

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Северо-Кавказский федеральный университет»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к практическим занятиям

по дисциплине «Маркетинг и производственный
менеджмент на автомобильном транспорте»

для студентов направления подготовки

23.03.03 Эксплуатация транспортно-технологических машин и комплексов
(Направленность (профиль) «Автомобили и автомобильное хозяйство»)

Методические указания по дисциплине «Маркетинг и производственный менеджмент на автотранспортном транспорте» содержат задания для студентов, необходимые для проведения практических занятий.

Проработка практических заданий позволит студентам приобрести необходимые знания в области маркетинга и производственного менеджмента на предприятии автотранспорта и систематизировать знания, полученные на лекциях.

Предназначены для студентов направления 23.03.03 «Эксплуатация транспортно-технологических машин и комплексов» (направленность (профиль): «Автомобили и автомобильное хозяйство»).

Составитель: к.э.н., доцент Пономарева Е.А.

Содержание

Практическое занятие 1. Маркетинг как система управления рыночной деятельностью

Практическое занятие 2. Маркетинговые исследования и маркетинговая информация

Практическое занятие 3. Рынок в системе маркетинга

Практическое занятие 4. Оценка конкурентоспособности предприятия

Практическое занятие 5. Цены и тарифы на автомобильном транспорте

Практическое занятие 6. Роль, место и состав элементов производственного менеджмента

Практическое занятие 7. Внутренняя и внешняя среда организации

Практическое занятие 8. Стратегическое планирование организации

Список рекомендуемой литературы

Введение

Автомобильный транспорт играет важную роль в экономике Российской Федерации.

Рынок автотранспортных услуг (РАТУ) подчиняется общим законам экономики, однако имеет и ряд отраслевых особенностей. Для успешной деятельности автотранспортная организация (АТО) вынуждена изучать рынок, стремиться полнее удовлетворять спрос клиентуры, повышать качество и ассортимент предоставляемых услуг и снижать их себестоимость.

В условиях рыночной экономики организация может работать эффективно, продолжать развиваться и иметь надежду на то, что выживает в перспективе лишь в том случае, когда представляет не просто необходимые услуги, но и умеет выходить на конкретный рынок с предложениями, отвечающими потребностям клиентуры. Грамотная ориентация в рыночных отношениях помогает снизить риск, связанный с принятием коммерческих решений и избежать повторения ошибок.

В рыночных условиях, для того, чтобы определить надежную стратегию функционирования организации, обеспечивающую стабильное производство и эффективную реализацию услуг, необходимо знать сущность рынка и уметь грамотно участвовать в рыночном процессе. Этому может способствовать освоение и применение маркетинга.

Практическое занятие 1

Маркетинг как система управления рыночной деятельностью

Цель: приобретение знаний в области сущности маркетинга, эволюции концепций маркетинга.

Планируемые результаты обучения: опираясь на знания методологических основ менеджмента и маркетинга, способен интерпретировать полученные в процессе анализа результаты деятельности организации, формулировать выводы и рекомендации по принятию обоснованных экономических решений.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. УК-10. Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, цели и формы участия государства в экономике.

Теоретическая часть

Маркетинг, согласно его широкому пониманию – это социально-управленческий процесс, посредством которого индивидуумы и группы людей путем создания продуктов и их обмена получают то, в чем они нуждаются. В основе этого процесса лежат следующие ключевые понятия: нужда, потребность, спрос.

Нужда – чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо.

Потребность – это нужда, принявшая конкретную форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида.

Спрос – это потребность в определенных товарах, выраженная не столько в желании, сколько в способности приобрести их, т. е. конкретная потребность, подкрепленная покупательной способностью. При заданных ресурсных возможностях люди удовлетворяют свои потребности путем приобретения товаров, которые приносят им наибольшую пользу и удовлетворение.

Основная задача маркетинга – найти потребность и удовлетворить ее. Понятие потребностей лежит в основе теорий мотиваций (Фрейда, Маслоу и др.),

в том числе определяющих поведение потребителей на рынке. Так по теории А. Маслоу потребности можно представить в виде следующей пирамиды.

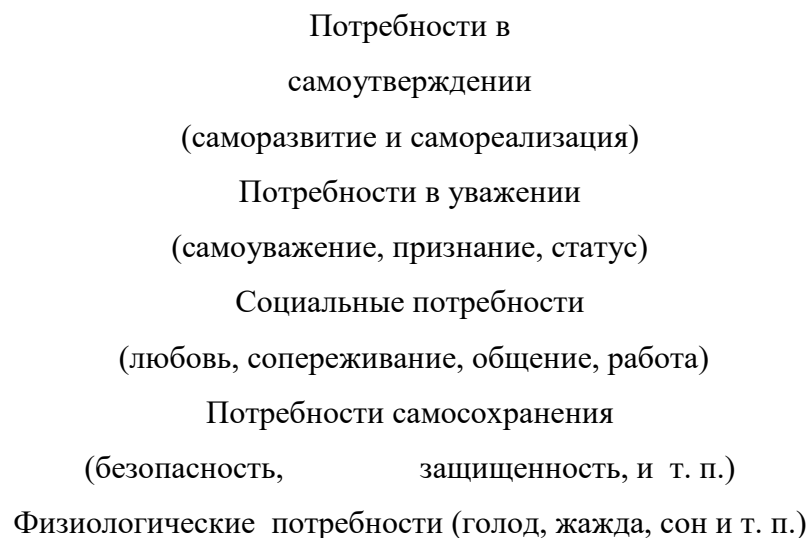


Рисунок 1 – Иерархия потребностей по А. Маслоу

Существует пять основных концепций (подходов), на основе которых коммерческие организации осуществляют свою маркетинговую деятельность.

1. Производственная концепция, или концепция совершенствования производства утверждает, что потребители будут благожелательны к товарам, которые широко распространены и доступны по цене, следовательно, необходимо сосредоточить свои усилия на совершенствовании производства и повышении эффективности системы распределения. Применение данной концепции подходит в двух ситуациях, когда спрос на товар превышает предложение, когда себестоимость товара слишком высока и ее нужно снизить.

2. Концепция совершенствования товара. Основная идея данной концепции состоит в ориентации потребителей на те или иные товары или услуги, которые по техническим характеристикам и эксплуатационным качествам превосходят аналоги и тем самым приносят потребителям больше выгоды. Производители при этом направляют свои усилия на повышение качества своего товара, несмотря на более высокие издержки, а, следовательно, и цены. Концепция совершенствования товара приводит к «маркетинговой близорукости», когда продавец упускает из виду нужды потребителей.

3. Сбытовая концепция, или концепция интенсификации коммерческих усилий, предполагает, что потребители будут покупать предлагаемые товары в достаточном объеме лишь в том случае, если компанией приложены определенные усилия по продвижению товаров и увеличению их продаж.

Следует иметь в виду, что на практике реализация сбытовой концепции связана с навязыванием покупки, причем продавец стремится во что бы то ни стало заключить сделку, а удовлетворение потребностей покупателя является второстепенным моментом. Концепция сбыта может быть эффективной в течение короткого периода времени.

4. Концепция маркетинга. Эта концепция приходит на смену сбытовой концепции и изменяет ее содержание. Деятельность, основанная на концепции маркетинга, начинается с выявления реальных и потенциальных покупателей и их потребностей. Фирма планирует и координирует разработку определенных программ, направленных на удовлетворение выявленных потребностей более эффективными, чем у конкурентов, способами.

5. Социально-этическая концепция маркетинга, характерная для современного этапа развития человеческой цивилизации, базируется на новой философии предпринимательства, ориентированной на удовлетворение разумных, здоровых потребностей носителей платежеспособного спроса при учете социальных и этических вопросов. Концепция социально-этичного маркетинга требует сбалансированности всех трех факторов: прибыли фирмы, покупательских потребностей и интересов общества. Благодаря принятию данной концепции некоторые фирмы могут добиться значительного роста продаж и доходов.

В современных условиях хозяйствования сложно выделить организации, придерживающиеся какой-то одной из перечисленных концепций.

В качестве доминирующей тенденции произошедших изменений выступает перенос акцента с производства и товара на сбыт, а также на проблемы, которые стоят перед потребителями и обществом в целом.

В условиях рыночной экономики маркетинг должен охватывать практически все сферы управления транспортным предприятием, оказывая активное влияние на управление финансами, производственной (перевозочной) деятельностью, системой снабжения и сбыта, кадровую политику и т.п.

Необходимо отметить, что некоторые элементы маркетинга использовались на отечественном транспорте и ранее, хотя это и не называлось маркетингом. Так, на железнодорожном транспорте периодически проводилось обследование экономики районов тяготения железных дорог, существовала система скидок и надбавок к тарифам, изучались грузо- и пассажиропотоки, проводилась оптимизация транспортно-экономических связей и планирования перевозок, разрабатывались и реализовывались отдельные мероприятия по повышению качества перевозок и сервиса транспортного и экспедиторского обслуживания пользователей транспортом.

Маркетинг на транспорте обычно называют транспортным маркетингом, отмечая не только сферу применения, сколько особенности, отличающие его от маркетинга других видов услуг и маркетинга промышленных и потребительских товаров.

Маркетинг на транспорте представляет собой особую систему управления транспортным производством и реализацией продукции (услуг) и является своеобразным хозяйственным механизмом транспортных предприятий в условиях рыночной экономики. Однако конкретные формы использования или функции этого механизма в определенной мере зависят от специфики организации работы того или иного вида транспорта или транспортного предприятия.

Маркетинг на автомобильном транспорте - вид деятельности, направленный на удовлетворение потребностей грузоотправителей и грузополучателей независимо от форм собственности посредством организации рациональной системы грузодвижения.

Автотранспортная услуга (АТУ) как, один из видов товара, предназначена для удовлетворения нужд и потребностей обслуживаемой

клиентуры. АТУ обладает совокупностью потребительских свойств, отвечающих потребностям клиентуры, определяющих уровень конкурентоспособности и способствующих ее реализации. К признакам, характеризующим потребительские свойства той или иной услуги относятся: объем и расстояние перевозок грузов, тип и грузоподъемность применяемого подвижного состава (ПС), размер отправки, способ выполнения погрузочно-разгрузочных работ, вид тарифа, масса одного грузового места, температурный режим, организация продаж и др.

Задание 1

Определение нужд и потребностей покупателей, удовлетворяемых различными товарами и услугами. Какие потребительские нужды удовлетворяют товары/услуги, представленные в таблице 1.2?

Таблица 1.2 – Определение нужд и потребностей покупателей

Товар/услуга	Нужда/потребность
Пельмени «Сан Саныч»	Быстрое утоление голода (удовлетворение физиологических потребностей)
Кроссовки «Nike»	Удовлетворение нескольких потребностей: удобная обувь для занятия спортом, модная обувь (удовлетворение физиологических и социальных потребностей)
Курс «Ораторское мастерство»	Потребности в саморазвитии, общении
Ужин в кафе «Бистро»	
Заказ косметики по каталогу	
Диск с классической музыкой	
Бронированные двери	

Проведение налогового аудита	
Контактные линзы	
Пицца «Сицилия»	
Букеты живых цветов	
Изготовление печатных рекламных материалов	
Ноутбук	
Курсы иностранного языка	
Пластиковая черепица	
Массажный кабинет	

Задание 2

Выделите особенности концепций в эволюции маркетинга в виде следующей таблицы.

Таблица 1.3 – Эволюция концепций рыночной деятельности

Годы	Наименование концепции	Ведущая идея производственно-хозяйственной деятельности	Основной инструментарий	Главная цель
...				

Задание 3

Сравните сбытовую и маркетинговую ориентацию производства, ответив на следующие вопросы:

1. Какие вопросы на первом месте по значимости у руководства фирмы?
2. Что производит фирма и продает?
3. Каков ассортимент продукции предприятия?
4. Каковы цели предприятия?
5. Каков горизонт перспективного планирования?
6. На что обращается основное внимание?

7. Насколько гибок процесс производства?
8. Как строится ценовая политика фирмы?
9. Как рассматривается фирмой вопрос конкурентоспособности товара?
10. Как ведутся научные исследования в фирме?
11. Какую роль играет упаковка товара?

Ответы на вопросы представить в таблице сопоставления, следующей формы (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Сравнительная характеристика сбытовой и маркетинговой ориентации производства

Сбытовая ориентация	Маркетинговая ориентация
Вопрос 1	
Ответ	Ответ
Вопрос 2	
Ответ	Ответ

Вопросы к практическому занятию:

1. Что называют нуждой, потребностью, спросом, обменом, товаром?
2. Чем нужда отличается от потребности?
3. Чем высшие потребности отличаются от низших?
4. По каким признакам можно классифицировать потребности?
5. Что представляет из себя и для чего используют «Матрицу потребностей»?
6. Что означает: понять структуру потребности?
7. Чем отличается потребитель от покупателя?
8. Каковы задачи маркетинга в работе с потребителем?

Литература: [1 – 10].

Практическое занятие 2

Маркетинговые исследования и маркетинговая информация

Цель: закрепить содержательные аспекты маркетинговых исследований и маркетинговой информации.

Планируемые результаты обучения: опираясь на знания методологических основ менеджмента и маркетинга, способен интерпретировать полученные в процессе анализа результаты деятельности организации, формулировать выводы и рекомендации по принятию обоснованных экономических решений.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. УК-10. Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, цели и формы участия государства в экономике.

Теоретическая часть

Для того, чтобы знать, что происходит на рынке, где действует компания и как отреагирует потребитель на ее маркетинговые действия необходима маркетинговая информация. Маркетинговую информационную систему определяют как совокупность приемов, методов, организационных мер и технических средств для сбора, накопления и обработки данных, необходимых для осуществления маркетинговой деятельности предприятия.

Маркетинговые исследования представляют собой систематическое определение круга необходимых данных, их сбор, анализ и отчет о результатах с целью уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений.

Задачи маркетинговых исследований могут быть следующими:

- изучение характеристик рынка;
- анализ распределения долей рынка;
- анализ спроса;
- изучение товаров конкурентов;
- краткосрочное прогнозирование;
- оценка реакции на новый товар;
- долгосрочное прогнозирование.

Маркетинговые исследования включают 5 основных этапов, содержание

которых отражено на рисунке 2.1.

Исследователь может собирать вторичные или первичные данные, либо те и другие одновременно.

Первичные данные – информация, собранная впервые для какой-либо конкретной цели.

Вторичные данные – информация, которая уже где-то существует, которая собрана ранее для других целей. Исследование обычно начинают со сбора вторичных данных.

Источники вторичной информации делятся на:

1) внутренние (по отношению к предпринимателю) – бухгалтерские отчеты; внутренняя статистика; материалы ранее проведенных исследований; досье клиентов и т. д.;

2) внешние – государственная статистика; отраслевая статистика; литература, выпускаемая фирмами; публикации рекламных агентств; материалы институтов для изучения рынка.

Рисунок 2.1– Фазы процесса исследования ситуации

Для сбора первичных данных необходимо разработать специальный план, предусматривающий выбор метода и орудий исследования.

Маркетинговая исследовательская информация может быть получена путем проведения:

- кабинетных и полевых исследований;
- количественных и качественных исследований;
- постоянных («панельных») и эпизодических исследований и др.

Кабинетные исследования проводятся по каталогам, по консультациям. При этом используется правительственная статистика, списки фирм, торговых организаций, торговые и технические журналы, журналы ранее проведенных маркетинговых исследований.

Кабинетные исследования рынков часто проводятся на основе неполной или искаженной информации, вследствие чего возникает риск

первичных данных. Анкета – это ряд вопросов, на которые опрашиваемый должен дать ответы. В ходе разработки анкеты исследователь отбирает вопросы, которые необходимо задать, выбирает форму этих вопросов, их формулировки и последовательность.

Задание 1

Ситуация для анализа «Опрос – дело тонкое»

Одна из авиакомпаний предложила специальную скидку для спутниц пассажиров, приглашенных на проводимый ею семинар, полагая, что этими спутницами будут, конечно же, жены. После семинара авиакомпания разослала женам анкеты, где был такой невинный вопрос: «Как вам понравилось путешествовать на нашем самолете?» Среди ответов на этот вопрос анкеты были и такие: «Какое путешествие? Я никуда не летала!» Руководству авиакомпании пришлось выслушать множество гневных ответов, в которых звучали угрозы привлечь ее к ответственности за вмешательство в личную жизнь или за развал семьи.

Вопросы для анализа:

1. Чему учит приведенная выше ситуация?
2. Какие аспекты следует принимать во внимание при разработке анкеты?
3. Как должна выглядеть примерная структура анкеты?
4. Для чего и как проводится предварительная оценка качества анкеты?
5. Дайте сравнительную характеристику методов сбора первичной маркетинговой информации.

Задание 2

Вы обращаетесь в Госкомстат за данными по структуре населения в г. Ставрополе. Что это за информация? Для какого вида исследования она может быть использована:

- а) полевых исследований;
- б) кабинетных исследований?

Задание 3.

Компания «Проктер энд Гэмбл» приглашает к диалогу

Уважаемый покупатель!

Мы составили этот опросник в целях изучения потребностей покупателей на рынке мыла. Мы просим Вас ответить на вопросы, приведенные ниже, и отправить их нам вместе с оберткой мыла Сейфгард, которое Вы получили в качестве подарка от нашей компании.

Наш адрес: 101000. Москва, а/я 92

Первые 750 человек, приславшие ответы, получат подарок-сюрприз от Сейфгард!

Не забудьте вписать Ваше имя и адрес, и Вы будете внесены в специальный список «Проктер энд Гэмбл», что позволит Вам получать самые свежие новости о наших продуктах.

Нам очень важно знать Ваше мнение.

Пожалуйста, определите вашу точку зрения, поставив крестик напротив соответствующего вопроса.

1. Как бы Вы охарактеризовали мыло Сейфгард?

☐ очень хорошее

☐ хорошее

☐ среднее

☐ плохое

2. Какое качество мыла Сейфгард Вы считаете наиболее ценным?

☐ антибактериальность

☐ мягкость

☐ оба предыдущих

☐ другое (впишите, пожалуйста, Вашу версию)

3. Кто пользуется мылом Сейфгард в Вашей семье? (возможны несколько вариантов ответов)

☐ я

☐ муж

☐ дети

☐ бабушка/дедушка

4. Сколько человек в Вашей семье?

☐ меньше двух

☐ двое или трое

☐ больше трех

5. Какими сортами мыла Вы пользуетесь?

☐ Сейфгард

☐ Камей

☐ Протеке

☐ Пальмолив

☐ отечественные сорта мыла (укажите, пожалуйста)

6. Где Вы обычно покупаете мыло? (возможны несколько вариантов ответов)

☐ универмаг

☐ специализированный магазин парфюмерии/косметики

☐ оптовый рынок

☐ киоск

☐ другие (укажите, пожалуйста)

7. Почему Вы покупаете то или иное мыло?

(возможны несколько вариантов ответов)

☐ качество

☐ цена

☐ привычка

☐ реклама

☐ другое (укажите, пожалуйста)

8. Сколько кусков мыла Вы покупаете ежемесячно?

☐ один

☐ два

☐ больше трех

() ни одного

Ваше имя: _____

Ваш адрес: _____

Большое спасибо!

Вопросы и задания

1. Оцените возможный процент возврата опросных листов после их рассылки (рассмотрите разные способы рассылки).
2. Какую информацию получит фирма, обработав результаты опроса?
3. Какие типы вопросов включены в опросный лист?
4. Были ли допущены ошибки при подготовке опросного листа? Если да, то какие?

Задание 4

Разработайте анкету для транспортной компании для выяснения недостатков обслуживания или других просчетов в его работе. Используйте в анкете вопросы со шкалами. Поясните, каким образом информация, которая может быть собрана на основании анкеты, поможет работе организации.

Вопросы к практическому занятию:

1. Что такое система маркетинговой информации?
2. Дайте определение понятию маркетинговых исследований.
3. Назовите основные этапы проведения маркетинговых исследований.
4. Перечислите типы маркетинговой информации. Что относится к первичным и что – ко вторичным данным?
5. Поясните различия между внутренней, внешней и исследовательской маркетинговой информацией?

Литература: [1 – 10].

Практическое занятие 3

Рынок в системе маркетинга

Цель: приобретение знаний в области рынка, емкости рынка.

Планируемые результаты обучения: опираясь на знания методологических основ менеджмента и маркетинга, способен интерпретировать полученные в процессе анализа результаты деятельности организации, формулировать выводы и рекомендации по принятию обоснованных экономических решений; используя современные маркетинговые и управленческие инструменты, способен разрабатывать текущие и стратегические планы и программы организационно-управленческой деятельности на предприятии для достижения поставленных финансовых целей.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. УК-10. Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, цели и формы участия государства в экономике.

ИД-2. УК-10. Применяет методы личного экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей.

Теоретическая часть

Рынок – это совокупность имеющихся и потенциальных покупателей товара или услуги. Основными показателями, характеризующими рынок, являются емкость и доля рынка.

При расчете реальной емкости рынка допускают, что потребление товара равно его производству:

$$E_p = П + З + И - Э, \quad (1)$$

где П – производство,

З – запасы,
И – импорт,
Э – экспорт.

Для оценки возможного изменения емкости рынка в будущем, необходимо проанализировать тенденции развития производства и спроса, то есть найти потенциальную емкость рынка.

Потенциальная емкость рынка определяется исходя из прогнозов конъюнктуры рынка. На основе прогнозов ёмкости и доли рынка проектируются годовые объёмы производства товара в натуральном выражении (годовая потребность покупателей товара, обеспеченная деньгами) за вычетом доли рынка действующих и потенциальных конкурентов.

Существует множество методов прогнозирования спроса. В практике находят применение следующие методы:

- метод простой экстраполяции тенденций;
- метод уровня потребления (с учетом эластичности спроса по доходам и ценам);
- метод конечного пользования (коэффициент потребления).

Доля рынка отражает удельный вес, долю продаж товара фирмы (в %) и рассчитывается как отношение объема реализации к емкости рынка:

$$D_p = Q / E_p, \% \quad (2)$$

Рыночная ниша - не занятая часть рынка или часть рынка с незначительным уровнем конкуренции.

$$H = E_p - D_k - D_p \quad (3)$$

где D_k , D_p —доля действующих и потенциальных конкурентов соответственно.

Сегментирование рынка – это выделение в пределах рынка четко обозначенных групп потребителей, различающихся по своим потребностям, характеристикам или поведению, для обслуживания которых могут потребоваться определенные товары или маркетинговые комплексы.

Универсального подхода к сегментированию рынков не существует. Чтобы с максимальной объективностью оценить структуру рынка, необходимо исследовать различные варианты сегментирования рынка на основе нескольких переменных сегментирования, применяемых по отдельности или в сочетании с другими.

Для сегментации рынка товаров широкого потребления основными критериями являются: географические, демографические, социально-экономические, психографические, поведенческие.

Для сегментирования рынков товаров производственного назначения используют в основном следующие критерии: производственно-экономические, организационные, психографические.

Сегментация рынка – сложный и довольно трудоемкий процесс. Наиболее распространенные ошибки при проведении сегментации рынка – это неправильный выбор принципов сегментирования, чрезмерная сегментация и дифференциация продукции, экономически необоснованные и базирующиеся на недостаточно надежных оценках спроса, необоснованная концентрация на каком-либо сегменте при игнорировании остальных.

Доля рынка отражает удельный вес, долю продаж товара фирмы (в %) и рассчитывается как отношение объема реализации к емкости рынка:

$$D_p = Q / E_p, \%$$

На основании прогнозов емкости и доли рынка проектируются годовые объемы производства товара в натуральном выражении за вычетом доли рынка действующих конкурентов.

Рыночная ниша – не занятая часть рынка или часть рынка с незначительным уровнем конкуренции.

$$H = E_p - D_k - D_p,$$

где D_k , D_p – доля действующих и потенциальных конкурентов соответственно.

Выбрав целевой рынок и стратегию его охвата, необходимо осуществить процедуру позиционирования своих товаров и услуг.

Позиционирование – определение места предложения товара на рынке, создание такого имиджа товара, которое позволит ему занять в сознании покупателя уникальное место, отличное от товаров конкурентов.

Вопросы и задания

Задание 1

Произведено товара «Х» 3000 единиц. Импорт составил 500 единиц, а экспорт – 200 единиц. Остатки на складах торговых организации на начало года 50 единиц. Остатки на складах торговых организаций на конец года 150 единиц. Чему равна годовая емкость рынка?

Задание 2

В 2010 г. в России было произведено 10 000 шт. шин для грузовых автомобилей. Экспорт составил 500 шт., импорт – 1 500 шт. Остатки продукции на январь 2010 года составили 100 шт., на декабрь – 1000 шт. Рассчитать емкость российского рынка шин для грузовых автомобилей за 2010 год.

Задание 3

В Екатеринбурге среднесуточная норма потребления сахара составляет 10 г. Число жителей составило 1 300 000 чел. Рассчитать емкость рынка сахара Екатеринбурга за год, учитывая, что сахар потребляет 80 % населения.

Задание 4

В Воронеже потребителями гречки являются 80 % жителей. Средняя частота покупки гречки – 3 раза в месяц, средний размер покупки – 0,5 кг. Численность населения составляет 840 тыс. чел. Рассчитать годовую емкость рынка гречки в Воронеже.

Задание 5

Предприятие по производству молочных продуктов ОАО «Новоалександровский» более 10 лет действует на рынке города Ставрополя. Емкость данного рынка составляет 50 тыс. тонн в год. Продукция предприятия отливается довольно низкими ценами, так как объем продаж достаточно большой и составляет 35 тыс. тонн в год, из которых 75%

реализуется на местном рынке. Предприятие постоянно осваивает все новые и новые рынки, совершает на них поставки своей продукции так же по низким ценам, имея своей целью максимально увеличить объем продаж и завоевать значительную долю нового рынка.

Вопросы и задания.

1. Какова доля ОАО «Новоалександровский» на местном рынке?
2. Как можно охарактеризовать данный рынок?

Задание 6

На рынке общий оборот продукции составил 14 млрд руб. Оборот предприятия в общем обороте - 5 млрд руб. Результаты исследования рынка показали, что на этом рынке можно повысить до 20 млрд руб., если заинтересовать потенциальных покупателей.

Вопросы для анализа:

1. Какова доля этого предприятия на рынке?
2. Каковы объем, емкость рынка, потенциал рынка, потенциал сбыта предприятия?
3. Какой потенциал рынка уже использован?

Задание 7

В соответствии с заданием (таблица 3.1, по вариантам) произвести сегментацию рынка товаров и услуг по нескольким признакам. По каждому товару необходимо применить не менее 2 признаков сегментации. По сегментам привести особенности маркетинговой политики фирмы.

Таблица 3.1 – Исходные данные

Вариант	Перечень товаров и услуг	Вариант	Перечень товаров и услуг
1	• колбаса • услуги стоматолога • кирпич	6	• фрукты • услуги по пошиву одежды • зерно
2	• вафли • услуги гадалки • рамы оконные	7	• макароны • услуги такси • телевизор
3	• молоко • услуги медика • компьютеры	8	• мороженое • услуги косметолога • шины для автомобилей

4	• хлеб • услуги грузоперевозок • игрушки	9	• пиво • услуги массажиста • стиральная машина
5	• овощи • услуги парикмахерской • музыкальный центр	10	• вино • услуги бухгалтера • автомобиль

В таблице 3.2 приведен пример выполнения задания 7.

Таблица 3.2 – Сегментация рынка товаров и услуг по признакам

Товар	Признак сегментации	Перечень сегментов	Особенности политики маркетинга
1	2	3	4
Часы	1. Возрастной 2. Уровень доходов 3. Половой	От 6 до 10 лет От 11 до 65 лет со средним уровнем достатка с высоким уровнем достатка Женщины Мужчины	Заключение в использовании более ярких цветов, более четких обозначений понятых для этого возраста, и более низкой ценой. Преобладают более качественные товары, более дорогие. Товар более эксклюзивный, с использованием драгоценных металлов. То же

Задание 8. На основе данных таблицы 3.3, рассчитайте:

- объем продажи товаров в денежном выражении каждого производителя;
- емкость товарного рынка в стоимостных и натуральных показателях;
- долю рынка каждого производителя;
- размер прибыли, полученной каждым производителем (цифры условные).

Таблица 3.3 – Исходные данные

Показатели	Един. изм.	Производители		
		1	2	3
Объем продажи	шт.	3200	4000	6500
Цена за 1 шт.	руб	50	52	48

Рентабельность	%	9	10,5	11
----------------	---	---	------	----

Задание 9

По данным следующей таблицы: Информация о сегментах рынка маркетолог фирмы должен выбрать один из сегментов по критерию максимума размера сбыта. Примечание. Ожидаемый объем сбыта рассчитывается по формуле: размер рынка * интенсивность потребления * доля рынка.

Таблица 3.4 - Информация о сегментах рынка

Характеристики сегмента	Сегменты		
	1	2	3
Размер, тыс.ед.	1000	1800	1300
Интенсивность потребления (на одного потребителя)	3	1	1
Доля рынка	1/30	1/20	1/10

Контрольные вопросы к практическому занятию:

1. Какое определение понятия рынка принято в маркетинге?
2. Какие используют показатели для характеристики рынка?
3. Каким образом можно измерить спрос?
4. Назовите известные вам разновидности рынков.
5. Назовите характерные черты рынка продавца и рынка покупателя.
6. Что такое сегментация рынка?
7. В чем заключается процедура сегментации рынка?
8. Дайте определение сегменту рынка.
9. Перечислите критерии сегментации для товаров индивидуального пользования.
10. В чем заключаются особенности сегментации товаров производственного назначения по сравнению с сегментацией товаров индивидуального пользования? Какие используют параметры при сегментации товаров производственного назначения?
11. Какие требования предъявляются к рыночным сегментам?

Литература: [1 – 10].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

Оценка конкурентоспособности предприятия

Цель: получение знаний о методах расчета конкурентоспособности предприятия.

Планируемые результаты обучения: опираясь на знания методологических основ менеджмента и маркетинга, способен интерпретировать полученные в процессе анализа результаты деятельности организации, формулировать выводы и рекомендации по принятию обоснованных экономических решений; используя современные маркетинговые и управленческие инструменты, способен разрабатывать текущие и стратегические планы и программы организационно-управленческой деятельности на предприятии для достижения поставленных финансовых целей.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. УК-10. Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, цели и формы участия государства в экономике.

ИД-2. УК-10. Применяет методы личного экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей.

Теоретическая часть

Факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, достаточно много. Действие их часто разнонаправленно, поэтому при определении уровня конкурентоспособности предприятия следует использовать обобщающие оценки:

- метод суммы мест;
- метод балльной оценки;

- метод построения профиля требований;
- метод балльной оценки с учетом коэффициента весомости факторов.

Оценку конкурентоспособности предприятия необходимо выполнять в определенной последовательности.

Пример задачи. Необходимо провести сопоставление трех конкурентов. Всего мест для оценки – 3. Оценка конкурентов по сумме мест должна быть выполнена по форме, представленной в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Оценка конкурентов по сумме мест

Факторы	ЗАО «Инстав»	Конкуренты	
		ЗАО «Единство»	ООО «Энергия»
Доля рынка, %	18	23	11
Рентабельность продаж, %	0,35	0,3	0,4
Средневзвешенная цена, тыс. руб./т	8,8	8,5	8,5
Качество товара	высокое	высокое	среднее
Срок исполнения заказа,	5	7	7
Уровень известности предприятия	известны	хорошо известны	малоизвестны
Расходы на рекламу, тыс. руб.	5,1	10,4	1,8

По каждому показателю для анализируемых конкурентов необходимо присвоить ранжированное место от 1 до 3. В случае, если оценка показателей имеет одинаковое значение, в графе оценки отмечаются разделенные места (таблица 4.2).

Таблица 4.2 – Оценка конкурентов по сумме мест

Факторы	ЗАО «Инстав» »	Конкуренты	
		ЗАО «Единство»	ООО «Энергия»
Доля рынка, %	2	1	3

Рентабельность продаж, %	2	3	1
Средневзвешенная цена, тыс. руб./т	3	1,2	1,2
Качество товара	1,2	1,2	3
Срок исполнения заказа, дни	1	2,3	2,3
Уровень известности предприятия	2	1	3
Расходы на рекламу, тыс. руб.	2	1	3
Итого:	13 – 14	11 – 12	17

На основе выполненной оценке по сумме мест должна быть рассчитана балльная оценка конкурентов (таблица 4.3). Оценка проводится по пятибалльной шкале.

Таблица 4.3 – Балльная оценка конкурентов

Факторы	ЗАО «Инстав»	Конкуренты	
		ЗАО «Единство»	ООО «Энергия»
Доля рынка, %	4	5	3
Рентабельность продаж, %	4	3	5
Средневзвешенная цена, тыс. руб./т	3	5	5
Качество товара	5	5	3
Срок исполнения заказа, дни	5	3	3
Уровень известности	4	5	2
Расходы на рекламу, тыс. руб.	3	4	2
Итого:	28	30	23

Построение профиля требований предполагает выявление, с одной стороны, показателей, по которым фирма имеет преимущества над другой, с другой стороны, показателей, по которым она отстает. Построение основывается на балльной оценке мнений экспертов. Наиболее сильным конкурентом является тот, чей график расположен правее. Построение профиля

требований осуществлено для двух предприятий – ЗАО «ИНСТАВ» и наиболее сильного конкурента – ЗАО «Единство» (таблица 4.4).

На следующем этапе осуществляется ранжирование оценочных параметров и присвоение им индекса весомости. Затем пересчитывается балльная оценка с учетом коэффициента весомости. Общий вес коэффициентов не должен быть выше 1 (таблица 4.5).

Относительный показатель преимуществ предприятия по сравнению с наиболее сильным конкурентом можно определить по формуле:

$$П = B_n / B_k , \quad (4.1)$$

где B_n – балльная оценка анализируемого предприятия, баллы;

B_k – балльная оценка наиболее сильного конкурента, баллы.

Таблица 4.4 – Построение профиля требований

Наименование требований	Балльная оценка				
	1	2	3	4	5
Доля рынка, %					
Рентабельность продаж, %					
Средневзвешенная цена, руб./ткм					
Качество услуг					
Своевременность исполнения заказа					
Уровень известности предприятия					
Расходы на рекламу, тыс. руб.					

Таблица 4.5 – Балльная оценка конкурентов

Показатель	Коэффициент весомости	ЗАО «ИНСТАВ»		Конкуренты			
		баллы	гр.2 Х гр.3	ЗАО «Единство»		ООО «Энергия»	
				баллы	гр.2 Х гр.5	баллы	гр.2 Х гр.7
Доля рынка, %	0,2	4	0,8	5	1	3	0,6

Рентабельность продаж, %	0,2	4	0,8	3	0,6	5	1
Средневзвешенная цена, тыс. руб./т	0,15	3	0,45	5	0,75	5	0,75
Качество товара	0,15	5	0,75	5	0,75	3	0,45
Срок исполнения заказа, дни	0,15	5	0,75	3	0,45	3	0,45
Уровень известности предприятия	0,1	4	0,4	5	0,5	2	0,2
Расходы на рекламу, тыс. руб.	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1
Итого:	1	28	4,1	30	4,25	23	3,55

Примечание. Весовые оценки получены экспертным путем посредством установления степени важности факторов конкурентоспособности предприятия.

Показатель $[(П - 1) 100 \%]$ показывает отсутствие преимуществ предприятия над конкурентами. По данным зарубежной практики, если преимущества предприятия превышают преимущества конкурента на 30%, то это означает, надо позаботиться об изучении существующего опыта работы на данном рынке. При 30 – 50 % предприятие занимает достаточно устойчивое положение на рынке. Превышение в 50 – 70 % означает, что предприятие работает успешно и ему надо наращивать имеющиеся достижения. Если превышение больше 70 %, то предприятие, по существу может контролировать рынок и надо думать над тем, как сохранить завоеванные позиции. Относительный показатель конкурентных преимуществ для ЗАО «Инстав» определен на основе данных метода балльной оценки с учетом коэффициента весомости: $П = 4,1 / 4,25 = 0,96$.

Рассматриваемое предприятие ЗАО «Инстав» находится в позиции «погоня за лидером» и уступает конкуренту по некоторым узловым показателям конкурентоспособности. Руководству необходимо определиться с базовой конкурентной стратегией и попытаться за счет плановых мероприятий укрепить свое положение на рынке.

Задача

Провести оценку конкурентоспособности автотранспортного предприятия ОАО «Автомобилист-2» с ведущими конкурентами на рынке автотранспортных услуг. Исходные данные для расчетов представлены в таблице 4.6.

Таблица 4.6 – Данные для расчета конкурентоспособности предприятия

Факторы	ОАО «Автомобилист-2»	Конкуренты	
		ОАО АТП «Ставропольское-2»	ОАО «Автоколонна-1202»
1	2	3	4
Доля рынка, %	18	23	11
Рентабельность продаж, %	5	8	4
Средневзвешенная цена, руб./ткм	11	12,6	10,5
Качество услуг	высокое	высокое	среднее
Своевременность исполнения заказа	почти всегда	всегда	не всегда
Уровень известности предприятия	хорошо известны	хорошо известны	хорошо известны
Расходы на рекламу, тыс. руб.	5,1	10,4	1,8

Вопросы к практическому занятию

1. Какой из известных показателей является наиболее важным при оценке конкурентоспособности транспортных услуг? Обоснуйте свой ответ.
2. Дайте оценку сильных и слабых сторон избранного вами предприятия в сравнении с конкурентами.

Литература: [1 – 10].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

Цены и тарифы на автомобильном транспорте

Цель: закрепление теоретического материала и освоение новых знаний и умений.

Планируемые результаты обучения: опираясь на знания методологических основ менеджмента и маркетинга, способен интерпретировать полученные в процессе анализа результаты деятельности

организации, формулировать выводы и рекомендации по принятию обоснованных экономических решений; применяя методы оценки экономической эффективности деятельности предприятия, способен анализировать рыночную ситуацию, прогнозировать и оценивать риски.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. УК-10. Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, цели и формы участия государства в экономике.

ИД-3. УК-10. Использует финансовые инструменты для управления личными финансами, контролирует собственные экономические и финансовые риски.

Теоретическая часть

Цена – важнейшая составная часть комплекса маркетинга. Принятие маркетинговых решений в области установления цен на товары представляет собой достаточно сложную задачу для предприятия, что обусловлено особой ролью цены в качестве средства получения прибыли, а также ее специфическими функциями в комплексе маркетинга. Ценовая политика тесно связана с товарной, распределительной и коммуникативной политикой предприятия и является завершающим этапом разработки комплекса маркетинга.

Структура и элементы основных видов цен представлена в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Структура и элементы основных видов цен

Элементы цены									
Себестои- Торговая надбавка мость производ- ства и реализа- ции	Прибыль произво- дителя	Косвенные налоги		Посредническая надбавка			Торговая надбавка		
		Акци- зы	НДС	Издерж- ки посред- ника	При- быль посред- ника	НДС посред- ника	Издерж- ки торгов- ли	При- быль торгов- ли	НДС торгов- ли
Цены оптовые изготовителя									
Цены оптовые отпускные									
Цены оптовые закупки									

Цена с учетом фактических издержек производства и средней нормы прибыли определяется по формуле:

$$Ц = И + АР + Н (И + АР), \quad (5.1)$$

где И – издержки производства;

АР – административные расходы и расходы по реализации;

Н – средняя норма прибыли.

Процедура ценообразования включает такие этапы, как:

1. Постановка цели и задач ценообразования.
2. Оценка издержек.
3. Анализ затрат, цен и предложений конкурентов.
4. Выбор метода ценообразования.
5. Окончательное установление цены.

Цена может играть разные роли в получении прибыли: от максимальной цены, от максимального оборота, от стабилизации цен.

Предприятия формируют цены, используя разные методы. Возможно ценообразование на базе издержек, ориентированное на спрос и ориентированное на конкуренцию.

Расчет цены по методу «средние издержки плюс прибыль» является самым простым способом ценообразования и заключается в начислении определенной наценки на себестоимость товара.

Выделяют три типа цен, каждый из которых отвечает конкретным целям по покрытию издержек и рентабельности:

- предельная цена позволяет покрыть переменные затраты и ведет к нулевой предельной прибыли,
- цена безубыточности обеспечивает покрытие всех затрат (переменные и постоянные издержки) при достижении определенного объема продаж.
- целевая цена предполагает добавление к цене безубыточности определенной надбавки.

Расчет цены на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой

прибыли подобен предыдущему, но более гибкий.

За основу установления цены принимается прогнозируемый спрос и себестоимость изготовления продукции. Задача состоит в том, чтобы при предварительно установленной цене определить спрос, т. е. выяснить при каком количестве проданного товара предприятие реально начнет получать прибыль. Обычно на практике приходится решать обратную задачу: при известном количестве товара, которое можно продать на рынке (платежеспособный спрос), выясняется цена реализации товара, когда данный объем продаж не приведет к отрицательному салдо между доходами и расходами (точка безубыточности). Решение этой задачи осуществляется графическим методом (рисунок 5.1) или с помощью обычных расчетов.

В общем виде цена будет определяться по формуле:

$$C = \frac{C_{\text{пост}} + S_{\text{пер}} \cdot Q + \Pi}{Q}, \quad (5.2)$$

где $C_{\text{пост}}$ – совокупные постоянные издержки, руб.;

$S_{\text{пер}}$ – переменные издержки на единицу продукции, руб.;

Q – объем продаж товара, ед.;

Π – прибыль, руб.

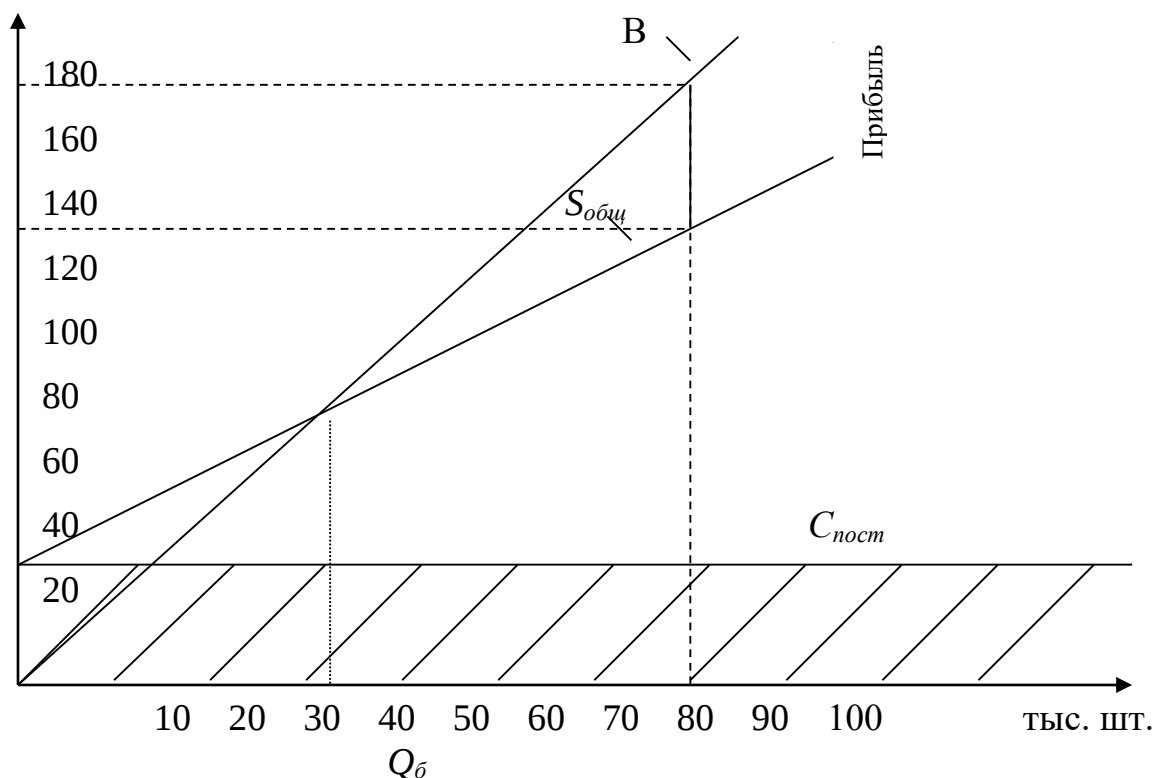


Рисунок 5.1 – График безубыточности

Зависимость между прибылью, объемом производства и затратами будет следующей:

$$\Pi = Ц \cdot Q - (C_{пост} + S_{пер} \cdot Q). \quad (5.3)$$

Рентабельность продаж товара рассчитывается по формуле:

$$R = \frac{\Pi}{C_{пост} + S_{пер} \cdot Q} \cdot 100\%. \quad (5.4)$$

Точка безубыточности или критический объем продаж может быть определена по формуле:

$$Q_0 = \frac{C_{пост}}{Ц - S_{пер}}. \quad (5.5)$$

Точка безубыточности (критический объем продаж) – это такой объем продукции, при реализации которого выручка покрывает совокупные издержки.

Валовая выручка (BB):

$$BB = \frac{Z_{общ} R}{100}, \quad (5.6)$$

где $Z_{общ}$ – общие затраты, руб.;

R – рентабельность производства, %.

Цена реализации единицы продукции товара:

$$Ц = \frac{BB}{Q}. \quad (5.7)$$

Цены на продукцию транспорта называются *тарифами*. Вместе с тем, автотранспортные тарифы имеют и особенности. Главными следует считать следующие:

- повышением или снижением уровня тарифа автомобильный перевозчик влияет непосредственно, а часто весьма существенно, на отпускную цену перевозимого груза и, следовательно, на рыночное положение потребителя

своих услуг;

- условия, в которых автотранспортным предприятиям (АТП) приходится принимать решения о построении и применении тарифов, чрезвычайно разнообразны. В рыночных условиях стоимость предоставления реальной автотранспортной услуги всегда зависит от множества независимых факторов.

В обобщенном виде тариф определяется по формуле:

$$T = \frac{C_{\text{общ}} + C_{\text{общ}} \times R}{P} = \frac{C_{\text{общ}} \times (1 + R)}{P}, \quad (5.8)$$

где $C_{\text{общ}}$ – себестоимость услуг, руб.;

R – норма прибыли или рентабельность в денежном выражении, руб.;

P – объем реализуемых услуг, т, ткм, авт.-ч, км.

Единые тарифы на перевозку грузов автомобильным транспортом состоят из следующих видов: сдельные тарифы; исключительные тарифы на перевозку массовых навалочных грузов; повременные тарифы; тарифы из покилометрового расчета; надбавки, скидки, штрафы; тарифы на экспедиционные операции и другие услуги; тарифы на погрузочно-разгрузочные работы; тарифы на складские операции, выполняемые автотранспортными предприятиями (АТП).

По каждой марке автомобилей, рассчитываются тарифы на различные измерители:

- 1) одноставочные – за 1 км, 1 т, 1 т/км, 1 ч работы;
- 2) двухставочные – за 1 ч работы и за 1 км пробега, 1 т груза, 1 т/км;
- 3) трехставочные – за заказ, за 1 ч работы и за 1 км пробега.

Выбор вида тарифов определяется условиями перевозок грузов.

Налог на добавленную стоимость (18 %) взимается с клиента дополнительно к тарифу.

Транспортно-экспедиторские услуги рассчитываются дополнительно и оговариваются при заключении договоров.

За подачу подвижного состава к клиенту под первую езду рекомендуется взимать отдельную плату в зависимости от расстояния подачи

и связанных с этим затрат.

Тарифы определяются, исходя из конъюнктуры рынка, и рассчитываются с учетом себестоимости перевозок и определенного уровня рентабельности с учетом спроса на перевозки.

Тарифы рекомендуется устанавливать для каждого вида перевозок и для каждой конкретной марки подвижного состава, исходя из условий его эффективного использования и экономически обоснованных затрат на выполнение перевозок.

Сдельные тарифы установлены за 1 т перевозимого груза в зависимости от расстояния перевозки и класса груза, независимо от грузоподъемности подвижного состава. С увеличением расстояния перевозки грузов тарифная плата за 1 т груза повышается, а за 1 ткм снижается, так как уменьшается тарифная ставка за 1 ткм.

Сдельные тарифы построены для пяти классов грузов. Класс груза устанавливается в соответствии с утвержденной номенклатурой и классификацией грузов, перевозимых автотранспортом, на основе показателя (коэффициента) использования грузоподъемности подвижного состава.

Исключительные тарифы на перевозку массовых навалочных грузов автомобилями-самосвалами и думперами при механизированном способе погрузки установлены за 1 т груза в зависимости от расстояния перевозки и грузоподъемности автомобиля-самосвала, думпера (до 10 и свыше 10 т). Исключительные тарифы ниже общих тарифов, причем степень их снижения более высокая на коротких расстояниях, где выгоднее применять автомобили-самосвалы. При перевозке таких грузов на расстояние свыше 15 км предусмотрено повышение тарифов на 15% по сравнению с общими тарифами.

Повременные тарифы установлены на 1 авт.-ч в зависимости от грузоподъемности автомобиля. При этом дополнительно взимается плата за каждый километр пробега автомобиля сверх 9 км/ч.

Тарифы из покилометрового расчета установлены за 1 км пробега в зависимости от грузоподъемности автомобиля. Доходы предприятия за

перевозки грузов рассчитывают по каждому виду перевозок отдельно умножением действующего тарифа на объем перевозок (услуг).

Валовые доходы от эксплуатации автобусов рассчитываются отдельно по городским, пригородным и междугородным сообщениям. Это вызвано тем, что тарифы на междугородные перевозки пассажиров построены в зависимости от дальности поездки и типа автобусов (с жесткими или мягкими сидениями).

Вопросы и задания

Задание 1. Свободная отпускная цена транспортной услуги – 4800 руб. за единицу товара, НДС – 18 %. Рассчитать отпускную цену услуги.

Задание 2. Себестоимость услуги составляет 8190 руб., планируемая предприятием торговая надбавка – 25 %. Рассчитать розничную цену реализации услуги.

Задание 3. Определить свободную розничную цену автошины, которая от предприятия-изготовителя продукции поступает в торговую сеть через посредника (оптово-сбытовую организацию) при следующих данных: свободная оптовая (отпускная) цена – 4 000 руб., в том числе налог на добавленную стоимость (НДС) – 610,2 руб.; оптово-сбытовая наценка к свободной (отпускной) цене без НДС – 15 %; налог на добавленную стоимость (НДС) предприятия-изготовителя продукции и посредника (оптово-сбытовой организации) рассчитывается по расчетной ставке; торговая наценка (надбавка) к цене закупки автошины с НДС – 30 %.

Задание 4

Организация продает продукт по цене 1200 руб. Покупная цена составляет 800 руб. за единицу. Ежегодные общие постоянные затраты составляют 568 750 руб., а переменные затраты на единицу продукции – 75 руб.

Подсчитайте минимальный безубыточный объем продажи. Подсчитайте объем продажи для получения прибыли в 105 625 руб.

Задание 5.

По вариантам задания построить график безубыточности и определить цену реализации единицы продукции товара (таблица 5.2).

Таблица 5.2 – Исходные данные к практическому занятию

№ варианта	Объем производства продукции, тыс. ед. (Q)	Постоянные издержки, тыс. руб.	Переменные издержки на единицу продукции, руб.	Уровень рентабельности, %
1	100	35	1,7	15
2	90	32	1,6	10
3	80	30	1,65	10
4	120	20	1,5	15
5	110	20	1,6	10
6	95	30	1,5	12
7	100	30	1,55	10
8	120	25	1,6	15
9	80	20	1,6	15
10	100	30	1,6	10
11	110	30	1,7	10
12	100	20	1,5	15
13	90	25	1,7	15
14	130	30	1,6	10
15	100	20	1,7	15
16	120	30	1,7	10
17	100	25	1,3	15
18	110	25	1,3	12
19	100	25	1,6	15
20	90	20	1,7	15

Вопросы к практическому занятию:

1. В чем отличие понятия «тариф» от «цены»?
2. Какие виды цен и тарифов Вы знаете?

Литература: [1 – 10].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

Роль, место и состав элементов производственного менеджмента

Цель: закрепление теоретического материала и освоение новых знаний и умений в области производственного менеджмента.

Планируемые результаты обучения: опираясь на знания

методологических основ менеджмента и маркетинга, способен интерпретировать полученные в процессе анализа результаты деятельности организации, формулировать выводы и рекомендации по принятию обоснованных экономических решений;

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-1. УК-10. Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, цели и формы участия государства в экономике.

Теоретическая часть

Управление предприятием представляет собой процесс управления разносторонней деятельностью, которая имеет объединяющую часть – производство.

Производственный менеджмент - это самостоятельная область знаний и профессиональной деятельности, направленная на создание, обеспечение функционирования и развития производственных систем.

Производственный менеджмент – это управление сервисным или производственным процессом на уровне выполнения отдельных операций или частичных производственных процессов.

Производственный менеджмент обеспечивает рациональное сочетание производственных факторов во времени и в пространстве в производственной деятельности организации.

Управление производством и операциями – это управление объектами или процессами, которые производят товары и/или предоставляют услуги.

Задания

Задание 1.

Подготовить доклад к семинарскому занятию по следующим темам:

1. Производственный менеджмент в системе менеджмента предприятия.
2. Уровни и место производственного менеджмента.
3. Производственный менеджмент и его элементы.
4. Требования предъявляемые к производственным менеджерам.

5. История становления производственного менеджмента

Вопросы к практическому занятию:

1 Функции производственного менеджмента.

2 Методы производственного менеджмента.

3 Принципы производственного менеджмента.

Литература: [1 – 10].

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

Внутренняя и внешняя среда организации

Цель: изучить основные составляющие внутренней и внешней среды организации.

Планируемые результаты обучения: используя современные маркетинговые и управленческие инструменты, способен разрабатывать текущие и стратегические планы и программы организационно-управленческой деятельности на предприятии для достижения поставленных финансовых целей.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-2. УК-10. Применяет методы личного экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей

Теоретическая часть

Организация представляет собой открытую систему, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром.

Существуют различные подходы к выделению параметров внутренней среды организаций. Одной из наиболее известных в России и за рубежом точек зрения на выделение факторов внутренней среды, является точка зрения М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, согласно которой основными переменными внутренней среды являются цели, задачи, структура, технология, а также люди (персонал организации).

Цели – конкретные конечные состояния или желаемый результат,

которого стремится добиться группа, работая вместе.

Структура организации – это логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации, Структура организации закрепляет горизонтальное и вертикальное разделение труда в ней.

Задача– это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

Технология – четвертая важная внутренняя переменная. Большинство людей рассматривает технологию как нечто, связанное с изобретениями, машинами, например, полупроводниками и компьютерами, Однако технология – это более широкое понятие.

По определению известного на Западе социолога Чарльза Перроу, **технология** – средство преобразования сырья – будь то труд, информация или материалы – в конечные продукты или услуги.

Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются пятой внутренней переменной организации. Руководство достигает целей организации через других людей. Следовательно, **люди** являются центральным фактором в любой системе управления.

Ситуация для анализа. Весной 1985 г. служащие отдела гарантийных писем Первого Национального Банка в Чикаго заполнили анкеты, выясняющие степень их удовлетворенности работой,

Результаты анкеты показали, что до 80 % служащих были неудовлетворены своей работой. У руководства также вызывала

озабоченность низкая производительность их отдела, к тому же часто поступали жалобы от клиентов на опоздания и ошибки в работе.

С помощью специалиста по организационному развитию, служащие выяснили, что причиной их неудовлетворенности является однообразная работа с бумагами, напоминающая работу на конвейере. Служащие чувствовали, что они работают на производстве, где гарантийное письмо готовится, по крайней мере, 10 людьми, и каждый из них вносит в эту подготовку свою долю, зачастую не равную доле других. Так, например, одна из работниц только закладывала ленту в машину телетайпа.

Служащие пожаловались специалисту-консультанту, что задания были настолько раздроблены, что они редко понимали общий смысл своей работы. Но они чувствовали, что этот раздробленный процесс был не только медленным, но и дорогим и вел к большому количеству ошибок, совершаемых в их отделе при подготовке документов. Они были убеждены, что производительность и качество станут лучше, если содержание работы будет пересмотрено.

На протяжении нескольких последующих месяцев и при участии всех работников были пересмотрены все задания – операции и многие из тех, которые до того выполнялись отдельно, были объединены, что позволило создать полный цикл с более высоким уровнем ответственности. Служащие прошли переподготовку с целью усовершенствования своих навыков и последовавшее за тем повышение их заработной платы отразило новый уровень ответственности в работе.

Год спустя Первый Национальный Банк Чикаго смог отчитаться о значительном повышении прибыльности, производительности, степени удовлетворенности клиентов и высокой трудовой морали служащих.

Для эффективного выполнения управленческих функций необходимо понимать действие внешних сил и принимать меры к нейтрализации отрицательного воздействия внешней среды на организацию.

Факторы внешней среды подразделяются на две основные группы: прямого и косвенного воздействия. Факторы прямого воздействия непосредственно влияют на функционирование предприятия и испытывают на себе влияние его операций. К данной группе относят поставщиков трудовых, финансовых, информационных, материальных и пр. ресурсов, потребителей, органы государственной власти и управления, местную администрацию, конкурентов, контактные аудитории средств массовой информации и пр.

К факторам косвенного воздействия относят состояние экономики, природные, социально-политические, нормативно-правовые и т. д. При проведении операций предприятие вынуждено, в первую очередь, учитывать требования внешней среды прямого воздействия. Но кроме факторов прямого воздействия, руководитель должен учитывать также внешнюю среду косвенного воздействия. Среда косвенного воздействия не оказывает прямого влияния на операции фирмы. Влияние факторов косвенного воздействия опосредовано – через изменение факторов среды прямого воздействия.

В качестве базового инструмента регулярного стратегического управления многие субъекты выбирают матрицу «качественного» стратегического анализа, которую еще называют матрицей SWOT.

Матрица SWOT-анализа представляет собой удобный инструмент структурного описания стратегических характеристик среды и организации на основе «дихотомической процедуры». Элементы матрицы представляют собой «дихотомические пары» (пары взаимоисключающих друг друга признаков), что позволяет снизить неопределенность (энтропию) взаимодействия среды и системы.

Strengths (силы)	Weaknesses (слабости)
Opportunities (возможности)	Threats (угрозы)

Таблица 7.1 – Пример матрицы SWOT-анализа

		Возможности (О)	Угрозы (Т)
		1. Расширение рынка услуг. 2. Изменение рыночных стереотипов по отношению к рекламе. 3. Увеличение покупательской способности населения.	1. Замедление темпов экономического развития. 2. Увеличение налоговых платежей. 3. Рост цен на целлюлозу. 4. Развитие технологии электронных коммуникаций.
Сильные стороны (S)	1. Высокий уровень организации управленческого учета. 2. Наличие высококвалифицированного производственного персонала. 3. Налаженная система поставок сырья, материалов и оборудования.	Поле сила и возможности SO-стратегия	Поле сила и угрозы ST-стратегия
		1. Расширение номенклатуры товаров. 2. Увеличение производственных мощностей по изготовлению журнальной продукции.	1. Создание системы учета и снижения затрат. 2. Применение сырья из искусственной целлюлозы. 3. Создание системы электронных продаж.
		Поле слабости и возможности WO-стратегия	Поле слабости и угрозы WT-стратегия
Слабые стороны (W)	1. Недостаточный уровень клиентского сервиса 2. Недостаточный уровень развития каналов товародвижения. 3. Средняя позиция в доле рынка. 4. Неадекватный рыночной ситуации стиль руководства и структуры компании 5. Отсутствие системы стратегического планирования	1. Создание и распространение бесплатных рекламно-информационных материалов о деятельности компании. 2. Создание единой службы маркетинга на предприятии 3. Увеличение рыночной доли компании за счет создания новых товаров и завоевания новых сегментов рынка.	1. Расширение каналов сбыта. 2. Создание системы обратной связи с клиентами компании. 3. Развитие технологий и продуктов без использования бумажного сырья.

Задания

Задание 1.

1. Распределить ниже приведённые данные в матрицу SWOT-анализа.
2. Заполнить поля «СИБ», «СИУ», «СЛВ», «СЛУ».

ООО «Фабрика удовольствий» производит широкий ассортимент кондитерских изделий. Это лидер регионального рынка Северо-Западного федерального округа России. Анализируя работу компании в текущем году, маркетологи составили перечень основных данных о компании:

- возможное сокращение спроса на продукцию предприятия вследствие падения платежеспособности населения;
- высокая конкурентоспособность продукции ООО «Фабрика удовольствий» по цене;
- высокая конкурентоспособность фабрики по техническому уровню;
- рост влияния продуктовых торговых сетей на производителей;
- прирост постоянных и переменных издержек на производство и сбыт продукции ООО «Фабрика удовольствий»;
- появление на рынке новых разработок в области упаковки продукции;
- высокий производственный потенциал предприятия;
- политическая стабильность в стране;
- стратегия предприятия адаптирована к специфике целевого рынка;
- увеличение тарифов естественных монополий;
- низкая скорость запуска новинок в производство у предприятия;
- гибкая ценовая политика предприятия;
- повышение уровня инфляции;
- вступление России в ВТО;
- внутренняя конкуренция дилеров ООО «Фабрика удовольствий»;
- стабильное финансовое положение предприятия;
- повышение требований покупателей к качеству продукции.
- слабая корпоративная культура предприятия;
- технические инновации в отрасли;
- высокая активность конкурентов по продвижению своих марок;
- отсутствие чётких целей и стратегии развития предприятия;
- альянс или слияние конкурентов ООО «Фабрика удовольствий»;
- повышение процентных ставок по кредитам;

- разветвленные каналы распределения продукции предприятия;
- увеличение числа работников с высшим образованием или повышающих свою квалификацию;
- низкая известность торговых марок предприятия в регионах России, за исключением Северо-Западного федерального округа.

Вопросы к практическому занятию:

1. Что такое внутренние переменные организации?
2. Какие основные переменные в организации следует учитывать руководству?
3. Опишите основные концепции, имеющие отношение к структуре организации.
4. Опишите общие типы технологий, которые используются в современных организациях.
5. Почему разработка целей является мощным средством координации со стороны руководства?
6. Как учитывается внешняя среда прямого воздействия при управлении организацией?
7. Как учитывается внешняя среда косвенного воздействия?
8. Что относится к основным характеристикам внешней среды?
9. Перечислите основные составляющие модели влияния непредвиденных обстоятельств на организацию.
10. Раскройте содержание факторов прямого воздействия.
11. Раскройте содержание факторов косвенного воздействия.
12. Раскройте содержание SWOT -анализа деятельности фирмы.

Литература: [1 – 9].

Практическое занятие 8

Стратегическое планирование организации

Цель: закрепить содержательные аспекты управления маркетингом

компании.

Планируемые результаты обучения: используя современные маркетинговые и управленческие инструменты, способен разрабатывать текущие и стратегические планы и программы организационно-управленческой деятельности на предприятии для достижения поставленных финансовых целей; применяя методы оценки экономической эффективности деятельности предприятия, способен анализировать рыночную ситуацию, прогнозировать и оценивать риски.

В результате освоения темы формируются индикаторы компетенций:

ИД-2. УК-10. Применяет методы личного экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей.

ИД-3. УК-10. Использует финансовые инструменты для управления личными финансами, контролирует собственные экономические и финансовые риски.

Теоретическая часть

Предприятия функционируют в условиях сложной, изменчивой, с высокой степенью неопределенности, маркетинговой среды, поэтому управление маркетинговой деятельностью приобретает для них особую значимость. Только предложение потребителям ценностно значимой продукции может быть залогом выживания в конкурентной борьбе, так как в обмен на произведенные товары и услуги фирма получает средства для своего существования и деятельности.

Управление маркетингом — включает в себя анализ, планирование, проведение мероприятий и контроль за проведением мероприятий, направленных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями, с целью достижения необходимых уровней сбыта, прибыли и доли рынка.

Процесс управления маркетингом включает:

- Анализ рыночных возможностей
- Маркетинговые исследования
- Маркетинговая среда
- Рынки индивидуальных потребителей
- Рынки предприятий
- Отбор целевых рынков
- Определение объемов спроса
- Сегментирование рынка
- Позиционирование товара на рынке
- Разработка комплекса маркетинга
- Разработка товара
- Определение цены на товар
- Методы распространения товаров
- Продвижение товаров
- Осуществление маркетинговых мероприятий
- Планирование и контроль маркетинговых мероприятий

В процессе управления маркетингом важнейшей функцией является стратегическое маркетинговое планирование, нацеленное на разработку стратегии маркетинга. Выбирая стратегию, руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке: какой бизнес прекратить, какой бизнес продолжить, в какой бизнес перейти. Это значит, что стратегия концентрирует внимание на том, что организация делает и чего не делает, что более важно и что менее важно в нынешней деятельности организации.

Кроме того, каких бы стратегий не придерживалась компания, она должна уметь быстро реагировать на изменения рыночной ситуации и перестраивать свою стратегическую направленность. Поэтому в процессе развития стратегического маркетингового планирования создано большое число методов и моделей разработки стратегий маркетинга. Т.е. методы позволяют выбрать правильное направление стратегического развития.

Используются как формальные методы, так и неформальные, основанные на творческом, интуитивном подходе. Среди формальных преобладают методы матричного портфельного анализа.

Данные методы предполагают построение стратегической маркетинговой матрицы, отражающей позицию предприятия на рынке в зависимости от комбинации действия некоторых факторов. Одним из них является некоторый независимый по отношению к предприятию фактор, а другим - фактор, характеризующий само предприятие.

Матрица «Бостон консалтинг групп» (БКГ) - один из наиболее известных в маркетинге инструментов классификации товаров по доле на рынке относительно основных конкурентов и по темпам годового роста рынка. Используется для определения перспектив товаров, ассортиментных групп и для соответствующего выбора маркетинговой стратегии. В основе использования матрицы лежит идея, что чем больше доля товара на рынке, тем ниже относительные издержки и выше прибыль за счет экономии от масштабов, производства, накопления опыта и улучшения позиции по организации сбыта. Товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-«проблема»), рост (товар-«звезда»), зрелость (товар—«дойная корова») и спад (товар-«собака»). При этом денежные потоки и прибыль предприятия также меняются: отрицательная прибыль сменяется ее ростом и затем постепенным снижением.

Графически матрица БКГ представлена на рисунке 9.1. Значение переменной *относительной доли рынка* (ОДР), равное единице, отделяет продукты — рыночные лидеры — от последователей. Что касается второй переменной — *темпа роста отраслевого рынка* (ТРР) —, то обычно темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие. Можно также использовать в качестве базового уровня, разделяющего рынки с высокими и низкими темпами роста, темп роста валового национального продукта в натуральных показателях либо средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов отраслевого рынка, в которых работает организация.

Суть портфельного анализа заключается в определении того, у каких подразделений изъять ресурсы (изымают у «дойной коровы») и кому их передать (отдают «звезде» или «проблеме»).

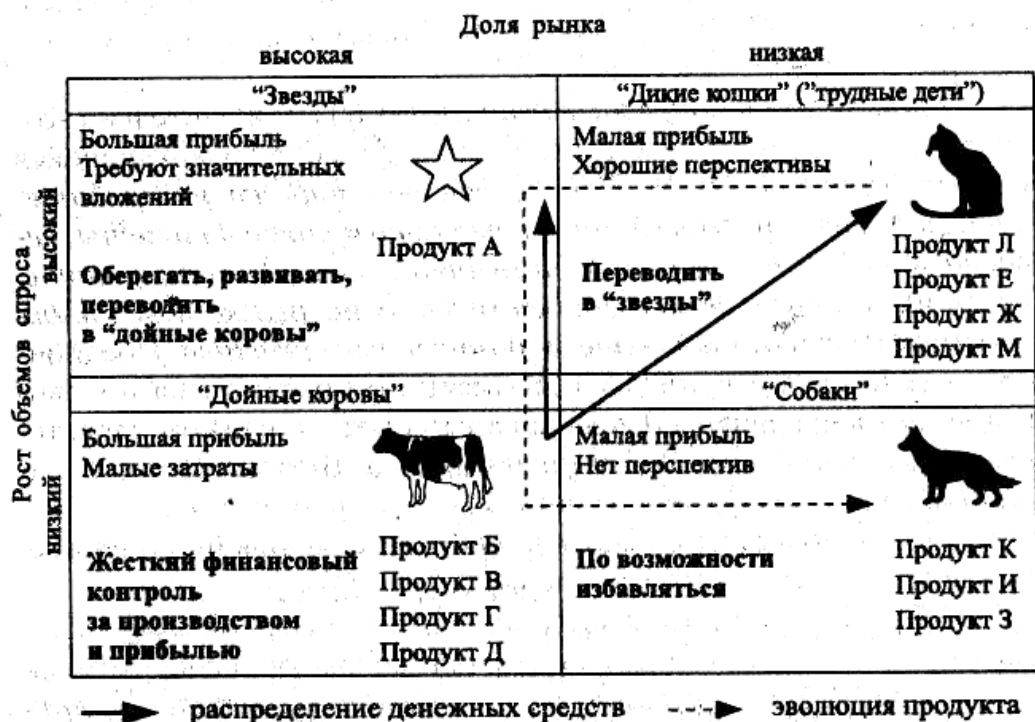


Рис. 9.1- Матрица Бостонской консультационной группы

Основные рекомендации Бостонской консультационной группы по корпоративному портфелю представлены в табл. 9.1.

Таблица 9.1 - Предсказания и рекомендации Бостонской матрицы

Вид стратегической единицы бизнеса	Прибыль	Денежные потоки	Возможные стратегии
«Проблема»	Низкая, растущая, нестабильная	Отрицательные	Анализ: сможет ли бизнес подняться до уровня «звезды»?
«Звезда»	Высокая, стабильная, растущая	Примерно нулевые	Инвестиции для роста
«Дойная корова»	Высокая, стабильная	Положительные, стабильные подразделения	Поддержание прибыльности инвестиций в другие
«Собака»	Низкая, нестабильная	Примерно нулевые	Ликвидация подразделения/ «сбор урожая»

Одним из аналитических инструментов портфельного анализа матрицы GE/McKinsey является многофакторная модель анализа стратегических позиций конкретных бизнесов. В данной матрице горизонтальная ось – это

интегральная многофакторная оценка стратегического положения конкретного бизнеса, а вертикальная ось – интегральное многофакторное измерение привлекательности рынка по данному конкретному бизнесу.

Модель GE/McKinsey прежде всего должна дать определенную ранжировку всех бизнесов предприятия как кандидатов на получение инвестиций по критерию будущей прибыли в заданной стратегической перспективе. Параметры, с помощью которых оценивается положение бизнеса по оси Y , практически неподконтрольны предприятию. Их значение лишь можно зафиксировать, но оказывать влияние на них практически невозможно. Позиционирование бизнеса предприятия по оси X находится под контролем самого предприятия и при желании может быть изменено. Ось Y и ось X условно делятся на три части таким образом, чтобы сетка состояла из девяти ячеек, которые, в свою очередь, составляют три уровня (рисунок 9.2). Стратегически позиции бизнеса улучшаются по мере его перемещения на матрице слева направо и снизу вверх.

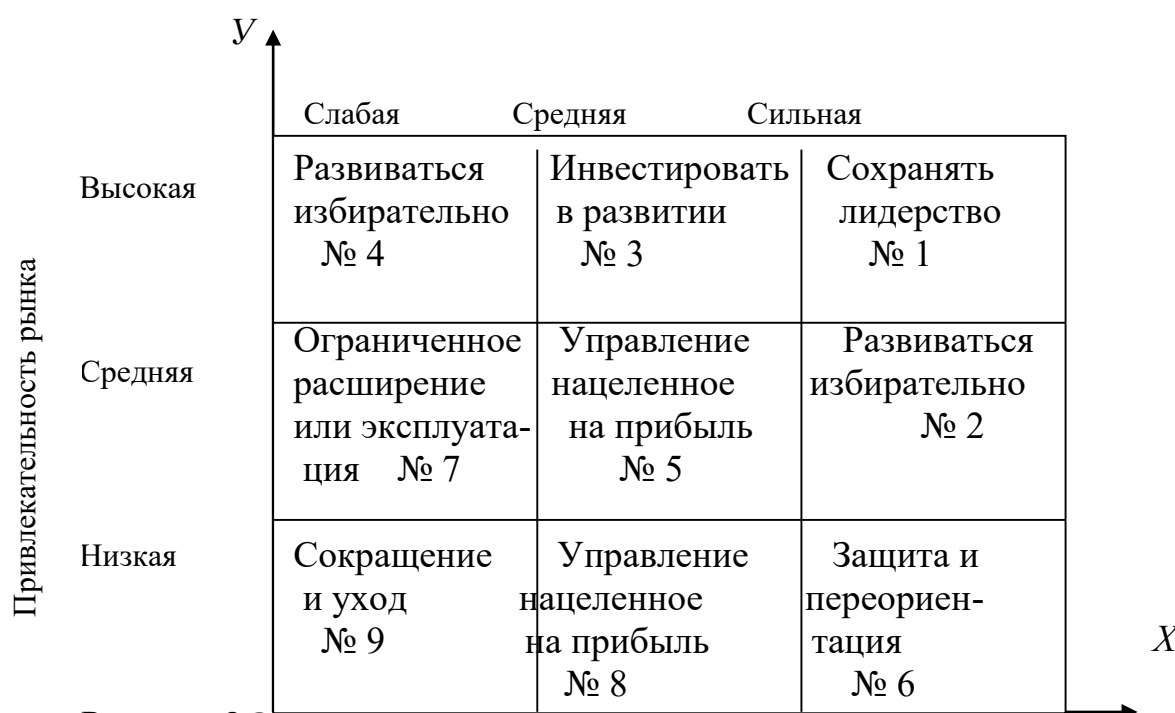


Рисунок 9.2 – Концепция матрицы GE/McKinsey

Параметры бизнеса могут быть оценены с использованием четырехэтапного процесса, представленного ниже.

Этап 1. Определить список факторов (критериев) оценки привлекательности рынка и стратегического положения бизнеса.

Этап 2. Определить экспертным методом величину в баллах каждого фактора, находя из направления и формы взаимоотношений между ними и каждым бизнесом предприятия.

Этап 3. Определить весовые коэффициенты значимости оценочных критериев для комплексных показателей параметров матрицы.

Этап 4. Рассчитать средний балл, который служит интегрированной оценкой параметра и называется стратегическим индексом по следующей формуле:

$$\bar{B} = \frac{\sum_{i=1}^n B_i \cdot W_i}{10 / \sum_{i=1}^n W_i}, \quad (9.1)$$

где $\bar{B}$ – средний балл, интегральная характеристика параметра;

B_i – балл, характеризующий состояние параметра по i -му фактору;

W_i – вес, отражающий роль i -го фактора в формировании параметра;

n – число факторов.

Заполняется таблица 9.2.

Таблица 9.2 – Комплексная многофакторная оценка конкурентных позиций предприятия

Наименование фактора	Оценка параметра в баллах (B)										Вес, W	Индекс, $B W$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. Привлекательность рынка												
1.1. Темпы роста спроса												
1.2. Интенсивность конкуренции												
1.3. Капиталоемкость												
1.4. Конъюнктура рынка												
2. Стратегическое положение												
2.1. Доля рынка												
2.2. Относительное качество												

2.3. Потенциал предприятия			
2.4. Экономичность производства			
Индекс			

Этап 5. Оценить привлекательность рынка и стратегические преимущества соответствующих СБЕ по шкале:

от 0 до 0,4 – низкая;

от 0,41 до 0,75 – средняя;

от 0,76 до 1,0 – высокая.

Следует иметь в виду, что при оценке предприятия различных отраслей факторы параметров привлекательности рынка и стратегической позиции, как правило, отличаются.

Затем определяется место бизнеса в многофакторной матрице GE/McKinsey (рисунок 9.3).

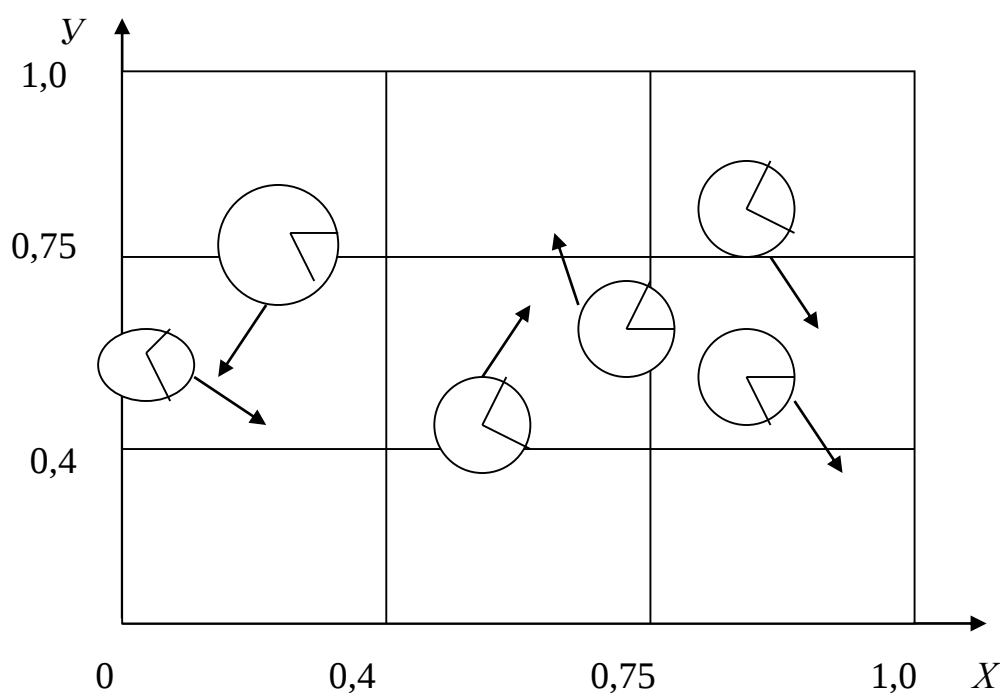


Рисунок 9.3 – Матрица GE/McKinsey

В зависимости конкретной бизнес-ситуации по каждой из 5-ти позиций принимаются соответствующие стратегические решения.

Деловая (конкурентная) стратегия предприятия нацелена на достижение конкурентных преимуществ. В соответствии со стартовыми позициями предприятием может быть использована одна из следующих конкурентных стратегий: снижение себестоимости продукции, дифференциация продукции, сегментирование рынка, внедрение новшеств, ориентация на потребности рынка. На основе общей стратегии развития предприятия и конкурентных стратегий отдельных стратегических единиц бизнеса приступают к формированию функциональных стратегий (таблица 9.3).

Таблица 9.3 – Типовые стратегии по модели GE/McKinsey

Наименование позиции	Стратегические указания
1	2
Сохранить лидерство (защищать позицию) № 1	инвестировать для максимально возможного роста; концентрировать усилие по сохранению влияния
Инвестировать в развитии № 2	бороться за лидерство; основываться исключительно на сильных сторонах; укреплять уязвимые места
Развитие избирательно № 3	условно инвестировать в наиболее привлекательный сегмент; повышать конкурентоспособность; увеличивать прибыльность за счет роста производительности
Развитие избирательно № 4	специализироваться на ограниченном количестве сильных сторон; искать возможности преодоления слабых мест; уходить если не существует перспектив роста
Управление, нацеленное на прибыль № 5	концентрироваться на получение прибыли; защищать существующую программу; концентрировать инвестиции в сегментах, где существует хорошая прибыльность и относительно низкий уровень риска
Защита и переориентация № 6	получать текущую прибыль; концентрироваться на привлекательных сегментах; охранять сильные стороны
Ограниченное расширение или эксплуатация	искать возможности для расширения без особого риска;

№ 7	иначе минимизировать инвестиции и рационализировать деятельность
Управление, нацеленное на прибыль № 8	охранять позиции в наиболее прибыльных сегментах; модернизировать товарный ассортимент; минимизировать инвестиции
Сокращение и уход № 9	выбор момента для продажи СБЕ по максимальной стоимости; сокращать постоянные издержки и избегать инвестиций

Задания

Задание 1

АО «Микромашина» выпускает три основных вида продукции: электрофены, электрокофемолки и электробритвы — «Микма-100» и «Микма-110»). Вполне оправданно использовать матрицу БКГ для анализа этих видов продукции как основных направлений производственной деятельности организации. В таблице 9.4 приведена информация, характеризующая емкость рынка сбыта рассматриваемых видов продукции, продажи АО «Микромашина» и его конкурентов.

Таблица 9.4 - Характеристики продаж основных видов продукции АО «Микромашина», тыс. шт., в скобках %

Вид продукции	Год	Емкость рынка	Продажи завода	Продажи ведущего конкурента
Электрофен	2007	2499	нет данных	нет данных
	2008	2747	323 (11,8)	300
	2009	2994	276 (9,2)	300
Кофемолка	2007	1163	нет данных	нет данных
	2008	1347	388 (28,8)	300
	2009	1562	264(16,9)	300
Электробритва	2007	3430	нет данных	нет данных
	2008	3500	601 (17,2)	700
	2009	3570	444 (12,4)	700

Приведенные данные являются минимально необходимым набором информации, который достаточен для формирования матрицы БКГ. На основе приведенных данных можно построить две матрицы БКГ за 2008/2007 гг. и за

2009/2008 гг. Эти матрицы построены с помощью специальной программы и приведены на рис. 9.4 и 9.5.

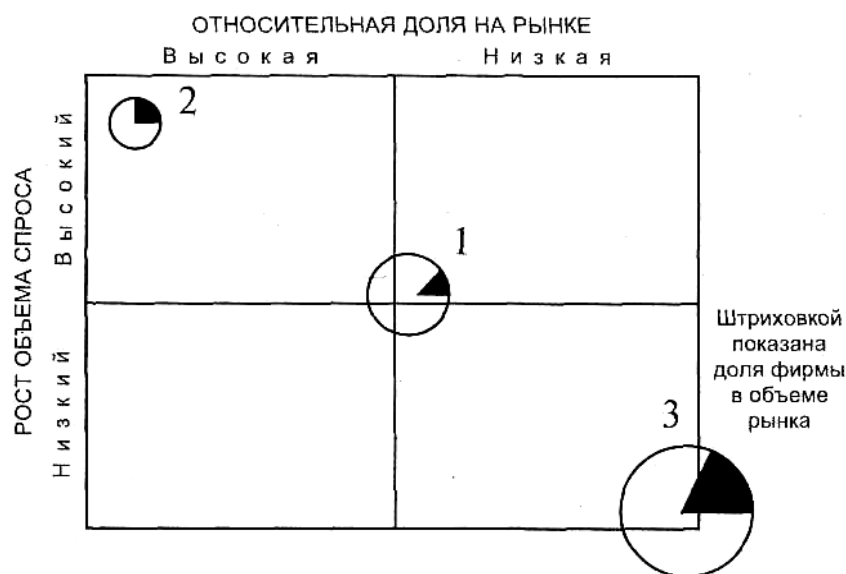


Рис. 9.4. Матрица Бостонской консультативной группы для изделий, производимых фирмой в 2008/2007 гг., 1 — фен, 2 — кофемолка, 3 — электробритва

Руководство АО не имело такого инструмента анализа, как матрица БКГ, однако трудности со сбытом электробритв поставили проблему замены этой позиции. Конвейерное производство не позволило совершить быстрое изменение номенклатуры выпускаемой продукции. Постепенно объем выпуска и продаж электробритв был сокращен на 30%. Одновременно последовало некоторое сокращение выпуска и остальной продукции, связанное с разрывом хозяйственных связей, экономическими неурядицами, начавшейся в 2009 г. гиперинфляцией. Другая матрица (2009/ 2008 гг.) показывает, что по электрокофемолкам и электробритвам прежние рассуждения действенны.

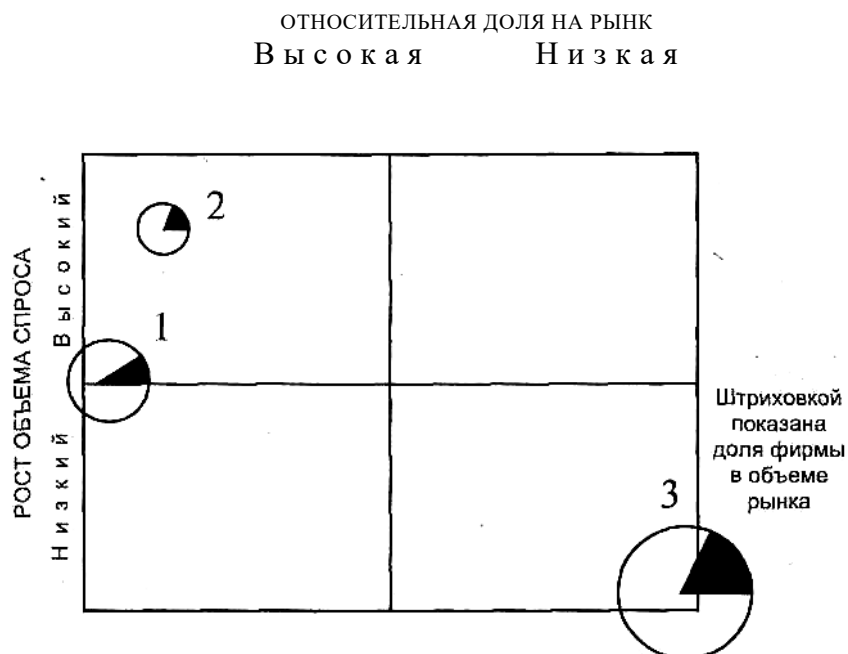


Рис. 9.5. Матрица Бостонской консультативной группы для изделий, производимых фирмой в 2009/2008 гг., 1 — фен, 2 — кофемолка, 3 — электробритва

Вопросы и задания:

1. Каково в целом состояние бизнеса данной организации?
2. Проанализируйте приведенные матрицы БКГ, в которых содержатся данные об отдельных видах бизнеса. Каковы тенденции по отдельным изделиям? Опишите сильные и слабые стороны отдельных видов бизнеса.
3. Предложите главные направления развития отдельных видов бизнеса.

Вопросы к практическому занятию

1. Что представляет собой управление маркетингом?
2. Какие уровни управления маркетингом принято выделять?
3. Назовите задачи стратегического управления маркетингом?
4. Охарактеризуйте основные этапы стратегического управления маркетингом.
5. Какие инструменты используют для разработки стратегии маркетинга?
6. Какие мероприятия реализуются в рамках тактического управления маркетингом?

7. Из каких этапов состоит разработка плана маркетинга?
8. Раскройте сущность стратегического и оперативного планирования в маркетинге?
9. В чем проявляется значение понятия «программа маркетинга»?
10. Какие задачи выполняет программа?
11. Какие показатели включает «бюджет маркетинга»?
12. Какие виды контроля в управлении маркетингом выделяют?

Литература: [1 – 10].

Список рекомендуемой литературы

Основная литература:

1. Менеджмент и маркетинг : практикум / составители: О. П. Маслова, О. Ю. Калмыкова. - Менеджмент и маркетинг, 2026-09-20. - Электрон. дан. (1 файл). - Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. - 113 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397, (экземпляров неограничено.)

2. Архипов, А. В. Менеджмент и маркетинг. Ч.1. Менеджмент. Принятие управленческих решений : учебное пособие / А. В. Архипов. - Менеджмент и маркетинг. Ч.1. Менеджмент. Принятие управленческих решений, 2031-02-04. - Электрон. дан. (1 файл). - Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2017. - 83 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7937-1365-8, (экземпляров неограничено).

3. Власов, В. Б. Основы маркетинга : учебное пособие / В. Б. Власов, С. Ю. Нерозина. - Основы маркетинга, 2026-09-08. - Электрон. дан. (1 файл). - Воронеж : Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. - 68 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7731-0918-1, экземпляров неограничено

Дополнительная литература:

4. Бачурин, А. А. Маркетинг на автомобильном транспорте : учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования / А. А. Бачурин. - М. : Академия, 2005. - 207 с. : ил., табл. - (Среднее профессиональное образование). - Гриф: Доп. МО. - Библиогр.: с. 205. - ISBN 5-7695-2118-X, (экземпляров 10).

5. Курочкина, Н. В. Основы маркетинга Электронный ресурс / Курочкина Н. В. : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по программам бакалавриата. - Нижний Новгород : НГСХА, 2018. - 300 с., экземпляров неограничено (экземпляров неограничено).

6. Морозов, Ю. В. Основы маркетинга : учебное пособие / Ю.В. Морозов. - 8-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. -

148 с. : ил. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02156-5, экземпляров неограничено.

Интернет-ресурсы:

7. <http://ecsocman.hse.ru/> (Сайт федерального портала «Экономика. Социология. Менеджмент»).
8. <http://fcior.edu.ru/> (Сайт федерального центра информационно-образовательных ресурсов).
9. <http://grebennikon.ru/> (сайт электронной библиотеки Издательского дома «Гребенников»).
10. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека online» <http://www.biblioclub>

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по организации самостоятельной работы
по дисциплине «Маркетинг и производственный менеджмент на
автомобильном транспорте» для студентов направления 23.03.03
«Эксплуатация транспортно-технологических машин и комплексов»
(направленность (профиль): «Автомобили и автомобильное хозяйство»)

Методические указания разработаны в соответствии с программой дисциплины и предназначены для студентов направления 23.03.03 «Эксплуатация транспортно-технологических машин и комплексов». Содержат основную тематику самостоятельной работы, порядок ее выполнения и перечень требований к ней.

Содержание

1. Общая характеристика самостоятельной работы	5
2. План – график выполнения задания	6
3. Контрольные точки и виды отчетности по ним	7
4. Методические рекомендации к СРС	7
5. Список рекомендуемой литературы	12

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Цель освоения дисциплины заключается в формировании набора профессиональных компетенций по направлению подготовки «Эксплуатация транспортно-технологических машин и комплексов».

Задачами освоения дисциплины являются: Задачи дисциплины «Маркетинг и производственный менеджмент на автомобильном транспорте»:

- изучить основные понятия маркетинга, особенности маркетинга транспортных услуг;
- система маркетинговых исследований;
- рынок автотранспортных услуг и определение конкурентоспособности транспортного предприятия;
- производственные ресурсы предприятий автомобильного транспорта;
- основы управления предприятием транспорта.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие индикаторы компетенций у обучающегося:

Код, формулировка компетенции	Код, формулировка индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов
УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	ИД-1. УК-10. Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, цели и формы участия государства в экономике	Опираясь на знания методологических основ менеджмента и маркетинга, способен интерпретировать полученные в процессе анализа результаты деятельности организации, формулировать выводы и рекомендации по принятию обоснованных экономических решений
	ИД-2. УК-10. Применяет методы личного экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей	Используя современные маркетинговые и управленческие инструменты, способен разрабатывать текущие и стратегические планы и программы организационно-управленческой

		деятельности на предприятии для достижения поставленных финансовых целей
	ИД-3. УК-10. Использует финансовые инструменты для управления личными финансами, контролирует собственные экономические и финансовые риски	Применяя методы оценки экономической эффективности деятельности предприятия, способен анализировать рыночную ситуацию, прогнозировать и оценивать риски

Самостоятельная работа по дисциплине выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

2. ПЛАН –ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ

Технологическая карта самостоятельной работы обучающихся

Коды реализуемых компетенций, индикаторов	Вид деятельности студентов	Средства и технологии оценки
6 семестр		
ИД-1. УК-10. ИД-2. УК-10. ИД-3. УК-10.	Подготовка к лекции	Собеседование
ИД-1. УК-10. ИД-2. УК-10. ИД-3. УК-10.	Подготовка к практическому занятию	Собеседование
ИД-1. УК-10. ИД-2. УК-10. ИД-3. УК-10.	Самостоятельное изучение литературы	Собеседование
ИД-1. УК-10. ИД-2. УК-10. ИД-3. УК-10.	Подготовка доклада	Доклад

3. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

В рамках рейтинговой системы успеваемость студентов по дисциплине «Маркетинг и производственный менеджмент на автомобильном транспорте» оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль.

Рейтинговая оценка знаний студента

№ п/п	Вид деятельности студентов	Сроки выполнения	Количество баллов
6 семестр			
1	Практическое занятие 4	8	25
2	Практическое занятие 7	16	30
	Итого за 6 семестр:		55
	Итого:		55

Максимально возможный балл за весь текущий контроль устанавливается равным **55**. Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него не менее 60% от установленного для этого контроля максимального балла. Рейтинговый балл, выставляемый студенту за текущее контрольное мероприятие, сданное студентом в установленные графиком контрольных мероприятий сроки, определяется следующим образом:

Уровень выполнения контрольного задания	Рейтинговый балл (в % от максимального балла за контрольное задание)
Отличный	100
Хороший	80
Удовлетворительный	60
Неудовлетворительный	0

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К СРС

Необходимые рекомендации по проведению практических занятий отражены в Методических указаниях к практическим занятиям по дисциплине «Маркетинг и производственный менеджмент на автотранспортных предприятиях» для студентов направления 23.03.03 «Эксплуатация транспортно-технологических машин и комплексов», 2022 г [Электронная версия].

Для подготовки и выполнения студентами самостоятельной работы по дисциплине «Маркетинг и производственный менеджмент на автомобильном транспорте» разработаны соответствующие методические указания, в которых даны задания, формы отчетности, порядок их оформления и предоставления, критерии оценивания.

При изучении дисциплины «Маркетинг и производственный менеджмент

на автомобильном транспорте» предусмотрено самостоятельное изучение ряда тем.

В процессе изучения теоретического материала студент должен изучить и законспектировать ответы для раскрытия вопроса для самостоятельного изучения.

Оценочное средство – вопросы для собеседования:

- 1 Сущность маркетинга.
2. Концепции маркетинга.
3. Виды маркетинга.
4. Функции, принципы и методы маркетинга.
5. Маркетинговый цикл и его содержание.
6. Комплекс маркетинга и его основные элементы
7. Маркетинговая среда.
8. Особенности маркетинга на транспорте.
9. Система маркетинговой информации.
10. Маркетинговые исследования.
11. Методы маркетинговых исследований.
12. Измерение спроса.
13. Прогнозирование спроса.
14. Рынок, его основные характеристики.
15. Классификация рынков.
16. Сегментирование рынка.
17. Конкуренция и конкурентоспособность услуг.
18. Надбавки и скидки.
19. Ценовая эластичность.
20. Виды и функции цен. Факторы ценообразования. Ценовая политика.
21. Этапы и методы ценообразования.
22. Тарифы на автомобильном транспорте, их характеристика, методика расчета.
23. Сущность производственного менеджмента и его место в системе менеджмента предприятия.

- 24. Функции производственного менеджмента.
- 25. Методы производственного менеджмента.
- 25. Принципы производственного менеджмента.
- 27. Внутренние переменные: цели, структура, задачи, технология, люди.

Взаимосвязанность внутренних переменных.

28. Характеристика внешней среды. Среда прямого воздействия. Среда косвенного воздействия.

- 29. Коммуникации и эффективность управления.
- 30. Коммуникационный процесс.
- 31. Межличностные коммуникации.
- 32. Организационные коммуникации.
- 33. Управленческие решения.
- 34. Процесс управления маркетингом. Стратегическое планирование.
- 35. Концепция стратегических хозяйственных подразделений.
- 36. Реализация плана маркетинга.
- 37. Понятие и принципы планирования. Методы планирования.
- 38. Стратегическое планирование.
- 39. Текущее планирование.
- 40. Оперативное планирование работы на АТП.
- 41. Принятие управленческих решений.

Конспектирование выполняется на бумаге стандартного формата А4 (210x297мм) или в тетради учащегося.

К самостоятельной работе относится написание и защита доклада.
Примерные темы доклада:

- 1. Сущность, основы, цели и задачи маркетинга в деятельности автотранспортной организации.
- 2. Система маркетинга автотранспортной организации и его концепции.
- 3. Рынок транспортных услуг – сфера деятельности автомобильного транспорта.

4. Спрос и предложения автотранспортных услуг.
5. Сегментирование рынка автотранспортных услуг.
6. Цели и задачи маркетинговых исследований автотранспортной организации.
7. Исследование маркетинговой бизнес-среды и внутренних факторов автотранспортной организации.
8. Автотранспортная услуга и его особенности.
9. Жизненный цикл автотранспортных услуг.
10. Процесс разработки автотранспортных услуг.
11. Качество автотранспортных услуг.
12. Конкуренция и конкурентоспособность автотранспортных услуг.
13. Тарифная политика автотранспортной организации и методика ценообразования.
14. Реклама автотранспортных услуг.
15. Концепция маркетингового управления автотранспортной организации.
16. Планирование маркетинга в автотранспортной организации.
17. Организация маркетинговой деятельности автотранспортной организации и ее контроль.
18. Разработка плана производства и производственной программы автотранспортного предприятия.
19. Производственная мощность предприятия
20. Организация труда и его оплаты на предприятии
21. Предприятие как система производственного менеджмента.
22. Организация производства. Основные этапы развития.
23. Организация, виды и техника планирования на предприятии.
24. Разработка производственной стратегии предприятия.
25. Процесс управления производством.
26. Роль маркетинга в системе управления транспортным предприятием.
27. Организация функциональной деятельности руководителей транспортных предприятий.

28. Совершенствование организации перевозочного процесса грузового АТП.
29. Совершенствование организации перевозочного процесса пассажирского АТП.
30. Совершенствование системы контроля за транспортировкой груза.
31. Совершенствование системы документооборота транспортного предприятия.
32. Анализ производственно-хозяйственной деятельности автотранспортной организации и маркетинговые исследования.
33. Концепция «точно в срок»
34. Концепция всеобщего управления качеством TQM
35. Концепция менеджмента производственного оборудования TPM
36. Производственное планирование программы и процесса производства.
37. Методы повышения качества перевозок автомобильным транспортом.
38. Совершенствование системы контроля за работой водителей.
39. Управление материальными

Доклад должен быть написан студентом самостоятельно, на основе глубокого изучения рекомендуемой литературы. Работу следует выполнять на листах формата А4 (210х297 мм). Нумерация страниц и приложений осуществляется в правом верхнем углу и должна быть сквозная.

Текст работы может выполняться с использованием шрифта Times New Roman, размер 14, интервал 1,5; абзацный отступ – 1,25.

Для работы рекомендуется следующая структура:

1. Титульный лист.
2. Содержание (оглавление).
3. Теоретическая часть.
4. Практическая часть.
5. Список использованной литературы.

6. Приложения.

Содержание представляет собой перечень разделов и подразделов доклада.

На каждую цитату, мысль, идею, положение, материалы (таблицы, схемы и др.), заимствованные из каких-либо источников, должны быть даны ссылки в тексте.

Все схемы, рисунки, таблицы, диаграммы и другой иллюстративный материал должен иметь название и соответствующий номер. На каждую иллюстрацию необходима соответствующая ссылка в тексте. Иллюстративный материал включается в основной текст работы. Список используемой литературы приводится в конце конспекта.

В процессе защиты преподаватель уточняет самостоятельность выполнения работы, уровень знаний студента.

В процессе защиты и при оценке работы обращается особое внимание на:

- степень соответствия объема и содержания темы работы ее целям и задачам;
- четкость изложения;
- обоснованность основных положений, выводов, предложений;
- знание литературы по разрабатываемой теме;
- качество оформления работы;
- правильность ответов на вопросы в ходе защиты работы;
- умение отстаивать свою точку зрения.

Студент, не выполнивший все виды самостоятельной работы к зачету по дисциплине «Маркетинг и производственный менеджмент на автомобильном транспорте» не допускается.

5. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Менеджмент и маркетинг : практикум / составители: О. П. Маслова, О.

Ю. Калмыкова. - Менеджмент и маркетинг, 2026-09-20. - Электрон. дан. (1 файл). - Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. - 113 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397, (экземпляров неограничено.)

2. Архипов, А. В. Менеджмент и маркетинг. Ч.1. Менеджмент. Принятие управленческих решений : учебное пособие / А. В. Архипов. - Менеджмент и маркетинг. Ч.1. Менеджмент. Принятие управленческих решений, 2031-02-04. - Электрон. дан. (1 файл). - Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2017. - 83 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7937-1365-8, (экземпляров неограничено).

3. Власов, В. Б. Основы маркетинга : учебное пособие / В. Б. Власов, С. Ю. Нерозина. - Основы маркетинга, 2026-09-08. - Электрон. дан. (1 файл). - Воронеж : Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. - 68 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7731-0918-1, экземпляров неограничено

Дополнительная литература:

4. Бачурин, А. А. Маркетинг на автомобильном транспорте : учеб. пособие для студ. учреждений сред. проф. образования / А. А. Бачурин. - М. : Академия, 2005. - 207 с. : ил., табл. - (Среднее профессиональное образование). - Гриф: Доп. МО. - Библиогр.: с. 205. - ISBN 5-7695-2118-X, (экземпляров 10).

5. Курочкина, Н. В. Основы маркетинга Электронный ресурс / Курочкина Н. В. : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по программам бакалавриата. - Нижний Новгород : НГСХА, 2018. - 300 с., экземпляров неограничено (экземпляров неограничено).

6. Морозов, Ю. В. Основы маркетинга : учебное пособие / Ю.В. Морозов. - 8-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 148 с. : ил. - <http://biblioclub.ru/>. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02156-5, экземпляров неограничено.

Интернет-ресурсы:

7. <http://ecsocman.hse.ru/> (Сайт федерального портала «Экономика. Социология. Менеджмент»).
8. <http://fcior.edu.ru/> (Сайт федерального центра информационно-образовательных ресурсов).
9. <http://grebennikon.ru/> (сайт электронной библиотеки Издательского дома «Гребенников»).
10. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека online» <http://www.biblioclub>