с учётом жизненного цикла товара на внутреннем рынке;
  - б) соблюдения внутриотраслевых стандартов качества;
  - в) приобретения производственных мощностей в стране-импортере;
  - г) внесения изменений в товар в соответствии с особенностями потребления.
- 27.** Рыночные параметры товара включают в себя...
- а) цену, конкурентоспособность, широту выбора;
  - б) запах, вкус;
  - в) качество, цвет, размер;
  - г) прочность, надёжность, простоту ухода.
- 28.** В маркетинге диверсификация товара – это прежде всего...
- а) разнообразие товарного ассортимента;
  - б) модификация товара;
  - в) проникновение товара на новые рынки;
  - г) производство дополнительных товаров, которые планируется предложить на новых рынках.
- 29.** Одной из причин принятия компанией решения о расширении ассортимента вверх является...
- а) стремление снизить остроту конкурентной борьбы;
  - б) стремление обострить конкурентную борьбу;

- в) затраты на приносят соответствующего роста оборота;
  - г) недостаток производственных мощностей.
- 30.** Канал сбыта «производитель – розничный торговец – потребитель» характеризуется как...
- а) прямой одноуровневый;
  - б) косвенный трёхуровневый;
  - в) прямой трёхуровневый;
  - г) косвенный одноуровневый.
- 31.** Основной целью построения канала распределения является...
- а) физическое перемещение товара от производителя к потребителю;
  - б) продвижение товара (реклама) и стимулирование сбыта;
  - в) распределение риска – материальной и организационной ответственности за товар.
- 32.** В маркетинге сбыт...
- а) может быть, а может и не быть элементом комплекса маркетинга;
  - б) безусловный элемент комплекса маркетинга;
  - в) не входит в комплекс маркетинга;
  - г) является предметом логистики.
- 33.** К сфере оптовой торговли относится...
- а) приобретение ящика яблок на овощебазе для заготовок на зиму;
  - б) проведение фирмой банкета на 150 персон с полным обслуживанием в категории;
  - в) проведение переговоров брокером с производителем в целях заключения договора о поставке партии железобетона с одной из строительных организаций;
  - г) покупка 10 порций мороженого для семейного праздника.
- 34.** Комплекс маркетинговых коммуникаций составляет...
- а) реклама, личная продажа, стимулирование сбыта, связи с общественностью;
  - б) личная продажа, стимулирование сбыта, пропаганда, связи с общественностью;
  - в) реклама, стимулирование сбыта, пропаганда, связи с общественностью;
  - г) реклама, личная продажа, пропаганда, связи с общественностью.

## **5 ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ**

1. Сущность и содержания менеджмента предприятия.
2. Менеджмент, как процесс управления предприятием.
3. Сущность и содержание маркетинговой деятельности на предприятии.
6. Подходы к раскрытию содержания менеджмента.
7. Функции менеджмента и маркетинга.
8. Структура системы управления предприятием.
9. Направления развития менеджмента и маркетинга.
10. Содержание и виды управленческой деятельности.
11. Виды производственных и конкурентных стратегий.
12. Управление по целям и по результатам.
13. Интеграция процессов менеджмента и маркетинга.
14. Характеристика организационной структуры управления.
15. Характеристика функциональных подсистем системы управления.
16. Характеристика элементов внутренней и внешней среды предприятия.
17. Содержание и методика проведения маркетинговых исследований.
18. Адаптация менеджмента предприятия требованиям системы менеджмента качества.
19. Сравнительная характеристика международных стандартов по управлению качеством.
20. Методы управления коллективом исполнителей.
21. Проблемы эффективности маркетинговой деятельности предприятия.
22. Проблемы сочетания полномочий и ответственности в системе управления предприятием.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Задания, ситуации и задачи, представленные в методических указаниях по выполнению практических занятий и индивидуальных заданий, самостоятельной работе по дисциплине «Менеджмент и маркетинг» направлены на получение знаний и навыков в области управления предприятием и осуществлении маркетинговой деятельности.

Задания, предназначенные для выполнения на практических занятиях, ориентированы на развитие творческого подхода студентов магистратуры к решению практических задач, выработке оптимальных решений, формирование собственного стиля управления и мировоззрения, необходимого в конкретных практических ситуациях.

Самостоятельная работа, направлена на дополнительное изучение теоретического материала дисциплины «Менеджмент и маркетинг», формирование и развитие навыков в области определения специфики управленческой работы, мотивации персонала и самомотивации, выбора стиля лидерства, использования кривой акцентов для решения реальных проблем предприятия.

Индивидуальные задания предполагают более глубокую проработку теоретического материала с целью получения дополнительных знаний, а также развитие навыков обработки информации и формирования личных представлений о практике решения проблем в области менеджмента и маркетинга.

Тестовые задания ориентированы на самопроверку и подготовку магистров к промежуточной оценке знаний и подготовки к сдаче зачета.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Зельдович Б.З. Ситуационное обучение управленческим дисциплинам: учебное пособие / Б.З. Зельдович. – М.: Изд-во «Экзамен», 2008. – 542 с.

2. Зенина Г.Д. Инновационный менеджмент: учеб. пособие. Воронеж: ГОУВПО «Воронежский государственный технический университет», 2011. 151 с.

3. Кравченко А.И. История менеджмента: учебник / А.И. Кравченко. - - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2010. – 432 с.

4. Коргова М.А. История менеджмента: учебное пособие / М.А. коргова, А.М. Салогуб. – Изд. 2-е, перераб. и доп. - Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 236 с.

5. Менеджмент: практикум часть I Основы менеджмента / под ред. А.Г. Балаганской: учеб. пособие. Воронеж: ГОУВПО «Воронежский государственный технический университет», 2006. 151 с.

6. Мишин В.М. Исследование систем управления: учебник для вузов. – 2-е изд. стереотип. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 527 с.

7. Менеджмент: Тесты, задачи, ситуации, деловые игры. Практикум: Учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, И. В. Балдин, С. Д. Вермеенко и др. ; под ред. Проф. Н. П. Беляцкого. – Мн.: Книжный Дом. 2005. – 224 с.

8. Пестов В.Ю. особенности проектирования организации производственных процессов наукоемкой продукции //Организатор производства.2012. Т.53. № 2. С. 50-54.

9. Практикум по курсу «Менеджмент» / С. Ш. Левина, Р. Ю. Турчева. – Ростов/Д: Феникс, 2006. – 320 с.

10. //Управление персоналом №13 – 14 (167 – 168) 2007. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации или мотивация без секретов. 653 с. (<http://top-personal.ru>)

11. <http://azps.ru/tests/stest/yourtemperament.html>

12. <http://opredelenie/stila>

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

**ВВЕДЕНИЕ**

**1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ  
КУРСА**

**2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ  
ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ**

**3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ВЫПОЛНЕНИЮ СА-  
МОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

**4 ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ**

**5. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ**

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

**РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА**

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

Методические указания по изучению дисциплины, выполнению практических занятий и самостоятельной работы по дисциплине «Менеджмент и маркетинг» для студентов, обучающихся по направлению 15.04.01 «Машиностроение», магистерская образовательная программа «Физико-химические и технологические основы процессов сварки», всех форм обучения.

Составители Каблашова Ирина Владимировна  
Логунова Ирина Валериевна

В авторской редакции

Подписано к изданию 05.03.2018  
Уч.-изд. 1.5 л.

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный  
технический университет»  
394026 Воронеж, Московский просп., 14