

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Порохня Андрей Александрович
Должность: и.о. директора Инженерного института
Дата подписания: 25.05.2026 11:05:44
Уникальный программный ключ:
d94018a474b95fbf76811fe9168b8749995b3bfb

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

Колледж СКФУ в г. Ставрополе

Методические указания к практическим занятиям

ОП.02 Основы экономики, менеджмента и маркетинга

Специальность 08.02.14 Эксплуатация и обслуживание многоквартирного дома

Форма обучения очная

Методические указания к практическим занятиям по дисциплине Основы экономики, менеджмента и маркетинга составлены в соответствии с требованиями ФГОС СПО и предназначены для студентов, обучающихся по специальности: 08.02.14 Эксплуатация и обслуживание многоквартирного дома

Пояснительная записка

Целью выполнения практических занятий является систематизация и закрепление теоретических знаний и формирование практических умений.

Особое значение для усвоения содержания дисциплины и привития практических навыков имеет правильная и четкая организация проведения и выполнения студентами практических работ под контролем преподавателя. Перед началом выполнения каждой работы студенты должны ознакомиться с ее основными положениями, порядком выполнения работы.

Раздел 1. ОСНОВЫ ЭКОНОМИКИ

Практическое занятие № 1

Тема 1.1: Общие вопросы экономики в отрасли

Цель занятия: путем коллективного обсуждения (групповой дискуссии) составить сравнительную таблицу менеджмента в России и за рубежом; обсудить национальные особенности менеджмента; разобрать различные национальные подходы в управлении.

Теоретический блок:

1. Количественный подход – 1950 – по настоящее время (школа науки управления или школа количественных методов) – возникла в результате развития точных наук, создавших среду для использования в науке управления достижений компьютеризации, математики, физики и других. С 1980г. использование моделей процесса управления (модель – схематическое отображение будущей реальной ситуации, задавая различные количественные значения переменным величинам, можно рассчитать большое число вариантов решения задачи и выбрать наилучший). Ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Компьютер позволяет конструировать всё более сложные модели. (Наиболее известные модели: распределение ресурсов, управление запасами, массовое обслуживание, выбор стратегии развития).

2. Процессный подход - 20-е. годы 20-го. века по настоящее время. Основу данного подхода заложил А. Файоль. Управление рассматривается как непрерывный процесс, его основные базовые функции: планирование, организация, мотивация, контроль. Эти функции – в постоянной взаимной связи, между собой объединены процессами принятия решений и передачи информации.

3. Системный подход - 50-е. годы по настоящее время. Организация – это система, то есть единое целое, состоит из взаимосвязанных подсистем: отделов, сфер, уровней управления, социальных и технических составляющих. Открытая система – взаимодействует с внешней средой. Организация – система со своим входом (цели и задачи); выходом (результаты работы); обратными связями (между персоналом и руководителями, внешними снабженцами и менеджерами, покупателями и внутренними сбытчиками и т.д.); внешними воздействиями (налоговое законодательство, экономические факторы, конкуренты и т.д.).

4. Ситуационный подход – 60-е. годы – по настоящее время. Выбор наиболее эффективных методов управления в зависимости от конкретной ситуации. Так как на организацию оказывают влияние множество различных внешних и внутренних факторов, то наиболее эффективным способом управления в конкретной ситуации будет тот, который обеспечит оптимальный результат работы всей организации. Главным моментом подхода

является ситуация, т.е. конкретные обстоятельства, которые оказывают значительное влияние на организацию в данное конкретное время. Так как существуют множество таких факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, то отсутствует лучший единый способ управления деятельностью организации. Самым эффективным является тот метод управления, который более всего соответствует сложившейся ситуации. Следует определять значимые переменные ситуации и их влияние на эффективность деятельности организации.

Вопросы для обсуждения:

1. Современные подходы в управлении коммерческими организациями.
 2. Особенности управления предприятиями в России.
 3. Американский подход в управлении.
 4. Японский подход в управлении.
 5. Европейский подход в управлении.
 6. Назовите основные современные подходы в менеджменте.
 7. Сущность процессного, системного и ситуационного подходов в менеджменте.
 8. Повлиял ли исторический опыт школ менеджмента на современное состояние управления организациями?
 9. Суть количественного подхода в менеджменте.
- Сравнительная таблица менеджмента в России и за рубежом

Управление в России (перечисляем критерии)	Управление в ... (сравниваем с опытом управления предприятиями в какой-либо стране)

По результатам сравнения (анализа) делаем вывод и записываем его в тетради.

2) Анализ кейс-стади

Ситуация 1. Свод законов царя Вавилонии Хаммурапи (1792-1750 гг. до н. э.)

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то ее бросали в воду, а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстриганием височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои — отрубали руку. Муж ничего не получал из приданого покойной жены — оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми. Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он

купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому — 5, но за неудачную — лишался рук. Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушился и задавил хозяина, архитектор подвергался казни; если погибал сын хозяина, казнили сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производился архитектором. Те же принципы действовали по отношению к корабельщикам и представителям других профессий. Кодекс законов Хаммурапи рассматривал проступки исключительно с учетом материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантировал права всем

замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствовало правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

Внимательно прочитайте текст предложенного кейса и дайте ответы на следующие вопросы:

1. Можно ли считать данный документ свидетельством зарождения
2. человеческой гуманности. Какие позитивные и негативные
3. стороны наблюдаются у этого явления?
4. Чьи интересы защищали эти законы?
5. Признаки возникновения каких современных функций менеджмента
6. можно заметить на данном этапе развития науки управления?

Ситуация 2. Из книги китайского реформатора Шан Яна (390 - 338 гг. до н. э.)

Порядок в государстве достигается тремя путями: законом, доверием и властью... Если правитель выпустит из своих рук власть, ему грозит гибель. Если правитель и сановники пренебрегают законом и действуют, исходя из личных побуждений, неизбежна смута. Поэтому, если при введении закона проводится четкое разграничение прав и обязанностей и при этом запрещается нарушать закон в корыстных целях, будет достигнуто хорошее правление. Если властью распоряжается только правитель, он внушает трепет... Все привилегии и жалования, чиновничьи должности и ранги знатности должны даваться лишь за службу в войске, иных

путей не должно быть. Ибо только таким путем можно из умного и глупого, знатного и простолюдина, храброго и труса, достойного и никчемного — из каждого из них выжать все знания, всю силу их мышц и заставить рисковать жизнью для правителя. И тогда за ними, как потоки воды, хлынут со всей Поднебесной выдающиеся люди, способные и достойные...

Всякий, кто ослушается приказа царя, нарушит государственный запрет либо выступит против порядков правителя, должен быть казнен, и к нему нельзя проявлять ни малейшего снисхождения,

будь он первым советником царя, полководцем, сановником... или простолудином...

Внимательно прочитайте текст предложенного кейса и дайте ответы на следующие вопросы:

1. Учитывая тот факт, что в рассматриваемый исторический период
2. в Китае возникло первое могучее рабовладельческое государство
3. и начало развиваться крупное строительство, как оценить
4. значение проводимых реформ?
5. К какому стилю руководства можно отнести законы Шан Яна?
6. Как осуществлялось стимулирование деятельности подчиненных?

Практическое занятие № 2

Тема 1.2 Основные и оборотные средства организации

Цель занятия: понять суть современной организации, как объекта управления. Выявить элементы внутренней и внешней среды.

Теоретический блок:

Среда – это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность фирмы.

Внешняя среда - факторы, которые находятся вне организации и влияют на результаты её деятельности. Влияние факторов внешней среды на устойчивость положения компании на рынке получило признание лишь в 50-х гг. XX в., когда ряд стран встал на путь постиндустриального развития.

Среда прямого воздействия - факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации.

Факторы прямого воздействия:

1. Поставщики – все виды ресурсов организация получает через поставщиков; выполнение ими своих обязательств оказывает прямое воздействие на ритмичность торгово-технологического процесса, объём товарооборота, прибыль, улучшение позиций в конкурентной борьбе. Поставщики: материальных, финансовых и трудовых ресурсов, технологий, техники. Материальные ресурсы. Нужно постоянно анализировать цены, условия поставки и использовать эту технологию при принятии решений о поставщиках. Трудовые ресурсы. Знать рынок труда. Техника и технология. Отсутствие финансов не позволяет закупать передовое оборудование.

2. Потребители (клиенты) – организация существует для удовлетворения их потребностей. В условиях рынка вкусы и запросы стремительно меняются. Фирма должна знать своих потребителей, анализировать причины изменений (в доходах, семейном положении, численности и так далее). Важно формировать, создавать покупателя, управлять его вкусами и потребностями. Часто продукция-новинка сталкивается с неподготовленным покупателем.

3. Конкуренты.

4. Законы и государственные органы. Формируют нормативную базу создания и функционирования предприятий, налоговую политику.

5. Профсоюзы – вопросы сокращения рабочего дня, повышения зарплаты, условий труда. Забастовки могут привести к остановке предприятия.

Среда косвенного воздействия:

1. Состояние экономики (включает уровень цен и тарифов, инфляции, платёжеспособный спрос, банковскую политику и другое). Если падают доходы, то покупатель откладывает приобретение многих товаров, не относящихся к предметам первой необходимости.

2. Политика – политическая стабильность – важнейшее условие деятельности предпринимателей.

3. НТП – (в преуспевающих фирмах розничной торговли информационные системы учёта, новейшее оборудование и технологии).

4. Социальные факторы – (традиции, принятые в стране, старение людей – новый подход к товарам, изменение ценностей, обычаев и вкусов потребителей).

5. Международные события – (таможенная, налоговая политика, валюта и др.).

Вопросы для обсуждения:

1. Что представляет собой организация как система?
2. Формальные и неформальные организации.
3. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные стадии жизненного цикла организации.
4. Среда косвенного и прямого воздействия. Факторы внешней среды организации.
5. Что Вы понимаете под внутренней средой организации?
6. Назовите причины, побуждающие людей вступать в неформальные организации.
7. Перечислите и проанализируйте основные факторы внутренней среды (на примере какой-либо известной организации).
8. Что такое «контактные аудитории»? Приведите примеры.
9. Как технологическая среда способна влиять на фирму?

Ситуационные задачи

Ситуация 1. Основоположники менеджмента

Классиками менеджмента сегодня принято считать новаторов и пропагандистов опыта управления начала XX в., который приобрел универсальное значение. Глава администрации французского горнометаллургического комбината А. Файоль создал синтезированную концепцию управления фирмой, американские инженеры Ф. У. Тейлор и Г. Эмерсон разработали соответственно основы рационального управления производством и общие принципы эффективной хозяйственной деятельности. В связи с этим А. Файоля называют основоположником классического, или административного, менеджмента, а Ф. У. Тейлора и Г. Эмерсона относят к основателям научного (рационального) менеджмента. Предпринимателя Г. Форда причисляют либо к той, либо к другой школе.

Причисляя Г. Форда к основоположникам науки управления, авторы не находят у него ничего, что относилось бы непосредственно к менеджменту, и излагают, по существу, производственную и социальную философию (фордизм), а это разные вещи. В авторитетной зарубежной литературе по управлению этот миф отсутствует.

В западную экономическую науку имя Г. Форда вошло прежде всего в связи с внедрением поточного (конвейерного) метода сборки автомобилей. Сделав его основой производственного процесса, компания «Форд Мотор» совершила грандиозный прорыв в будущее, в чем и состоит главная историческая заслуга Г. Форда. Сам же по себе конвейер не гарантировал успеха на рынке.

Давая оценку Г. Форду как руководителю компании, который единолично выработывал ее стратегию, распределял ресурсы и принимал все важнейшие решения, и его современники, и теперешние американские специалисты единодушно подчеркивали те черты его стиля управления, которые шли вразрез с наиболее эффективными для того времени приемами управления. Рыночная же стратегия Г. Форда стала хрестоматийным примером ошибочного решения превратить автомобиль в объект массового маркетинга и действовать с помощью «цен проникновения».

Секрет коммерческого взлета Г. Форда достаточно прост и определялся не столько его «гением», сколько удачными решениями, принятыми им (но зародившимися у его менеджеров) в тот момент, когда автомобильный рынок только формировался, когда простой, дешевый, выносливый, хотя и однотипный автомобиль (модель «Т» образца 1908 г.) стал самым популярным в США средством передвижения. Однако во второй половине 20-х гг. неизменная и казавшаяся Г. Форду неуязвимой стратегия потерпела фиаско, а место лидера заняла корпорация «Дженерал Моторс», развернувшая выпуск более совершенных, комфортабельных и элегантных автомобилей различных моделей и разной цены. Для Г. Форда это стало не временной неудачей, а крахом концепции бизнеса, изначально ориентированной на удешевление продукта за счет наращивания объема выпуска и жесткой экономии на всем, кроме затрат на рационализацию и интеграцию производства. Г. Форд не допускал потерь времени, перерасхода энергии и материалов, свел к минимуму ручной труд, но до конца 20-х гг, пока его не вынудила к этому конкуренция «Дженерал Моторс», считал лишними издержки на модификацию и диверсификацию продукта, новые конструкторские разработки, испытательный полигон, на изучение спроса и совершенствование аппарата управления, который все более отставал от развития и усложнения организационной структуры компании. Иными словами, это было поражение предпринимательского руководства под напором набравшего силу менеджеризма.

Если Ф. У. Тейлор делал упор на такие факторы рационального управления, как выдача индивидуальных производственных заданий, учет и контроль, установление производственных нормативов, координация работы отдельных участков и звеньев и т. п., что требовало значительного управленческого персонала и иерархии менеджеров, то Г. Форд доказывал их ненужность. По его представлению, налаженный производственный цикл сам задает направление, ритм и нормативы работ, автоматически расставляя все по своим местам. Благодаря этому менеджеры не превращаются в контролеров, учетчиков и производителей ненужных бумаг. Следовало учитывать лишь общую выработку, а высшему руководству — следить за тем, чтобы все отделы работали согласованно, в одном направлении. Вот и вся «наука» управления по Форду.

Подменив высшее звено менеджмента своим интуитивно-волевым руководством, Г. Форд уверовал в то, что расширение поточного производства несменяемого продукта автоматически решает все текущие задачи управления. Он гордился отсутствием каких-либо организационных схем, четкого распределения обязанностей, производственных совещаний (кроме тех, которые сам считал нужным проводить), минимальными горизонтальными связями между отделами, работой без «лишней документации» и «лишних людей», полагая, что его воли и интуиции вполне достаточно, чтобы отлаженный исполинский механизм работал сам собой.

Фордовские технологические приемы отнюдь не были принципиально новыми: экономика массового производства и «научное» управление развивались на протяжении второй половины XIX в. Устройства типа конвейера, позволявшие сделать процесс непрерывным, использовались и раньше, например, на мясокомбинатах, а ленточные транспортеры применялись на зерновых элеваторах, в литейных цехах и других производствах. Способ экономики средств благодаря перевозке автомобилей в разобранном виде (чтобы лучше использовать площадь железнодорожных платформ) подсказал Г. Форду строитель автозавода в Хайленд-парке американский архитектор А. Кан. Интефацию производства и добычи сырья задолго до Г. Форда применяли Дж. Рокфеллер, Э. Карнеги и ряд других крупных промышленников.

Сбыт продукции через дилерскую сеть практиковался еще в 80-е гг. XIX в. компанией С. Маккормика по выпуску сельскохозяйственных машин.

Опыт творцов фабричного менеджмента распространился достаточно широко, и инженеры, и менеджеры, служившие у Г. Форда, были, безусловно, знакомы с этим опытом. Многие крупные предприниматели самостоятельно внедряли аналогичные методы и добивались повышения эффективности производства. Так, «стальной король» Э. Карнеги, выработавший привычку к рационализации и измерению затрат за время работы в железнодорожной компании, в конце XIX в. добился снижения издержек во всех звеньях сталеплавильного процесса. Первыми менеджерскими корпорациями в США еще в середине XIX в. стали железные дороги, а затем телефонные компании и коммунальные предприятия.

Нет оснований причислять к первым организаторам массового капиталоемкого производства именно Г. Форда, а не того же Э. Карнеги или Д. Рокфеллера. Так, «Стандард Ойл» в 1882 г стала первой промышленной компанией с высшим звеном менеджмента. С учетом организационного построения лучший, чем у Г. Форда, менеджмент имела на рубеже столетий объединенная компания «Дженерал Электрик», у истоков которой стоял Т. Эдисон, и особенно компания «Дюпон де Немур». Все они из семейного бизнеса превратились в корпорации менеджерского типа, тогда как компания Г. Форда эволюционировала в обратном направлении, что роковым образом отразилось на качестве управления.

Внимательно прочитайте текст предложенного кейса и дайте ответы на следующие вопросы:

1. Прочитав приведенную в ситуации 3 критическую статью, выразите ваше отношение к сложившейся в настоящее время классификации направлений развития управленческой мысли.
2. Как вы понимаете термины «научный менеджмент», «административный менеджмент»?
3. Как вы оцениваете вклад предпринимателей-руководителей в развитие теории и практики управления?
4. Насколько обоснованным, по вашему мнению, является отнесение Г. Форда к последователям Ф. У. Тейлора?
5. Каковы основные причины, по которым некоторые из российских ученых относят Г. Форда к административной школе управления?
6. Имеются следующие высказывания Г. Форда в его книге «Моя жизнь, мои достижения»: «...Даже самые тщательные исследования ни разу не обнаружили деформирующего или изнуряющего действия на тело или дух — кто не любит однообразной работы, тот не обязан оставаться при ней. ...Слепой или калека,
7. если его поставить на подходящее место, может сделать совершенно то же и получить ту же плату, что и вполне здоровый человек. Мы не делаем для калек предпочтения, но мы показали,

что они могут заработать себе полное вознаграждение...». Можно ли эти высказывания характеризовать как понимание значимости человеческого фактора в производстве?

Практическое занятие № 3

Тема 1.3. Механизм формирования заработной платы

Цель занятия: понять процесс планирования в организациях различного типа хозяйствования, изучить виды планирования.

Теоретический блок:

Планирование – это формирование образа будущего в сознании субъекта. Это обязательная предпосылка воплощения поставленных целей. Планирование является одной из важнейших функций управления.

Цель планирования - обеспечение достижения намеченных целей, выполнение поставленных задач.

Процесс планирования состоит как минимум из пяти этапов:

1. Прогнозирование. Под прогнозированием понимается работа, выполняемая менеджером, пытающимся заглянуть в будущее. На этом этапе дается оценка риска.
2. Выяснение и выбор альтернатив развития.
3. Формулирование целей.
4. Разработка программы действий и составление графика работ.
5. Формирование бюджета.

Виды планов:

I. По степени охвата:

- общее (охватывающее всю сферу деятельности фирмы);
- частное (охватывающее определённые сферы деятельности);

II. По содержанию планирования:

- стратегическое (поиск новых возможностей);
- тактическое (создание определённых предпосылок);
- оперативное (реализация возможностей).

III. По предмету планирования:

- целевое (определение целей);
- планирование средств (материальные и трудовые ресурсы, финансы);
- программное (планирование программ производства и сбыта);
- планирование действий (специальные продажи, многоуровневый маркетинг).

IV. По сферам функционирования:

- планирование производства;
- планирование сбыта;
- планирование персонала;
- расширенное общее планирование.

V. По срокам:

- краткосрочное – до 1 года (полугодовое, квартальное, месячное, недельное);
- среднесрочное (на срок от 1 до 5 лет);
- долгосрочное (на срок от 5 и более лет).

VI. С точки зрения структуры управления:

- общее планирование предприятия;
- планирование сфер деятельности;
- планирование работы подразделений фирмы.

VII. По возможностям изменения планов:

- жёсткое планирование;
- гибкое планирование.

Весь процесс планирования на предприятии делится на 2 стадии:

- 1) Разработка стратегии фирмы (перспективное, стратегическое планирование).
- 2) Определение тактики планирования (оперативное, тактическое планирование).

Принципы планирования (общие правила соблюдения планирования). От их соблюдения зависит эффективность планирования:

1. Принцип единства. Организация – это система. Плановая деятельность любого звена организации должна быть связана с плановой деятельностью всей организации. Изменения в планах одного из подразделений должны быть отражены в планах других подразделений;

2. Принцип участия. Процесс планирования должен привлекать к себе тех, кого он непосредственно затрагивает. Преимущества реализации принципа: 1. Каждый участник приобретает более глубокое понимание организации, знание различных сторон её жизни. Упрощается процесс обмена внутрифирменной информацией. 2. Личное участие членов организации, в том числе рядовых работников, приводит к тому, что планы становятся личными планами работающих, а участие в достижении целей организации приносит им удовлетворение. У каждого работника появляются новые мотивы к эффективному труду; в организации укрепляется командный дух. 3. Работники, занимаясь планированием, развиваются как личности, у них появляются новые навыки, знания, расширяется горизонт личных возможностей, а значит, организация приобретает дополнительные ресурсы для решения будущих задач.

3. Принцип непрерывности. Процесс планирования должен осуществляться постоянно. Неопределённость внешней среды и частые её изменения делают необходимой постоянную корректировку ожиданий относительно внешних условий и соответствующее исправление, и уточнение планов. Следует учитывать и постоянные изменения представлений фирмы о своих внутренних возможностях.

4. Принцип гибкости, связанный с принципом непрерывности, заключается в обеспечении возможности для планов менять направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств. С финансовой точки зрения обеспечение данного принципа нуждается в дополнительных затратах, причём их уровень должен соотноситься с вероятным будущим риском (затраты могут оказаться настолько высокими, что гибкость плана и связанные с этим преимущества не окупят их).

5. Принцип точности – планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности предприятия.

6. Реальность.

7. Обеспечение плановых заданий ресурсами.

8. Директивность.

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте определение понятию «планирование».
2. Какие виды планирования вы знаете?
3. Что представляет собой стратегическое планирование?
4. Какие виды управленческой деятельности можно выделить в рамках процесса стратегического планирования?
5. Из каких этапов состоит процесс стратегического планирования?
6. Какие моменты следует отразить в миссии?
7. В чем состоит значение миссии для организации?
8. Назовите наиболее распространенные направления разработки целей в организации.
9. Каковы основные требования к правильному формулированию целей организации?
10. Что включает в себя анализ внешней среды организации?
11. Какие факторы необходимо рассматривать при анализе внутренней среды организации?
12. Назовите характерные черты тактического плана.
13. Какие управленческие инструменты способствуют реализации стратегического плана?

Практическое занятие № 4

Тема 1.4 Издержки и прибыль организации

Организационная форма занятия: практическое занятие

Цель: Углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на

лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой при изучении вопросов о себестоимости продукции (работ, услуг).

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте определение понятия себестоимости продукции.
2. Что такое прямые и косвенные затраты?
3. Что понимается под полной себестоимостью производства и реализации продукции (работ, услуг)?
4. Дайте характеристику экономических элементов затрат.
5. Дайте характеристику группировки затрат по статьям калькуляции.
6. Какое значение имеет распределение затрат по статьям калькуляции?
7. Как изменяются переменные затраты с изменением объема производства?
8. Как изменяются постоянные затраты в зависимости от изменения объема производства?
9. В каких целях определяется себестоимость единицы продукции?
10. Какие виды калькуляции выделяют? Назовите существующие методы калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг).

Рекомендуемая литература

Основные источники:

1. Богомолова, Е. В. Менеджмент : учебное пособие для СПО / Е. В. Богомолова, И. А. Черникова. — 2-е изд. — Липецк, Саратов : Липецкий государственный технический университет, Профобразование, 2021. — 97 с. — ISBN 978-5-88247-963-2, 978-5-4488-0762-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/92831.html>.

2. Панцуркина, Т. К. Основы менеджмента : учебное пособие для СПО / Т. К. Панцуркина. — Саратов, Москва : Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 133 с. — ISBN 978-5-4488-0808-1, 978-5-4497-0472-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/96023.html>.

3. Дорофеева Л.И. Менеджмент : учебник / Дорофеева Л.И.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 514 с. — ISBN 978-5-4497-1331-5. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110571.html>

Дополнительные источники:

1. Мальшина, Н. А. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для СПО / Н. А. Мальшина. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Профобразование, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 100 с. — 978-5-4486-0354-9, 978-5-4488-0199-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/76994.html>.

2. Сердюкова Л.О. Менеджмент : учебно-методическое пособие / Сердюкова Л.О., Баширзаде Р.Р., Пахомова А.В.. — Саратов : Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2021. — 172 с. — ISBN 978-5-7433-3415-5. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117207.html>

3. Генералова, С. В. Менеджмент. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений : учебное пособие для СПО / С. В. Генералова. — Саратов, Москва : Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-4488-0885-2, 978-5-4497-0709-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/97410.html>.

Интернет-ресурсы:

1. Научно-образовательный портал Экономика и управление на предприятиях eup.ru – URL: <http://eup.ru>

2. Экономический образовательный ресурс: www.economicus.ru

3. Интернет журнал о бизнесе Секрет фирмы: <https://secretmag.ru>

4. Информационный сайт Коммерсант.ru: <https://www.kommersant.ru>

5. Ассоциация менеджеров России: www.amr.ru
6. Журнал «Управление персоналом»: www.top-personal.ru

Раздел 2. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Практическое занятие № 5

Тема 2.1 Сущность современного менеджмента. Цикл управления

Цель занятия: изучить организационные структуры современных коммерческих организаций.

Теоретический блок:

Реализация процесса планирования зависит от того, насколько правильно и четко определены основные функциональные подразделения и установлены соотношения полномочий различных должностей. Организация – это процесс создания структуры предприятия, выбора системы управления и определение взаимосвязи функциональных подразделений.

Структура – это строение, единство устойчивых взаимосвязей между элементами. Форма организации, она формируется для достижения целей организации, в ее рамках протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений).

Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления.

Отношения между ними поддерживаются связями:

Горизонтальными (носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми) и вертикальными (связи подчинения, необходимость в них возникает при иерархичности управления, то есть при наличии нескольких уровней управления).

Связи могут носить линейный (отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, то есть лицами, полностью, отвечающими за деятельность организации или её структурных подразделений) и функциональный (имеют место по линии движения информации и управленческих решений по функциям управления) характер. Число звеньев в структуре определяет её уровень (одноуровневые и многоуровневые структуры). В зависимости от характера связей они подразделяются на линейные, функциональные и комбинированные.

Деятельность структурных подразделений и исполнителей регламентируется специальными положениями (инструкциями), в которых оговорены функции каждого органа управления, распределение прав и обязанностей между ними, а внутри подразделения – каждого исполнителя.

На организационную структуру управления оказывают влияние цели, принципы, методы и функции управления. Цель требует выделения подразделений, отвечающих за её выполнение. Принципы и методы воздействуют на создание или расширение прав структурных подразделений.

В структуре управления выделяются следующие элементы:

1. Звенья (отделы) – к ним относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие функции управления либо их часть (например, менеджеры, осуществляющие регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений). В основе образования звена лежит выполнение отделом определённой функции управления. Связи между отделами имеют горизонтальный характер.
2. Уровни (ступени) – совокупность звеньев управления, занимающих определённую ступень в системе управления. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу: менеджеры более высокой ступени принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.

3. Связи - горизонтальные и вертикальные. Основное правило, которое необходимо соблюдать при проектировании структуры управления – вовлекать наименьшее число

уровней управления и создавать кратчайшую цепь команд. Требования, принципы и факторы, влияющие на выбор организационных структур управления предприятием:

Требования:

1. Оптимальность (минимум числа ступеней);
2. Оперативность (быстрое принятие управленческих решений; распределение прав и ответственности);
3. Экономичность (рациональное разделение управленческого труда; минимум уровней управления);
4. Надежность (бесперебойность и достоверность информации);
5. Гибкость (способность изменяться в соответствии с изменениями во внешней среде);
6. Устойчивость (сохранение основных свойств и целостности при внешних воздействиях).

Принципы построения:

- соответствие целям бизнеса;
- единство структуры и функций управления;
- первичность функций и вторичность органа управления;
- рациональное сочетание централизации, специализации и интеграции функций управления;
- связь с производственной структурой;
- соответствие потока информации структуре управления;
- комплексность охвата всех видов деятельности.

Факторы:

- размер предприятия;
- характер деятельности;
- отраслевые особенности (производство товаров, услуг, посредничество);
- уровень механизации и автоматизации управленческих работ;
- квалификация кадров;
- сфера деятельности (местный, национальный, внешний рынок);
- особенности технологии, наличие финансов и др.

Типы организационных структур управления:

1. Бюрократические (иерархические) организационные структуры управления. Положения: чёткое разделение труда (следствием является необходимость использования специалистов по каждой должности; иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим; наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей; осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности).

Разновидности: линейные, функциональные, линейно-функциональные, линейно-штабные, дивизиональные.

2. Адаптивные (органические) организационные структуры управления.

Главное свойство: способность легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления. Как правило, они формируются на временной основе, т.е. на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей.

Разновидности: проектные, матричные, программно-целевые, бригадные формы организации управления.

Самой распространенной является линейно-функциональная организация труда.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое организация?
2. Что вы понимаете под структурой управления?
3. Какие связи между элементами структуры вы знаете?

4. Перечислите элементы структуры управления.
5. Какие типы организационных структур управления вы знаете?
6. Назовите основные цели делегирования.
7. Перечислите основные этапы и принципы эффективного делегирования.
8. Дайте определения понятиям делегирования и ответственности.
9. Что представляют собой полномочия?
10. Каким образом определяется объем полномочий в организации?
11. Что включает в себя понятие организационной структуры управления?
12. Назовите и поясните элементы организационной структуры организации.
13. Перечислите основные принципы проектирования организационных структур.
14. Назовите основные требования к организационным структурам.
15. В чем отличие, преимущества и недостатки линейной структуры управления?
16. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки функциональной структуры управления.
17. Дайте характеристику линейно-функциональной структуре управления.
18. Каковы преимущества и недостатки дивизиональных структур управления?
19. Назовите особенности формирования матричной структуры управления. Опишите их преимущества и недостатки.

Решить ситуационную задачу

Ситуация 1. Помощь государства или собственная инициатива?

Два предприятия работают на «оборонку». Первое является чисто оборонным, получает дотации и льготы от государства, что очень важно в период спада экономики. Второе не является чисто оборонным, но большая часть его наукоемкой продукции предназначена для аэрокосмической и оборонной отраслей. Как поступить руководству второго предприятия при перестройке экономических отношений, переходе к рынку в условиях спада производства? Проше всего требовать от государства помощи на конверсию. Однако не так поступил воронежский концерн

«Энергия». За шесть после реформенных лет концерн удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в 4 раза и более увеличил производство товаров народного потребления.

Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства. Все происходило при неизменной численности работающих. В то же время большинство предприятий «оборонки», получая кредиты государства, еле сводит «концы с концами», ожидая новых «вливаний».

В чем причина успешной конверсии «Энергии»? Этот концерн сформировал относительно самостоятельные научно-производственные комплексы, которые заработали, используя маркетинг; создал свой коммерческий банк, реорганизовал структуру управления и форму собственности. Идеология администрации фирмы — гарантирование работникам постоянной работы в концерне «Энергия».

Ситуация 2. В условиях развитого рынка и экономики кто победит: большая или малая фирма?

Понимая, что компьютер — это знамение будущего и продажа компьютеров — самый бурно развивающийся бизнес в современном мире, две фирмы решили вступить в конкурентную борьбу на этом поприще. Фирма А - одна из крупных американских корпораций, уже занимающая ведущее место в электронике. Она располагает сотнями миллионов долларов, чтобы вложить их в это дело, потратив на исследование рынка, привлечение лучших технических специалистов и сбытовиков, на строительство новейших, хорошо оборудованных заводов. Фирма Б — это всего два человека, бросивших когда-то колледж. Весь их опыт в электронике сводится к продаже «голубых коробочек» — устройств для незаконных бесплатных междугородных разговоров. Перед началом разработки своей ЭВМ они и гроша не затрачивают на исследования. Весь начальный венчурный капитал

составляет 1300 долл., полученных от продажи автобуса «Фольксваген» и карманного калькулятора. Их штаб — квартира (и вообще единственное помещение) размещается в спальне одного из партнеров, а сборочный «конвейер» — в гараже. Кто окажется более успешной — фирма А или фирма Б?

Очевидно, ответ; фирма А. Фирмой А в данной ситуации оказалась «RCA». Ее компьютеры, по-видимому, вам не известны, потому что в 1976 г, потеряв более 300 млн долл., она свернула свое компьютерное производство. Фирма Б — это «Эппл Компьютер Продактс», которая в 1982 г., через шесть лет после начала деятельности, установила рекорд, войдя в список 500 преуспевающих фирм, публикуемый журналом «Форчун».

Ситуация 3. Консерватизм: всегда ли это плохо?

Как и компания «RCA» в предыдущей ситуации, данная компания А является корпорацией-гигантом, стремящимся захватить большую часть рынка компьютеров. Компания А имеет еще более консервативный имидж в обществе, чем «RCA». До недавнего времени в компании существовало правило, предписывающее, чтобы все служащие — мужчины, даже ремонтные рабочие, появлялись на работе в белых рубашках и в галстуках. За 75 лет существования эта компания никогда не считалась научно-техническим лидером.

Продукция ее не представляет собой «последнее слово техники», тем не менее компания назначает цену приблизительно на 25% выше цены аналогичной продукции конкурентов. Компания устанавливает низкие планы реализации и стимулирует продавцов брать с клиентов поменьше денег «сверху». Для этого компания иногда прибегает к таким необычным мероприятиям, как праздники на стадионе, когда на поле выбегают продавцы и на табло высвечиваются цифры, сообщающие количество проданных ими изделий и вырученных при этом денег. Есть ли у этой компании шанс конкурировать против такого активного соперника, как «Эппл», в бизнесе персональных компьютеров?

На этот вопрос бывший президент компании «Эппл» А. С. Мараккула ответил, что имеются три крупнейших конкурента его компании - это IBM, IBM и IBM. Компания же, о которой здесь идет речь (А), и есть компания IBM. Оценка господина А. С. Мараккулы оказалась зловеще правильной, когда персональные компьютеры IBM стремительно поднялись на первое место в данной отрасли, «отхватив» при этом «солидный кусок» от объема рынка и продаж.

Внимательно прочитайте текст предложенного кейса и дайте ответы на следующие вопросы:

1. Что обеспечило успех деятельности предприятия, фирмы в каждой из данных ситуаций?
2. Можно ли считать, что помощь государства играет решающую роль в выживании фирмы в критических условиях?
3. Является ли гарантией успеха высокая техническая мощь фирмы?
4. Всегда ли консерватизм мешает выживанию и достижению успеха фирмы?
5. В какой степени он нужен?
6. Что общего в достижении успеха всеми рассмотренными отечественными и зарубежными предприятиями?

Выполнение заданий в тестовой форме

1. Понимание термина «угрозы и возможности»

1. в буквальном смысле
2. анализ угроз и возможностей — это стандартная процедура в стратегическом управлении

3. обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде

4. художественный образ
2. *Перед началом анализа в распоряжении организации находится достаточно много информации, часть которой не понадобится в дальнейшем. Своеобразные «фильтры», позволяющие отсеивать ненужную информацию:*

1. технология

2. цели
3. стратегия
4. миссия

3. Кто предлагает рассматривать внимание менеджера как ограниченный ресурс, влияющий на процесс принятия управленческих решений.

1. М. Портер
2. Г. Саймон
3. Б. Карлофф
4. П. Друкер

4. Кто предложил модель пяти сил конкуренции в отрасли

1. Б. Карлофф
2. М. Портер
3. Г. Саймон

5. Составляющие внешней среды

1. микроокружение
2. мегаокружение
3. макроокружение
4. миниокружение

6. SWOT-анализ включает ...

1. анализ возможностей организации и вероятных угроз
2. анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами

конкурентами

3. анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков

4. все отмеченное выше

7. Различия STEP и SWOT анализов:

1. SWOT анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации

2. предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда

3. SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ — ее возможностей и внешних угроз

8. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что ...

1. окружение не будет изменяться
2. в окружении не будет происходить качественных изменений
3. в окружении постоянно будут происходить изменения

9. Исходный этап процесса стратегического управления

1. анализ среды
2. определение миссии фирмы
3. определение целей фирмы
4. выработка стратегий поведения фирмы на рынке

10. Общеметодологические принципы, которые должны лежать в основе анализа среды деятельности предприятия

1. принцип конкурентоспособности
2. динамический принцип и принцип сравнительного анализа
3. метод наблюдения
4. системный подход
5. принцип учета специфики предприятия
6. сравнительный подход
7. комплексный анализ

11. Стратегическая зона хозяйствования — это ... зона наибольшего хозяйственного риска

1. перспективный сегмент рынка

2. сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход

3. свободная экономическая зона

12. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам ... ранга.

1. высокого

2. низкого

3. среднего

13. Конкуренция между городами возникает по поводу ...

1. привлечения квалифицированных кадров

2. привлечения капиталов

3. привлечения капиталов и кадров

4. продажи продукции, производимой на территории данных городов

14. Центральная компетенция — это ...

1. компетенция чиновников центральных министерств и ведомств

2. компетенция управленческого персонала фирмы

3. компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции

4. уникальная способность организации осуществлять те или иные функции

наилучшим способом

15. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы?

1. сильные стороны

2. слабые стороны

3. возможности

4. угрозы

15. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это ...

1. STEP – анализ

2. SWOT- анализ

3. управленческий анализ

4. проблемный анализ

16. SWOT-анализ происходит на ... ступени ситуационного анализа.

1. 1-й

2. 2-й

3. 3-й

4. 4-й

5. 5-й

17. Форма представления результатов ситуационного анализа включает:

1. мнения специалистов

2. анализ конкурентной силы

3. таблица профиля среды организации

4. главные стратегические действия (проблемы), которые компания должна учесть

5. индикаторы стратегической деятельности

6. публикации по проблемам организации

7. заключение относительно конкурентной позиции +

8. матрица «Внутренние сильные стороны – внутренние слабости, внешние благоприятные возможности – внешние угрозы»

18. Принцип, позволяющий исключить из рассмотрения факторы внутренней среды

предприятия, не оказывающие влияния на его взаимоотношения с внешней средой

1. «Бритва Якокка»
2. «Бритва Оттава»
- 3. «Бритва Оккама»**
4. «Бритва Джилетт»

19. Основные виды деятельности в цепочке ценностей:

- 1. материально-техническое обеспечение**
- 2. продажи**
- 3. закупки**
4. управление людскими ресурсами
- 5. производство**
6. коммуникации
7. анализ конкурентоспособности

20. Факторы, определяющие конкурентную силу поставщика организации

- 1. уровень специализации поставщика**
- 2. концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами**
3. темпы инфляции и нормы налогообложения
4. последовательность в разработке продуктов
5. рост доходов ниже среднего

21. Характеристики корневых компетенций фирмы:

- 1. они должны предоставлять возможность создавать особую ценность для потребителя**
- 2. их сложно воспроизвести фирмам-конкурентам**
- 3. они могут быть применены к действиям фирмы на различных рынках**
4. это знания, умения и положение фирмы на рынке
5. это совокупность определенных ключевых факторов успеха
6. все перечисленные
7. правильных ответов нет

22. Элементы интегральной модели организации, по мнению Д. Бодди и Р. Пэйтона, не подходящие к формированию внутренней среды организации:

1. цели
2. бизнес-процессы
3. технология
4. люди
- 5. миссия**
6. власть
- 7. стратегия**
8. культура организации
9. структура

Практическое занятие № 6

Тема 2.2 Методы управления и мотивация

Цель занятия: изучить мотивационную политику организаций.

Теоретический блок:

Критерии мотивации:

- потребности (первичные и вторичные),
- стимулы (принуждение, материальное и моральное поощрения),
- вознаграждение (внутреннее и внешнее).

Люди работают ради чего-то. Одни стремятся к деньгам; другие – к славе; третьи – к власти; четвертые – просто любят свою работу. Эти и другие обстоятельства, побуждающие человека к активной деятельности, называются мотивами, а их применение – мотивацией.

Мотивация – процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей и целей организации (в бизнесе – это нахождение способов побудить людей работать целенаправленно и эффективно).

Мотив - это то, вызывает определенные действия человека. Менеджеру надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и как их вызывать (вариант торговой сделки: «я даю тебе, что ты хочешь, а ты мне, что я хочу»).

Потребности – ощущение человеком физиологически или психологически недостатка чего-либо (осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию). Потребности различаются в зависимости от возраста работников, вида трудовой деятельности, уровня образования и профессиональной подготовки, от природно-климатических условий, национальных особенностей, традиций, обычаев, черт характера, семейного положения.

Потребности:

Первичные (физиологические). Заложены генетически: пища, вода, тепло, отдых и другое.

Вторичные (психологический по природе характер). Возникают в ходе познания и обретения жизненного опыта, их называют социальными – потребность в успехе, уважении, власти, принадлежности к чему-либо или кому-либо.

Стимул – внешний фактор, побуждающий к труду (принуждение, материальное и моральное поощрение). Стимулирование отличается от мотивации – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование (материальное и моральное стимулирование).

Потребности можно удовлетворить вознаграждениями.

Вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя. Ценности у людей специфичны.

Пример № 1. Чемодан, полный сто долларовых банкнот воспринимается большинством цивилизованных людей очень ценным вознаграждением, а для членов, например, филиппинского племени, сам чемодан представляет большую ценность, чем деньги.

Пример № 2. Весьма состоятельный человек, сочтет несколько часов искренне дружеских отношений более ценным для себя, чем крупная сумма денег. Менеджеры используют:

Внешние вознаграждения (даются организацией) – денежные выплаты (зарплата); продвижение по службе; служебный статус и престиж (личный кабинет); похвала и признание; дополнительные льготы (дополнительный отпуск, служебный автомобиль и др).

Внутренние, получаемые посредством работы (чувство успеха, ответственности и значимости работы; самоуважение, дружба и общение в процессе работы).

Администрация должна установить каковы потребности ее работников, чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применить внутренние и внешние вознаграждения.

Вопросы для обсуждения:

1. Перечислите основные критерии мотивации.
2. Что такое мотив, мотивация?
3. Какие виды потребностей вы знаете?
4. Что вы понимаете под понятием «вознаграждение»?
5. Назовите основные стадии процесса мотивации.
6. В чем сущность теории Д. Мак-Грегора?
7. Раскройте содержание теории мотивации Абрахама Маслоу.
8. Какие методы мотивации Вам известны?

1) Анализ кейс-стади

Ситуация 1.

Руководитель подразделения постоянно наращивает мотивацию работников. Вместе с этим растет их трудовая активность и производительность труда. Вдруг наступает период, когда в течение определенного периода времени (дни, недели, месяцы) активность и производительность остаются на одном уровне при наращивании стимулирования менеджером. Он полагает, что возможности работников не использованы полностью и пытается добиться максимальной активности.

Правильно ли поступает менеджер? До какого уровня можно наращивать активность работников?

Ситуация 2.

После получения высшего образования у Вас возникла потребность в интересной творческой работе по специальности. На Ваш взгляд вы нашли такую работу, но в процессе труда обнаруживаете, что работа не интересная и совсем не творческая.

Какие меры примете Вы, чтобы выправить положение?

Ситуация 3. Ваш подчиненный не выполнил задание в срок, опоздал на 2 дня. Эти два дня Вы кипели от негодования. Проверив задание, Вы были восхищены качеством его выполнения, новизной мысли. Как вы поступите в этом случае: накажите работника или поощрите?

Ситуация 4. В организации, которой Вы руководите, создалась нездоровая обстановка. Кто-то упорно распространяет слухи, что вот-вот понизится заработная плата, что завезенное новое оборудование опасно для здоровья и жизни людей, что предприятие перестало платить деньги в пенсионный фонд и пенсии выплачиваться не будут.

1. Какие меры Вы примете для оздоровления обстановки?

2. На какую теорию мотивации Вы будете опираться, предлагая эти меры?

Ситуация 5. Один из Ваших рядовых сотрудников хорошо работает, в срок и качественно выполняет задания. В целях стимулирования Вы решили его повысить в должности - перевести на другую руководящую работу. Правильное ли Вы приняли решение? Учли ли Вы все качества сотрудника при его повышении?

Ситуация 6. Агент по реализации фирмы N занят оптовой продажей калькуляторов различных моделей, его вознаграждение составляет 0,5% от объема реализации. За неделю он продал две партии калькуляторов - одну за 35 тысяч рублей и другую за 45 тысяч рублей.

1. Какую прибыль получил агент от продаж за неделю?

2. Как называется эта система оплаты труда?

Ситуация 7. Ваша фирма открывает свой филиал в другой стране, где будут работать "ихние" рабочие. Какие факторы Вы должны учитывать при планировании системы льгот для рабочих?

Ситуация 8. Вы обнаружили, что Ваш подчиненный не выполняет своих обязанностей. Сделали ему замечание, а потом вынесли выговор. Но дело не улучшилось. Тогда Вы стали анализировать трудовое поведение работника, более глубоко изучать его должностную инструкцию и убедились, что Ваш подчиненный исполнительный человек. А вот в должностную инструкцию включена обязанность, которую невозможно выполнить работнику. Какие примете Вы меры для исправления положения?

Ситуация 9. Ваш подчиненный нарушил трудовую дисциплину. Вы обязаны применить по отношению к нему взыскание. До применения взыскания Вы затребовали от него объяснения в письменной форме. Но он отказался давать объяснение. Какие действия в связи с этим предпринимаете Вы для того, чтобы наложить на нарушителя взыскание?

Анализ кейс-стади.

1. *Александр Петрович Семенов* окончил Московский авиационный институт, защитил кандидатскую диссертацию и работал старшим научным сотрудником в одном из НИИ. Являясь натурой творческой, он постоянно стремился реализовать себя в новых разработках, пользовался заслуженным уважением руководства и коллег по работе. Свою работу он любил и отдавал ей все силы. Ему нравилось, когда его хвалили и ставили в пример, однако и разумную критику воспринимал спокойно.

После начала перестройки в НИИ, где работал Александр Петрович, постепенно прекратили финансирование практически всех исследований, и сотрудники начали искать новые места работы.

Семенов А.П. получил второе высшее экономическое образование и в настоящее время является начальником отдела маркетинга компании «Смена», производящей оборудование для мини-пекарен. Компания хорошо зарекомендовала себя на рынке, имеет хорошую репутацию среди своих постоянных клиентов.

2. *Ирина Матвеевна Кравцова* — старший мастер завода «Станколит». На завод она пришла

сразу после школы и работает там уже более 25 лет. Все сотрудники ее хорошо знают и любят за веселый и неунывающий характер, за готовность помочь людям в трудную минуту. Она радостно сообщает всем о своих достижениях, но не скрывает и огорчений.

Несмотря на большой стаж работы, Ирина Матвеевна охотно прислушивается к советам и старается их выполнять.

Кравцова И.М. гордится тем, что относится к известной на заводе рабочей династии: ее отец, муж, сын и дочь работают на «Станколите».

В свое время Ирине Матвеевне предлагали продолжить образование, но ей нравилась ее профессия и не хотелось снова садиться за парту. Теперь она иногда жалеет о своем отказе: ей кажется, что образование открыло бы перед ней новые возможности служебного роста.

3. *Лев Николаевич Смирнов* год назад окончил институт и в настоящее время работает экономистом в финансовом отделе крупной компании. Начальник отдела считает его способным и подающим надежды сотрудником, поэтому после трех месяцев испытательного срока рекомендовал зачислить его в штат.

Сослуживцы уверены, что их молодой коллега очень увлечен работой, так как он часто забывает об обеденном перерыве и не ходит в столовую. Однако пока никто в компании не знает, что Смирнов очень впечатлителен: малейшая неприятность может вывести его из равновесия. Он болезненно переживает любую обиду, но если никто не проявляет пристального внимания к его работе, не задевает его, то он работает очень четко и аккуратно.

Два месяца назад Лев Николаевич женился, и жена переехала в двухкомнатную квартиру, где он жил с родителями.

4. *Иван Сергеевич Владимиров* работает мастером на телефонном узле. Он спокоен и малоразговорчив. Окружающие считают, что он замкнут и не слишком умен, но работает Иван Сергеевич хорошо: им довольны и жильцы домов, которые он обслуживает, и начальство.

После окончания школы Иван Сергеевич пытался поступить в институт, но потерпел неудачу. После армии он сразу женился и пошел работать, так как надо было обеспечивать семью. Сейчас сын и дочь учатся в школе, жена работает начальником отдела сбыта филиала одной из зарубежных компаний. Материальных проблем семья не испытывает.

В свободное время Владимиров любит читать техническую литературу и конструировать различные приборы.

Практическое занятие № 7

Тема 2.3 Деловое общение. Управление конфликтами

Организационная форма занятия: практическое занятие

Цель: Углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой при изучении вопросов об особенностях формирования финансового результата.

Вопросы для обсуждения:

1. Назовите составляющие доходов предприятия.
2. Отличие категории доходов в налоговом и бухгалтерском учете
3. Как подразделяются расходы в зависимости от их характера, условий осуществления и направлений деятельности предприятия?
4. Отличие категории расходов в налоговом и бухгалтерском учете
5. Доходы и расходы от прочих операций
6. Как определяется валовой доход предприятия?
7. Расскажите о механизме формирования показателей прибыли.
8. Укажите составляющие бухгалтерской прибыли до налогообложения. Поясните их.
9. Назовите два метода определения выручки от продажи.
10. Как формируется прибыль от продаж?

Рекомендуемая литература

Основные источники:

1. Богомолова, Е. В. Менеджмент : учебное пособие для СПО / Е. В. Богомолова, И. А. Черникова. — 2-е изд. — Липецк, Саратов : Липецкий государственный технический университет, Профобразование, 2021. — 97 с. — ISBN 978-5-88247-963-2, 978-5-4488-0762-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/92831.html>.

2. Панцуркина, Т. К. Основы менеджмента : учебное пособие для СПО / Т. К. Панцуркина. — Саратов, Москва : Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 133 с. — ISBN 978-5-4488-0808-1, 978-5-4497-0472-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/96023.html>.

3. Дорофеева Л.И. Менеджмент : учебник / Дорофеева Л.И.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 514 с. — ISBN 978-5-4497-1331-5. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110571.html>

Дополнительные источники:

2. Мальшина, Н. А. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для СПО / Н. А. Мальшина. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Профобразование, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 100 с. — 978-5-4486-0354-9, 978-5-4488-0199-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/76994.html>.

2. Сердюкова Л.О. Менеджмент : учебно-методическое пособие / Сердюкова Л.О., Баширзаде Р.Р., Пахомова А.В.. — Саратов : Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2021. — 172 с. — ISBN 978-5-7433-3415-5. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117207.html>

3. Генералова, С. В. Менеджмент. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений : учебное пособие для СПО / С. В. Генералова. — Саратов, Москва : Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-4488-0885-2, 978-5-4497-0709-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/97410.html>.

Интернет-ресурсы:

1. Научно-образовательный портал Экономика и управление на предприятиях eur.ru – URL: <http://eur.ru>

8. Экономический образовательный ресурс: www.economicus.ru

9. Интернет журнал о бизнесе Секрет фирмы: <https://secretmag.ru>

10. Информационный сайт Коммерсант.ru: <https://www.kommersant.ru>

11. Ассоциация менеджеров России: www.amr.ru

12. Журнал «Управление персоналом»: www.top-personal.ru

Раздел 3. ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА

Практическое занятие № 8

Тема 3.1 Маркетинг как основа исследование рыночных возможностей предприятий.

Маркетинговые исследования

Цель занятия: изучить методы управления; выявить положительные и отрицательные моменты каждого из стилей управления.

Теоретический блок:

Методы управления – это способы воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения определённых целей.

Методы управления многообразны, но их воздействие на персонал предприятия в целом и на каждого отдельного работника опосредовано мотивацией (в практике менеджмента выделяются экономическая, властная и духовная мотивации и адекватные им три основные группы методов управления: экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические):

1) Организационно-распорядительные методы управления (базируются на властных и правовых мотивациях и обеспечивают эффективность работы фирмы за счёт лучшей организации деятельности работников и подразделений).

2) Экономические методы управления (воздействуют на материальные интересы людей, ориентируются на выполнение определенных показателей или заданий и на вознаграждение за их выполнение).

3) Социально-психологические методы управления (совокупность приемов, используемых в науках, изучающих человека и межличностные отношения), применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников, опираются на духовные мотивации, с их помощью воздействуют на сознание работников, на социально-этические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют моральное стимулирование трудовой деятельности.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое методы управления?
2. Охарактеризуйте организационно-распорядительные методы управления.
3. Что представляют собой социально-психологические методы управления?
4. Как воздействуют экономические методы управления?

1) Анализ кейс-стади

В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки «Нева» с объемом двигателя 2000 см³. Одновременно завод выпускает прицепы для легковых автомобилей, которые составляют 10% от общего объема производства.

В связи с тем, что на автомобильном рынке страны появилось большое количество импортных автомобилей аналогичного класса с более высокими потребительскими характеристиками, спрос на автомобиль «Нева» снизился на 50% и продолжает падать. Завод потерял свое монопольное положение на внутреннем рынке автомобилей. Происходит затоваривание складов готовой продукцией.

Руководство предприятия приняло решение провести исследования с целью выработки стратегии и тактики выхода из создавшегося положения. Была организована служба маркетинга, подчиненная вице-президенту по сбыту и маркетингу.

В результате маркетинговых исследований определены следующие позиции:

1. Для дальнейшего выпуска автомобиля марки «Нева» и обеспечения стабильного рынка сбыта необходимо повысить конкурентоспособность продукции и снизить цену на изделие.

Эти задачи могут быть выполнены:

а) снижением себестоимости производства (и как следствие -- снижением цены реализации) за счет применения более дешевых материалов, стандартизации и унификации узлов и деталей;

б) реализацией актуального конкурентного преимущества -- пониженным расходом топлива в процессе эксплуатации за счет модернизации конструкции двигателя и замены тормозной системы.

По предварительным оценкам, данные мероприятия могут быть осуществлены за 1,5-2 года при дополнительных инвестициях в размере 20 млрд. руб.

После проведения этих мероприятий объем загрузки производства при стабильном спросе может составить 50% от общей мощности завода.

2. В последнее время в связи с интенсивным дачным строительством увеличился спрос на внутреннем рынке на грузовые автомобили с объемом двигателя до 2000 см³ и грузоподъемностью 1,5 т. Спрос на внешнем рынке на автомобили этого класса также повышается.

Создание грузового автомобиля на базе выпускаемого в настоящее время автомобиля «Искра» может быть осуществлено за 0,5-1 год (завод уже имеет опытные образцы) и требует инвестиций в размере 35 млрд. руб.

Предполагаемый объем загрузки производства может составить до 60% общего объема мощностей завода.

3. Спрос на автомобильные прицепы на внутреннем и внешнем рынке в настоящее время не

удовлетворен. Для расширения производства прицепов необходимы инвестиции в размере 5 млрд. руб. с постепенным введением в строй новых мощностей в течение года с даты окончания инвестирования. Загрузка производственных мощностей планируется в объеме до 30% от общего объема производства.

Завод имеет возможность получения кредита в ПСБ г. Санкт-Петербурга в размере 50 млрд. руб. сроком на 5 лет с учетной ставкой банковского процента 50% в год.

Постановка задачи

На основе исходных данных, наметьте стратегию выхода завода из создавшейся ситуации. Предлагается выполнить следующие действия:

1. Проведите ситуационный анализ внешней среды. Определите (авторы прямого и косвенного воздействия на предприятие.
2. Конкретизируйте формулировку постановки проблемы и формулируйте ее письменно.
3. Определите, достаточно ли информации для решения поставочной задачи.
4. Проведите анализ внутреннего потенциала завода. Уточните ассортимент выпускаемой и планируемой к производству продукции.
5. Определите цели и задачи предприятия по организации условий для выпуска новой продукции.
6. Определите стратегии (роста, быстрого роста, сокращения) по каждому виду планируемой к выпуску продукции.
7. Предложите вариант организационной структуры завода. Какие новые подразделения необходимо организовать в связи с изменением номенклатуры выпускаемой продукции.
8. Предложите варианты систем контроля по материальным, финансовым и человеческим ресурсам.
9. Рассмотрите реализацию форм осуществления контроля (предварительный, текущий).
10. Сформулируйте заключительные выводы.

«Хорошее решение»

Компания «Джонсон и Джонсон» была основана в 1885 г. братьями Робертом, Джеймсом и Эдвардом. Сегодня это компания, которой доверяют врачи всего мира. За десять лет до создания фирмы Роберт узнал об английском хирурге Джозефе Листере, который впервые додумался сосчитать бактерии в воздухе операционной. Листер назвал их «невидимыми убийцами».

Тогда, в 1880-х гг., большинство хирургов отнеслись к теории Листера с презрением. Они выполняли операции в своей обычной одежде без перчаток, не стерилизуя инструменты, а в качестве перевязочного материала использовали отходы с текстильной фабрики. Тот факт, что количество послеоперационных смертей порой достигало 90 %, врачи, очевидно, считали простым совпадением.

Роберт Джонсон убедился в правоте Листера и для себя сделал вывод, что стерильные перевязочные материалы в ближайшем будущем могут вызвать на рынке медицинских товаров настоящий бум. Он перебрался к своим братьям в город Нью-Брунсуик, штат Нью-Джерси, где они втроем открыли первое предприятие по производству готовых стерильных повязок из ваты и марли, обработанных сухим жаром в стерильных условиях, упакованных в отдельные пакеты.

В 1899 г. компания «Джонсон и Джонсон» предложила медикам нераздражающую кожу хирургическую ленту с адгезивом из окиси цинка, предназначенную для удержания на теле марлевой повязки.

В последующие годы фирма разработала и внедрила стерилизатор кетгута для обеспечения асептики при наложении швов. В 1920-х гг. фирма братьев Джонсон уже была готова поставлять медицинские товары самого широкого профиля.

Одним из самых удачных решений, принятых руководством компании, можно считать решение Джеймса Джонсона о производстве бактерицидного лейкопластыря. Идея принадлежала поставщику ваты для фирмы Джонсонов Эрлу Диксону, жена которого была молода и неопытна в ведении домашнего хозяйства. На каждом шагу ее подстерегали несчастья: то палец порежет

кухонным ножом, то обожжется, схватив раскаленную сковороду. Любящий Эрл терпеливо забинтовывал ей руки, клеивал ее раны хирургической лентой, которую приносил с работы. Его помощь требовалась так часто, что Эрл задумался и пересмотрел процедуру перевязки.

Повязка должна держаться на месте, легко и удобно накладываться и в то же время сохранять стерильность. Он положил на кухонный стол хирургическую ленту шириной в три дюйма липкой стороной вверх, отрезал кусочек марли и приклеил ее на середину. Чтобы повязка не испачкалась, а клей не высох, он закрыл ленту тонкой тканью. Теперь когда миссис Диксон снова поранится, ей понадобится только снять защитную ткань и приложить готовую повязку на поврежденное место, Диксон поделился своей выдумкой с коллегой, а тот посоветовал рассказать об этом менеджеру. Президент Джеймс Джонсон увидел в этом изобретении большое будущее, а управляющий хлопчатобумажной фабрики Джонсон Кеньон придумал название новому изделию: «бэнд» (лента) и «эйд» (помощь) — «бэнд-эйд» (Band + Aid), то, что мы называем сегодня бактерицидным лейкопластырем.

Первые бэнд-эйды изготавливались вручную, имели 3 дюйма в ширину и 18 дюймов в длину. Пользователь должен был сам отрезать кусок нужной ему длины. Сначала спрос на новый товар был невелик, и фирма, поместив рекламу в журнале для врачей и аптекарей, раздала бесплатные образцы товара бой-скаутам и торговцам мясом в Кливленде. В 1924 г. фирма Джонсонов установила машину для резки бэнд-эйдов на кусочки длиной 3 дюйма и шириной 3/4 дюйма. Это всего за год увеличило спрос на 50 %. Врачи все чаще использовали новые повязки при лечении небольших порезов, а также для заклейки места укола при вакцинации против оспы. Артисты цирка часто применяли пластырь при мелких ранениях или при образовании мозолей. Эрл Диксон быстро пошел вверх по служебной лестнице, стал в 1929 г. членом Совета директоров, а в 1932 г. — вице-президентом фирмы.

«Решение Джиллетта»

Кинг Кэмп Джиллетт пошел по стопам отца, т. е. стал работать по части скобяных товаров. В 21 год он был уже не клерком, а разъездным представителем фирмы.

Во время поездок Кинг придумывал разные изобретения. В 1879 г. он запатентовал комплект из поршня и втулки для водопроводного крана, через десять лет получил патент на два новых типа электрических проводников. Ни одно из его изобретений не принесло ему материальных благ, но он продолжал свою новаторскую деятельность.

Один из его хозяев оценил торговые способности Джиллетта и понял тягу молодого человека к изобретательству. Босса звали Уильям Пэйнтер, он был президентом Балтиморской компании по производству сальников и уплотнителей и тоже любил изобретать. Одним из доходных изобретений Пэйнтера был вентиль из мягкой резины для очистки выгребных ям и уборных. Но самым замечательным изобретением, сделавшим его очень богатым человеком, была металлическая корончатая бутылочная пробка с прокладкой, которой мы пользуемся и сегодня. Пэйнтер сделал сорокалетнего Джиллетта своим протеже и другом, а в 1885 г. дал совет: «Кинг, не попробовал ли тебе изобрести что-то вроде моей пробки, которую после использования выбрасывают? Чтобы покупатель приходил за новой пробкой. Ведь каждая покупка будет обогащать тебя».

Кинг стал думать. Он тщательно изучал словарь, выискивая предметы, нужные людям, но так и не смог найти вещь, которую человек захотел бы выбросить после одноразового использования.

Как-то утром во время умывания в ванной комнате гостиничного номера Джиллетт заметил, что его бритва затупилась.

Это означало, что бритву надо отнести парикмахеру или точильщику для заточки, правки и доводки. Он стоял с бритвой в руке в глубокой задумчивости. И тут ему пришло в голову, что конструкцию бритвы не меняли уже несколько столетий. А если бы появилась возможность сделать бритвенные лезвия такими дешевыми, чтобы их не затачивать и не править, а просто выбрасывать и заменять новыми? Так родились на свет бритвенные станки «Джиллетт».

Потребовалось еще восемь лет на разработку всех деталей станка, а также помощь инженера по имени Уильям Никерсон. Опытные специалисты сказали, что замысел Джиллетта неосуществим,

но тот не желал об этом слушать, он испытывал все новые и новые металлы и сплавы, различные модели корпусов и рукояток. Наконец в 1903 г. началось серийное производство бритв.

В тот год компания смогла продать только 51 бритвенный станок и 168 лезвий.

Джиллетт продолжал работать разъездным агентом фирмы пробок и уплотнителей. В сентябре 1903 г. его послали в деловую поездку в Англию, предложив такую хорошую оплату, что он не смог отказаться от командировки. Он переплыл океан, неохотно оставив свою фирму «Бритвы Джиллетта» на попечение Совета директоров. После отъезда Джиллетта фирма практически начала разоряться, и Совет решил распродать акции и покончить с делом. Но тут показатели продаж неожиданно поползли вверх. О бритвенных станках стали хорошо отзываться

в прессе. В 1904 г. компания распродала 91 000 бритвенных станком и 123 000 лезвий. В ноябре 1904г. Джиллетт бросил работу коммивояжера и вернулся в Штаты. Сегодня бритвенные станки «Джиллетт» используются миллионами потребителей по всему миру.

Рекомендуемая литература

Основные источники:

1. Богомолова, Е. В. Менеджмент : учебное пособие для СПО / Е. В. Богомолова, И. А. Черникова. — 2-е изд. — Липецк, Саратов : Липецкий государственный технический университет, Профобразование, 2021. — 97 с. — ISBN 978-5-88247-963-2, 978-5-4488-0762-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/92831.html>.

2. Панцуркина, Т. К. Основы менеджмента : учебное пособие для СПО / Т. К. Панцуркина. — Саратов, Москва : Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 133 с. — ISBN 978-5-4488-0808-1, 978-5-4497-0472-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/96023.html>.

3. Дорофеева Л.И. Менеджмент : учебник / Дорофеева Л.И.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 514 с. — ISBN 978-5-4497-1331-5. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110571.html>

Дополнительные источники:

3. Мальшина, Н. А. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для СПО / Н. А. Мальшина. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Профобразование, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 100 с. — 978-5-4486-0354-9, 978-5-4488-0199-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/76994.html>.

2. Сердюкова Л.О. Менеджмент : учебно-методическое пособие / Сердюкова Л.О., Баширзаде Р.Р., Пахомова А.В.. — Саратов : Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2021. — 172 с. — ISBN 978-5-7433-3415-5. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117207.html>

3. Генералова, С. В. Менеджмент. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений : учебное пособие для СПО / С. В. Генералова. — Саратов, Москва : Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-4488-0885-2, 978-5-4497-0709-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/97410.html>.

Интернет-ресурсы:

13. Научно-образовательный портал Экономика и управление на предприятиях eup.ru — URL: <http://eup.ru>

14. Экономический образовательный ресурс: www.economicus.ru

15. Интернет журнал о бизнесе Секрет фирмы: <https://secretmag.ru>

16. Информационный сайт Коммерсант.ru: <https://www.kommersant.ru>

17. Ассоциация менеджеров России: www.amr.ru

18. Журнал «Управление персоналом»: www.top-personal.ru

Практическое занятие № 9

Тема 3.2 Коммуникационная политика

Организационная форма занятия: практическое занятие

Цель: Углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой при изучении вопросов о формировании ценовой политики организации (предприятия).

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте понятие цены и перечислите основные элементы цены.
2. Назовите основные цели ценовой политики предприятия.
3. Дайте характеристику методам ценообразования.
4. Перечислите затратные методы ценообразования, дайте их характеристику.
5. Перечислите параметрические методы ценообразования, дайте их характеристику.
6. Что включает ценовая система? Какие существуют виды цен?
7. Какие существуют формы и методы государственного регулирования цен в РФ?
8. В чем заключается экономическая сущность цены?
9. Чем характеризуется система цен?
10. Какие элементы входят в состав цены: отпускной, оптовой, розничной?

Нормативно-правовые акты:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая – Федеральный закон от 26.01.1996 № 15-ФЗ (в ред. от 28.06.2021)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (в ред. от 22.11.2021)
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая – Федеральный закон от 05.08.2000 № 117-ФЗ (в ред. от 02.07.2021).
4. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (в ред. 02.07.2021)
5. Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» (в ред. 02.12.2021)
Закон РФ от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (в ред. 02.07.2021)

Основные источники:

1. Беляцкая, Т. Н. Экономика организации: учебное пособие / Т. Н. Беляцкая. — Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2020. — 284 с. — ISBN 978-985-503-968-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS:[сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/100377.html>
2. Витебская, Е. С. Экономика организации: учебное пособие / Е. С. Витебская. — Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2020. — 296 с. — ISBN 978-985-7234-65-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/100393.html>
3. Карпенко С.М. Экономика организации предприятия. Курс лекций : учебное пособие для студентов среднего профессионального образования специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям) / Карпенко С.М.. — Брянск : Брянский государственный аграрный университет, 2018. — 154 с. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107928.html>

Дополнительные источники:

1. Горбунова Г.В. Сборник задач по дисциплине «Экономика организации» / Горбунова Г.В.. — Москва : Прометей, 2020. — 142 с. — ISBN 978-5-907003-17-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/94523.html>
2. Экономика организации (предприятия): практикум : учебное пособие / А. В. Борачук, Н. А. Демура, О. В. Доможирова [и др.] ; под редакцией И. А. Кузнецовой. - Экономика организации

(предприятия): практикум - Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2020. - 168 с. - электронный. - Книга в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-361-00741-7, экземпляров неограничено

3. Володько, О. В. Экономика организации (предприятия). Практикум Электронный ресурс : Учебное пособие / О. В. Володько, Р. Н. Грабар, Т. В. Зглой ; ред. О. В. Володько. - Экономика организации (предприятия). Практикум, 2020-06-01. - Минск : Вышэйшая школа, 2015. - 272 с. - Книга в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-985-06-2396-6, экземпляров неограничено

Интернет источники:

1. <http://www.biblioclub.ru/> – ЭБС «Университетская библиотека онлайн».
2. <http://www.consultant.ru> – СПС «Консультант-Плюс».
3. <http://www1.minfin.ru/> – официальный сайт Минфина РФ
4. <http://www.cemi.rssi.ru/mei/libr.htm>- Библиотека рыночной экономики

Практическое занятие № 10

Тема 3.3 Стратегии и программа маркетинга

Организационная форма занятия: практическое занятие

Цель: Углубление, закрепление и систематизация теоретических знаний, полученных на лекции и во время самостоятельной работы с рекомендованной литературой при изучении вопросов о планировании деятельности организации как функции управления.

Вопросы для обсуждения:

1. Методы и принципы планирования деятельности организации
2. Содержание плана производства предприятия
3. Планирование как функция управления организацией
4. Дайте определения понятий «планирование», «план».
5. Дайте характеристику методов планирования.
6. Назовите виды планов и дайте их характеристику.
7. Приведите основные показатели по видам планирования.
8. Из каких разделов состоит стратегический план развития предприятия? Назовите их составляющие.
9. Что включается в понятие «стратегия роста предприятия»? Назовите виды стратегий.
10. Классификация видов планирования.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и сущность финансовых ресурсов организации.
2. Финансовые отношения.
3. Направления повышения эффективности использования финансовых ресурсов
4. Какие показатели характеризуют общую экономическую эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия?
5. Сформулируйте определение понятий эффекта и эффективности.
6. Какие показатели характеризуют эффективность использования ресурсов предприятия?
7. Охарактеризуйте систему коэффициентов рентабельности.
8. Какие показатели характеризуют эффективность использования труда?
9. Приведите примеры критериев эффективности производства.
10. Какие показатели характеризуют эффективность использования основных производственных фондов?

Список рекомендуемой литературы

Нормативно-правовые акты:

6. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая – Федеральный закон от 26.01.1996 № 15-ФЗ (в ред. от 28.06.2021)

7. Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (в ред. от 22.11.2021)

8. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая – Федеральный закон от 05.08.2000 № 117-ФЗ (в ред. от 02.07.2021).

9. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (в ред. 02.07.2021)

10. Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» (в ред. 02.12.2021)

Закон РФ от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» (в ред. 02.07.2021)

Основные источники:

4. Беляцкая, Т. Н. Экономика организации: учебное пособие / Т. Н. Беляцкая. — Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2020. — 284 с. — ISBN 978-985-503-968-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS:[сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/100377.html>

5. Витебская, Е. С. Экономика организации: учебное пособие / Е. С. Витебская. — Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2020. — 296 с. — ISBN 978-985-7234-65-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/100393.html>

6. Карпенко С.М. Экономика организации предприятия. Курс лекций : учебное пособие для студентов среднего профессионального образования специальности 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям) / Карпенко С.М.. — Брянск : Брянский государственный аграрный университет, 2018. — 154 с. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107928.html>

Дополнительные источники:

4. Горбунова Г.В. Сборник задач по дисциплине «Экономика организации» / Горбунова Г.В.. — Москва : Прометей, 2020. — 142 с. — ISBN 978-5-907003-17-0. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/94523.html>

5. Экономика организации (предприятия): практикум : учебное пособие / А. В. Борачук, Н. А. Демура, О. В. Доможирова [и др.] ; под редакцией И. А. Кузнецовой. - Экономика организации (предприятия): практикум - Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2020. - 168 с. - электронный. - Книга в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-361-00741-7, экземпляров неограничено

6. Володько, О. В. Экономика организации (предприятия). Практикум Электронный ресурс : Учебное пособие / О. В. Володько, Р. Н. Грабар, Т. В. Зглой ; ред. О. В. Володько. - Экономика организации (предприятия). Практикум, 2020-06-01. - Минск : Вышэйшая школа, 2015. - 272 с. - Книга в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-985-06-2396-6, экземпляров неограничено

Интернет источники:

5. <http://www.biblioclub.ru/> – ЭБС «Университетская библиотека онлайн».

6. <http://www.consultant.ru> – СПС «Консультант-Плюс».

7. <http://www1.minfin.ru/> – официальный сайт Минфина РФ

8. <http://www.cemi.rssi.ru/mei/libr.htm>- Библиотека рыночной экономики