

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И БИЗНЕСА

Утверждено:  
на заседании кафедры  
протокол от «16» мая 2019 г. № 9/1

Зав. кафедрой  И. Янгирова

Согласовано:  
Председатель УМК института

 /Л.Р. Абзалилова

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Основы менеджмента

Базовая часть

**программа бакалавриата**

Направление подготовки  
38.03.06 Торговое дело

Направленность (профиль) подготовки:  
«Коммерция»

Квалификация  
бакалавр

Разработчик (составитель):  
Доцент, к.э.н.



Якшибаева Г.В..

Для приема: 2019

Уфа 2019 г.

Составитель / составители: к.э.н., доцент кафедры управления проектами и маркетинга Якшибаева Г.В.

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры управления проектами и маркетинга, протокол от «16» мая 2019 г. № 9/1.

Заведующий кафедрой  / Е.И. Янгирова

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_,  
протокол № \_\_\_\_\_ от «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Ф.И.О/

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_,  
протокол № \_\_\_\_\_ от «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Ф.И.О/

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_,  
протокол № \_\_\_\_\_ от «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / Янгирова Е.И. Ф.И.О/

## Список документов и материалов

|  |    |
|--|----|
| 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....   | 4  |
| 2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы .....   | 5  |
| 3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся) .....  | 6  |
| 4. Фонд оценочных средств по дисциплине .....  | 14 |
| 4.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.....  | 14 |
| 4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций ..... | 16 |
| 4.3. Рейтинг-план дисциплины .....   | 42 |
| 5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....   | 43 |
| 5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....   | 43 |
| 5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины .....  | 44 |
| 6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине .....   | 46 |

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате освоения образовательной программы обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

| Результаты обучения                   |  | Формируемая компетенция (с указанием кода)  | Примечание |
|---------------------------------------|--|---|------------|
| Знания                                | 1. Знать: виды, типы, функции торговых предприятий                 | <b>ОК-4</b> способностью работать в команде, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия                |            |
|                                       | 2. Знать: сущность и содержание торговых-технологических процессов | <b>ПК-5</b> способностью управлять персоналом организации (предприятия), готовностью к организационно-управленческой работе с малыми коллективами |            |
| Умения                                | 1. Уметь: ориентироваться в рыночной ситуации                      | <b>ОК-4</b> способностью работать в команде, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия                |            |
|                                       | 2. Уметь: формировать ассортимент торгового предприятия            | <b>ПК-5</b> способностью управлять персоналом организации (предприятия), готовностью к организационно-управленческой работе с малыми коллективами |            |
| Владения (навыки / опыт деятельности) | 1. Владеть: организации внутреннего пространства магазина          | <b>ОК-4</b> способностью работать в команде, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия                |            |
|                                       | 2. Владеть: размещения товаров в торговом зале                     | <b>ПК-5</b> способностью управлять персоналом организации (предприятия), готовностью к организационно-управленческой работе с малыми коллективами |            |

## **2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина «Основы менеджмента» относится к базовой части.

Дисциплина изучается на 1 курсе в 1 семестре.

Цель изучения дисциплины: формирование у студентов целостного представления о принципах и методах современного управления, его роли в обеспечении жизнедеятельности и конкурентоспособности организации, реализации профессиональной деятельности и решении профессиональных задач.

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в рамках изучения следующих дисциплин: «Экономическая теория», «Правовое обеспечение экономических и организационно-управленческих отношений», «Математические методы и модели в экономике и управлении».

Дисциплина «Основы менеджмента» является необходимой для успешного прохождения практики и государственной итоговой аттестации.

## **3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся)**

**СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ**

дисциплины Основы менеджмента  
на 1 семестр  
очной формы обучения

| <b>Вид работы</b>   | <b>Объем дисциплины</b> |
|---|-------------------------|
| Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)   | 4/144                   |
| Учебных часов на контактную работу с преподавателем:  | 55,2                    |
| лекций  | 18                      |
| практических/ семинарских   | 36                      |
| лабораторных  |                         |
| других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем) | 1,2                     |
| Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СР)  | 34,8                    |
| Учебных часов на подготовку к экзамену/зачету/дифференцированному зачету (Контроль)   | 54                      |

Форма(ы) контроля:  
Экзамен 1 семестр

| №<br>п/п | Тема и содержание   | Форма изучения материалов: лекции,<br>практические занятия, семинарские занятия,<br>лабораторные работы, самостоятельная работа и<br>трудоемкость (в часах) |        |    |    | Основная и<br>дополнительная<br>литература,<br>рекомендуемая<br>студентам (номера<br>из списка) | Задания по<br>самостоятельной<br>работе<br>студентов               | Форма текущего<br>контроля<br>успеваемости<br>(коллоквиумы,<br>контрольные<br>работы,<br>компьютерные<br>тесты и т.п.) |
|----------|---|---|--------|----|----|---|--|--|
|          |   | ЛК  | ПР/СЕМ | ЛР | СР |   |  |  |
| 1        | 2   | 3   | 4      | 5  | 6  | 7   | 8  | 9  |
| 1.       | <b>Тема 1. Менеджмент как наука об управлении</b><br>Сущность менеджмента, его место в общей теории управления<br>Виды и уровни менеджмента<br>Современный международный менеджмент. Особенности развития российского менеджмента<br>Организация и менеджмент. Объект и субъект управления. | 2   | 6      |    | 4  | №1, №2<br>№3<br><br>Интернет-ресурс   | Вопросы по теме семинарского занятия, конспекты, доклады, рефераты | Устный опрос   |
| 2        | <b>Тема 2. История становления и развития менеджмента</b><br>Исторический аспект развития менеджмента<br>Школы менеджмента: научного управления, классическая, человеческих отношений, поведенческих наук, количественных методов.<br>Современный   | 2   | 3      |    | 6  | №1,<br>№3, №4<br><br>Интернет-ресурс  | Вопросы по теме семинарского занятия, конспекты, доклады, рефераты | Тест, контрольная работа   |

|    |   |   |   |  |   |  |   |                    |
|----|---|---|---|--|---|--|---|--------------------|
|    | менеджмент  |   |   |  |   |  |   |                    |
|    | <b>Тема 3. Менеджмент: функции, принципы, методы</b><br>Классификация и характеристика основных функций менеджмента.<br>Принципы менеджмента.<br>Методы управления.   | 2 | 3 |  | 6 |  |   | Устный опрос       |
| 3. | <b>Тема 4 Планирование как функция управления</b><br>Сущность и задачи планирования. Виды планирования.<br>Цели фирмы и их классификация.<br>Бизнес- план и его структура   | 2 | 6 |  | 6 | №1,<br>№3,№5<br><br>Интернет-ресурс    | Вопросы по теме семинарского занятия,<br>конспекты,<br>доклады,<br>рефераты | Устный опрос       |
| 4  | <b>Тема 5.Организация как функция управления</b><br>Основные принципы организации.<br>Принципы осуществления функции организации.<br>Делегирование полномочий как составная часть функции организации.<br>Законы организации. | 2 | 6 |  | 6 | №1,№2<br>№3,№4<br><br>Интернет-ресурс  | Вопросы по теме семинарского занятия,<br>конспекты,<br>доклады,<br>рефераты | Устный опрос, тест |
| 5  | <b>Тема 6 Мотивация и потребности в системе менеджмента</b><br>Сущность и первоначальные концепции мотивации.<br>Содержательные теории мотивации.<br>Процессуальные теории мотивации.   | 4 | 6 |  | 4 | №1,<br>№3,№5,№6<br><br>Интернет-ресурс | Вопросы по теме семинарского занятия,<br>конспекты,<br>доклады,<br>рефераты | Устный опрос, тест |



|   |   |    |    |  |      |  |  |                          |
|---|---|----|----|--|------|--|--|--------------------------|
| 6 | <b>Тема 7. Координация и контроль в системе менеджмента</b><br>Координация как функция в системе менеджмента.<br>Основные формы координации в организации.<br>Сущность и задачи контроля.<br>Виды контроля.<br>Процесс контроля и его этапы.<br>Эффективный контроль и его характеристики | 4  | 6  |  | 2,8  |  |  | Тест, контрольная работа |
|   | <b>Всего часов:</b>   | 18 | 36 |  | 34,8 |  |  |                          |

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ**

дисциплины Основы менеджмента  
на 1 курсе  
заочной формы обучения

| <b>Вид работы</b>   | <b>Объем дисциплины</b> |
|---|-------------------------|
| Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)   | 4/144                   |
| Учебных часов на контактную работу с преподавателем:  | 19,7                    |
| лекций  | 8                       |
| практических/ семинарских   | 10                      |
| лабораторных  |                         |
| других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем) | 1,7                     |
| Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СР)  | 115                     |
| Учебных часов на подготовку к экзамену/зачету/дифференцированному зачету (Контроль)   | 9                       |

Форма(ы) контроля:  
Экзамен 1 семестр

| №<br>п/п | Тема и содержание   | Форма изучения материалов: лекции,<br>практические занятия, семинарские занятия,<br>лабораторные работы, самостоятельная работа и<br>трудоемкость (в часах) |        |    |    | Основная и<br>дополнительная<br>литература,<br>рекомендуемая<br>студентам (номера<br>из списка) | Задания по<br>самостоятельной<br>работе<br>студентов               | Форма текущего<br>контроля<br>успеваемости<br>(коллоквиумы,<br>контрольные<br>работы,<br>компьютерные<br>тесты и т.п.) |
|----------|---|---|--------|----|----|---|--|--|
|          |   | ЛК  | ПР/СЕМ | ЛР | СР |   |  |  |
| 1        | 2   | 3   | 4      | 5  | 6  | 7   | 8  | 9  |
| 1.       | <b>Тема 1. Менеджмент как наука об управлении</b><br>Сущность менеджмента, его место в общей теории управления<br>Виды и уровни менеджмента<br>Современный международный менеджмент. Особенности развития российского менеджмента<br>Организация и менеджмент. Объект и субъект управления. | 1   | 1      |    | 15 | №1,<br>№3<br><br>Интернет-ресурс  | Вопросы по теме семинарского занятия, конспекты, доклады, рефераты | Устный опрос   |
| 2        | <b>Тема 2. История становления и развития менеджмента</b><br>Исторический аспект развития менеджмента<br>Школы менеджмента: научного управления, классическая, человеческих отношений, поведенческих наук, количественных методов.<br>Современный   | 1   | 2      |    | 15 | №1,<br>№3<br><br>Интернет-ресурс  | Вопросы по теме семинарского занятия, конспекты, доклады, рефераты | Устный опрос, тест   |

|    |   |   |   |  |    |                                  |   |              |
|----|---|---|---|--|----|----------------------------------|---|--------------|
|    | менеджмент  |   |   |  |    |                                  |   |              |
|    | <b>Тема 3. Менеджмент: функции, принципы, методы</b><br>Классификация и характеристика основных функций менеджмента.<br>Принципы менеджмента.<br>Методы управления.   | 1 | 1 |  | 15 |                                  |   | Устный опрос |
| 3. | <b>Тема 4 Планирование как функция управления</b><br>Сущность и задачи планирования. Виды планирования.<br>Цели фирмы и их классификация.<br>Бизнес- план и его структура   | 1 | 1 |  | 15 | №1,<br>№3<br><br>Интернет-ресурс | Вопросы по теме семинарского занятия,<br>конспекты,<br>доклады,<br>рефераты | тест         |
| 4  | <b>Тема 5.Организация как функция управления</b><br>Основные принципы организации.<br>Принципы осуществления функции организации.<br>Делегирование полномочий как составная часть функции организации.<br>Законы организации. | 1 | 2 |  | 15 | №1,<br>№3<br><br>Интернет-ресурс | Вопросы по теме семинарского занятия,<br>конспекты,<br>доклады,<br>рефераты | Устный опрос |
| 5  | <b>Тема 6 Мотивация и потребности в системе менеджмента</b><br>Сущность и первоначальные концепции мотивации.<br>Содержательные теории мотивации.<br>Процессуальные теории мотивации.   | 1 | 1 |  | 15 | №1,<br>№3<br><br>Интернет-ресурс | Вопросы по теме семинарского занятия,<br>конспекты,<br>доклады,<br>рефераты | тест         |

|   |   |   |    |  |     |  |  |                    |
|---|---|---|----|--|-----|--|--|--------------------|
| 6 | <b>Тема 7. Координация и контроль в системе менеджмента</b><br>Координация как функция в системе менеджмента.<br>Основные формы координации в организации.<br>Сущность и задачи контроля.<br>Виды контроля.<br>Процесс контроля и его этапы.<br>Эффективный контроль и его характеристики | 2 | 2  |  | 25  |  |  | Контрольная работа |
|   | <b>Всего часов:</b>   | 8 | 10 |  | 115 |  |  |                    |

#### 4. Фонд оценочных средств по дисциплине

##### 4.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

**ОК-4** способностью работать в команде, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

| Этап (уровень) освоения компетенции | Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций) | Критерии оценивания результатов обучения                             |  |   |  |
|-------------------------------------|---|--|--|---|--|
|                                     |   | 2  | 3  | 4   | 5  |
| Первый этап (уровень)               | Знать: виды, типы, функции торговых предприятий   | Слабо знает виды, типы, функции торговых предприятий                 | Удовлетворительно знает виды, типы, функции торговых предприятий                 | Хорошо знает виды, типы, функции торговых предприятий                 | Отлично знает виды, типы, функции торговых предприятий         |
| Второй этап (уровень)               | Уметь: ориентироваться в рыночной ситуации  | Слабо ориентируется в рыночной ситуации                              | Удовлетворительно ориентируется в рыночной ситуации                              | Хорошо ориентируется в рыночной ситуации                              | Отлично ориентируется в рыночной ситуации                      |
| Третий этап (уровень)               | Владеть: организацией внутреннего пространства магазина                                       | Слабо владеет навыками организации внутреннего пространства магазина | Удовлетворительно владеет навыками организации внутреннего пространства магазина | Хорошо владеет навыками организации внутреннего пространства магазина | Владеет навыками организации внутреннего пространства магазина |

**ПК-5** способностью управлять персоналом организации (предприятия), готовностью к организационно-управленческой работе с малыми коллективами

| Этап (уровень) освоения компетенции | Планируемые результаты обучения<br>(показатели достижения заданного уровня освоения компетенций) | Критерии оценивания результатов обучения                            |   |  |   |
|-------------------------------------|--|---|---|--|---|
|                                     |  | 2   | 3   | 4  | 5   |
| Первый этап (уровень)               | Знать: сущность и содержание торгово-технологических процессов                                   | Слабо знает сущность и содержание торгово-технологических процессов | Удовлетворительно знает сущность и содержание торгово-технологических процессов | Хорошо знает сущность и содержание торгово-технологических процессов | Отлично знает сущность и содержание торгово-технологических процессов |
| Второй этап (уровень)               | Уметь: формировать ассортимент торгового предприятия   | Слабо формирует ассортимент торгового предприятия                   | Удовлетворительно формирует ассортимент торгового предприятия                   | Хорошо формирует ассортимент торгового предприятия                   | Отлично формирует ассортимент торгового предприятия                   |
| Третий этап (уровень)               | Владеть: размещения товаров в торговом зале  | Слабо владеет навыками размещения товаров в торговом зале           | Удовлетворительно владеет навыками размещения товаров в торговом зале           | Хорошо владеет навыками размещения товаров в торговом зале           | Владеет навыками размещения товаров в торговом зале                   |

Показатели сформированности компетенции:

Критериями оценивания являются баллы, которые выставляются преподавателем за виды деятельности (оценочные средства) по итогам изучения модулей (разделов дисциплины).

Шкалы оценивания:

от 45 до 59 баллов – «удовлетворительно»;

от 60 до 79 баллов – «хорошо»;

от 80 баллов – «отлично».

**4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

| Этапы освоения                                    | Результаты обучения   | Компетенция | Оценочное средство           |
|---|---|-------------|------------------------------|
| 1-й этап<br>Знания                                | 1. Знать: виды, типы, функции торговых предприятий                | <b>ОК-4</b> | устный опрос                 |
|   | 2. Знать: сущность и содержание торгово-технологических процессов | <b>ПК-5</b> | устный опрос                 |
| 2-й этап<br>Умения                                | 1. Уметь: ориентироваться в рыночной ситуации                     | <b>ОК-4</b> | индивидуальное задание; тест |
|   | 2. Уметь: формировать ассортимент торгового предприятия           | <b>ПК-5</b> | индивидуальное задание; тест |
| 3-й этап<br>Владения (навыки / опыт деятельности) | 1. Владеть: организацией внутреннего пространства магазина        | <b>ОК-4</b> | контрольная работа           |
|   | 2. Владеть: навыками размещения товаров в торговом зале           | <b>ПК-5</b> | контрольная работа           |

Задания для контрольной работы  
**БИЗНЕС-СИТУАЦИИ**

Кейс 1 по теме «Менеджмент как наука об управлении»

Роза Райхман является вице-президентом компании "Парсон Бринкерхофф", семнадцатой по величине инженерной компании в США. Она начала свою карьеру в компании как свободный журналист в отделе корпоративных публикаций. Эта временная работа обернулась для нее работой постоянной, а потом, спустя короткое время она стала главой отдела. В 1980 г. президент компании Анри Мишель сказал Райхман, что ей придется сократить штат своего отдела. Вместо этого Райхман спросила А.Мишеля, можно ли ей оставить группу в полном составе и использовать услуги ее отдела, чтобы зарабатывать средства для компании. Он согласился.

В 1981 г. она преобразовала редакционно-издательский отдел в аккредитованное агентство, которое называлось "Пи Би Коммьюникейшенз". Поскольку маркетинг инженерных услуг был привычным для ее группы делом, они сначала открыли обслуживание своих фирм: архитектурных, инженерных и управляющих строительством. В итоге, эта новая рекламная фирма начала предлагать свои услуги по рекламе в совершенно новых областях: юриспруденции, страховании, финансах и недвижимости.

Ведение "бизнеса внутри бизнеса" может стать причиной нетипичных проблем. Как только издательский отдел организовал коммерческий центр, другие отделы в компании "Парсонс Бринкерхофф" должны были платить ему за услуги. Именно тогда соответствующие отделы начали искать более выгодные условия в отношении стоимости и вида услуг за пределами



компании. Многих людей в коммерческом центре приходилось убеждать, что инженеры компании "Парсонс Бринкерхофф" - это такие же важные клиенты, как и клиенты со стороны. Чтобы устранить волнения и сохранить ориентацию на внутрифирменное обслуживание "Пи Би Коммьюникейшенз" должны были активизировать усилия в области маркетинга внутри компании и одновременно начинать кампанию по внешнему маркетингу.

В 1986 г. "новое предприятие" Розы Райхман имеет серьезный успех. Объем услуг, оказанных клиентам внутри самой фирмы "Парсонс Бринкерхофф" и внешним клиентам, превысил 1,4 млн. доллара. "Пи Би Коммьюникейшенз" продолжает искать новые пути и способы зарабатывать деньги, используя навыки редакционно-издательского отдела.

#### Вопросы

1. Кто, по-вашему, Роуз Райхман - предприниматель или менеджер?
2. Как вы полагаете, типично ли согласие Анри Мишеля принять предложение Розы Райхман как руководителя высшего звена? Почему?
3. Помимо проблем, отмеченных в данной ситуации, с какими другими трудностями могла столкнуться Роза Райхман на пути преобразования своего отдела в самостоятельный бизнес?

#### Кейс 2 по теме «Структура управления организацией»

Евгений Керженцев приступил к работе регионального директора корпорации «Офраком» по России после двухгодичного пребывания в Западной Европе, где он руководил отделом маркетинга в одной из дочерних компаний «Офракома». В первый же рабочий день Евгений столкнулся с массой совершенно новых для него проблем, например: взаимодействием центрального офиса с региональными компаниями, его как представителя иностранного инвестора с директорами совместных предприятий, представителями российских акционеров, поставщиками оборудования и т.д. На прежнем месте работы все было просто и ясно: был рынок, были конкуренты, были бюджеты, и была необходимость разрабатывать выигрышные рыночные предложения. В Москве все оказалось гораздо сложнее. Евгением не знал, с чего начать, как подступиться к реализации данного ему вице-президентом «Офракома» задания: «Прежде всего, необходимо навести порядок в организации, наладить нормальное взаимодействие между Москвой и операторскими компаниями, информационный поток из регионов в центр». «Кажется, этому не учили в бизнес-школе или я уже все забыл?» – Евгений вспоминал законченную четыре года назад программу MBA.

«Офраком» пришел в Россию в начале 90-х гг. и создал сеть совместных предприятий, оказывающих услуги сотовой связи в 14 регионах России. С самого начала компания сознательно шла на создание совместных предприятий с участием местных партнеров, считая это необходимым условием успешного ведения бизнеса в регионах. «Офраком» осуществил инвестиции в сетевое оборудование, местные партнеры (мелкие телекоммуникационные компании, в отдельных случаях операторы проводной связи) участвовали, предоставляя здания, денежные средства и прочие активы. «Офраком» имел контрольный пакет всех СП, а также возможность назначать и освобождать от должности генерального и финансового директоров.

Для поддержки региональных операций, а также работы с государственными органами власти в Москве был создан центральный офис компании. Менеджеры офиса, тщательно подобранные компанией из иностранных и российских специалистов и прошедшие стажировку в отделениях компании за рубежом, представляли «Офраком» на собраниях акционеров или в совете директоров совместных предприятий, организовывали заключения договоров с поставщиками оборудования, позволяющие добиться снижения издержек каждого СП за счет увеличения объемов, консультировали региональных операторов по техническим, коммерческим и финансовым вопросам, консолидировали и анализировали маркетинговые и финансовые отчеты. Помимо специалистов в Москве, «Офраком» направил в совместные предприятия иностранных финансовых и коммерческих директоров с целью создания современных управленческих систем, подготовки местных специалистов и контроля за деятельностью компании.

С самого начала взаимодействие между СП и центральным офисом складывались непросто. Некоторые директора видели пользу в использовании иностранного инвестора, охотно прибегали к помощи, регулярно поставляли информацию. Другие заняли позицию «я сам с усам» и всячески избегали взаимодействия. К сожалению, число последних медленно, но верно росло, и

к моменту прихода Евгения подобных СП было уже не менее шести.

Особым предметом конфликта между «Офракомом» и совместными предприятиями стали иностранные специалисты, работающие в компаниях. Объясняя свою позицию сложным финансовым положением, многие генеральные директора, вопреки решению акционеров, отказались компенсировать затраты на содержание иностранцев. В результате образовалась колоссальная задолженность СП перед «Офракомом», погашение которой также являлось одной из задач Евгения Креженцева.

Вопросы для обсуждения

1. Оцените организационную и стратегическую модель «Офракома» в России. В чем ее преимущества и недостатки?
2. Какую организационную структуру можно предложить центральному офису «Офракома»?

Кейс 3 по теме «Разработка целей и стратегии развития организации»

Российское предприятие ОАО «Ремонтный завод “Энергомеханика”» с численностью персонала около 700 человек расположено в европейской части России, но большую часть работы выполняют выездные ремонтные бригады по всей территории страны.

Заказчиками завода в основном являются крупные российские и зарубежные предприятия: металлургические заводы, электростанции, нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства, т.е. предприятия с непрерывным производственным циклом. Завод специализируется на выполнении работ для различного механического и энергетического оборудования большой мощности (подъемные механизмы, котлы, турбины, трансформаторы, электродвигатели, генераторы и т.п.).

Исторически завод выполнял текущие, средние и капитальные ремонты оборудования (планово-предупредительные и в значительно меньшей степени – аварийные). Завод имеет подготовленный персонал и уникальные технологии, позволяющие проводить непосредственно у заказчиков некоторые особенно сложные виды работ, которые обычно производятся только на заводах-поставщиках оборудования. Это было и остается главным конкурентным преимуществом завода.

После распада СССР и разрыва старых хозяйственных связей завод долгое время жил за счет старых контактов с предприятиями России и бывших союзных республик. При этом большая часть работ, выполняемых для российских предприятий, оплачивалась неденежными способами – бартером и взаимными зачетами. Известность торговой марки позволяла до последнего времени не предпринимать существенных усилий для привлечения заказчиков, число которых, однако, неуклонно снижалось. По мнению руководителей завода, главные проблемы предприятия были вызваны внешними причинами (общеэкономическими трудностями).

Неожиданная для руководства завода активизация иностранных конкурентов привела к оттоку заказчиков и резкому ухудшению положения завода, что послужило толчком к переосмыслению деятельности завода. Были привлечены новые руководители и специалисты, которые начали с создания новой организационной структуры, соответствующей новым условиям деятельности. При этом стало ясно, что сначала необходимо разработать стратегию предприятия.

При осуществлении стратегического планирования была сформулирована миссия завода и следующие стратегии: увеличить объем сбыта, причем инвестиции за счет внутренних резервов осуществлять в развитие службы сбыта. Главное внимание решено было уделить повышению качества работ и «железному» соблюдению сроков, причем сроки оформления и выполнения договоров планировалось сократить. Не прекращая работы с традиционными заказчиками, решено было активно привлекать заказчиков из нетрадиционных отраслей, готовых платить «живые» деньги, а также заказчиков из стран дальнего зарубежья (Польша, Чехия, Болгария и т.д.). Чтобы повысить привлекательность завода для заказчиков, планировалось наряду с выполнением ремонтных работ предлагать проведение обслуживания оборудования, включающее техническую диагностику, мониторинг работы отремонтированного оборудования, поставку запчастей и др.

Также было принято решение сконцентрировать усилия на продвижении основной продукции завода – оперативном выполнении сложных видов ремонта непосредственно у заказчика. Все другие виды деятельности, которые были начаты для того, чтобы загрузить

производство (выпуск оснастки «про запас», помол муки, производство пиломатериалов и др.), подвергнуть проверке и лишить поддержки кадровыми и финансовыми ресурсами в случае несоответствия миссии завода.

Вопросы для обсуждения

1. Как можно сформулировать миссию завода с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает?
2. На основании представленных в примере сведений определите виды стратегий, которые применяет предприятие. Как они формулируются?

Кейс 4 по теме «Разработка целей и стратегии развития организации»

В начале 1994 г. английская фирма МОНО совместно с бельгийской ПЮРАТОС приняла решение о начале совместного проекта на российском рынке. Эти фирмы ведут деятельность в сопредельных сферах производства хлебопродуктов.

МОНО - крупнейший в Великобритании производитель оборудования для пекарен среднего, мелкого размера и мини-пекарен. Фирма была основана в 1926г. Дэвидом Джонсоном и продолжает оставаться семейной компанией. Имеет дочерние компании в Дублине, Сингапуре, Токио, Нью-Йорке, Барселоне. Количество занятых на головном предприятии в Великобритании 250 человек. В 1991 г. МОНО основало в Москве СП "Московский хлеб" - пекарню цикла объемом производства 2 т муки в смену, количество занятых 20 человек в смену. Пекарня «Московский хлеб» уже к концу 1993 г. полностью себе окупилась и вышла на достаточно большой объем прибыли при дневном обороте 12000 долларов США, и количестве продаж 10000 условные единицы изделий в сутки. Основываясь на опыте первой пекарни, руководство фирмы МОНО одобрило организацию второй пекарни, которая сконцентрируется на производстве хлебных изделий для обслуживания на бортах самолетов, вылетающих из аэропорта Шереметьево-2. Однако вовлечение в сферу производства хлеба отнюдь не содействует развитию рынка сбыта для самого оборудования — основной продукции МОНО, объем производства которой на головном предприятии в Великобритании при полной комплектации (10-20 агрегатов) составляет 250—300 единиц в год при средней цене 150 000 фунтов стерлингов. Объем годового производства на существующих мощностях может быть доведен до 400— 450 единиц. Руководство фирмы, возлагая определенные надежды на российский рынок, поставило задачу довести объем продаж до 400 единиц в год, 100 из которых должны продаваться в России.

Фирма ПЮРАТОС основана в 1919 г. семьей Ван Белл в Брюсселе. Она — крупнейший в Европе производитель улучшителя хлеба — биохимического соединения жиров, сахаров, энзимов, эмульгаторов и аскорбиновой кислоты, повышающего потребительские качества хлеба (вкус, аромат, срок хранения в свежем виде, мягкость, пористость, цвет, хрустящие свойства) и промышленные качества теста. Улучшитель используется абсолютно во всех видах хлебопродуктов на Западе. Головное предприятие ПЮРАТОС, на котором выпускается основная масса улучшителя в Европе, находится под Брюсселем. Распределительная сеть охватывает более 65 стран мира на всех континентах. Производственная сеть состоит из заводов в Европе, Северной и Латинской Америке, Африке (ЮАР) и Азии.

На предприятиях ПЮРАТОС в общей сложности занято около 5000 человек, годовой объем выпуска улучшителя на головном заводе — около 25000 т в год при средней цене 2,5 немецких марок за килограмм, годовой оборот головного предприятия достигает 62500000 немецких марок. Товарный ассортимент фирмы состоит из более чем 10 основных видов улучшителей, кондитерских глазурей, подсолнечного масла, смеси для мороженого, заварных кремов, в том числе малокалорийных, малокалорийного заменителя взбитых сливок, кулинарного шоколада. На российском рынке ПЮРАТОС ведет деятельность уже около 10 лет. Первоначально деловые контакты были успешно установлены с Министерством хлебной промышленности СССР. Сейчас старые связи после двухлетнего перерыва возобновились. Министерство хлебной промышленности ежеквартально закупает 20 т улучшителя. Кроме того, около 1 т улучшителя в месяц закупается СП "Московский хлеб". Таким образом, объем продаж в России на сегодняшний день составляет 200000 марок в год. Вполне естественно, что руководство фирмы намерено увеличить объем продаж в России.

Идея проекта состоит в создании полного франчайзинга оборудования ВХ, производимого МОНО в Москве. Система ВХ — одна из систем типа «Бейкофф» (BAKEOFF), используемых на Западе. Концепция «Бейкофф» появилась впервые в Великобритании в начале 80-х, и смысл ее заключается в выпечке хлеба, если не на глазах покупателя, то, по крайней мере, за несколько часов до его приобретения. Оборудование печи, расстойные шкафы, шкафы-хранилища — располагаются непосредственно за прилавком-витриной, который одновременно служит термосом для сохранения температуры горячего, только что выпеченного хлеба. Для охлаждения хлеба требуется около 3 часов. Система устанавливается непосредственно в торговом зале супермаркета или внутри магазина-булочной. Общая минимальная занимаемая площадь 12,5 кв. м. (2.5x5). Максимальная производительность при стандартной комплектации (две восьмиуровневые печи ВХ ВАКЕТКОМ1С) 400 кг (1000 стандартных булочек) хлеба за восьмичасовой рабочий день. Функциональный смысл системы — в осуществлении заключительной стадии производственно-потребительской технологической цепочки изготовления и распространения хлеба, а именно: конечный расстой, выпечка, декор, продажа. Начальные операции (складирование ингредиентов, замес, раскатка, начальный расстой), наиболее трудоемкие и громоздкие, осуществляются на отдельном производстве, которое берет на себя обслуживание целой сети систем «Бейкофф». Отношения между каждой отдельной системой «Бейкофф» и первичным производством строятся на принципе покупатель — продавец. Необходимость разделения в процессе вытекает из концепции максимального приближения товара к потребителю в его лучшем качестве — «только что из печи». Поскольку в большинстве торговых точек либо невозможно, либо нецелесообразно устанавливать пекарни полного цикла, идеальным решением может служить «Бейкофф».

Разделение стадии производства в пространстве и связанная с этим необходимость транспортировки, а также необходимость автономности каждой отдельной системы «Бейкофф» определили промежуточную дополнительную стадию технологического процесса — замораживание-размораживание. Тесто перед транспортировкой с первичного производства в магазин «Бейкофф» замораживается до температуры — 18 С, перевозится, складывается в термоизолированном шкафу-хранилище, что обеспечивает достаточное время хранения теста в необходимой фазе расстой. Непосредственно перед выпечкой тесто подается в расстойный шкаф, где размораживается и подходит. Такая технология требует не только дополнительного оборудования (морозильные камеры на первичном производстве), но и особого состава теста, который мог бы переносить значительные температурные колебания без ущерба вкусовым качествам. Именно такая добавка — улучшитель КИМО и была разработана ПЮРАТОС. К тому же должна быть идеально отлажена система транспортного сообщения между первичным производством и системой «Бейкофф». Таким образом, проект состоит из создания торгово-технического центра по продаже, до продажного и послепродажного (гарантийного) технического обслуживания систем «Бейкофф», учебного центра по обучению работе с «Бейкофф» и улучшителями, производства замороженного теста и транспортного подразделения.

Для принятия решения о начале проекта было фактически проведено комплексное рыночное исследование, состоящее из исследования рынка конечного продукта и исследования рынка оборудования, поскольку проект предполагает продажу систем «Бейкофф» и обслуживание их, т.е. продажу замороженных полуфабрикатов для использования в этих системах.

#### Анализ рынка

Рынок хлебопродуктов — один из самых неэластичных и к тому же самых емких рынков продуктов питания. В Великобритании, например, объем продаж достигает 30 млрд. фунтов стерлингов в год. Развитие рынка в России определяется микроэкономической тенденцией отставания темпов уменьшения покупательной способности рубля от темпов инфляции. Это обуславливает рост емкости российского рынка и проявляется в уменьшении покупательной способности иностранных валют на российском рынке.

За шесть лет паритет покупательной способности доллара США по потребительской корзине уменьшился в России в три раза. Прогнозируемая тенденция состоит в дальнейшем относительном росте покупательной способности рубля в четыре-пять раз в последующие пять-шесть лет, т.е. в увеличении платежеспособности спроса на одну треть (33%) в год. Поскольку емкость рынка в натуральном выражении хлебопродуктов ограничена, негибка и достаточно постоянна (неэластичный спрос на товар), рост платежеспособности не будет вести к увеличению количества приобретаемого товара, однако будет существенно меняться ассортимент хлебопродуктов: значительно расширяться за счет предложения более изысканных и более дорогих изделий (с 0,2 долл. США в настоящем до оценочного уровня 0,7 долл. через пять лет). Одновременно с

расширением предложения ассортимента будет расти конкуренция со стороны уже существующих производителей качественных хлебопродуктов и вновь создаваемых предприятий. Так, уже 50% рынка качественного хлеба в Москве приходится на фирмы: «Австралийская пекарня», «Немецкая пекарня», «Швейцарская пекарня», «Монреальский хлеб», остальная доля — пекарня «Московский хлеб». Однако конкуренция не ощущается — пекарни работают на полных мощностях, и рынок высококачественного хлеба далек от насыщения. Из-за отсутствия конкуренции уровень цен на этом рынке несколько завышен. Например, «Московскому хлебу» из-за большого количества заказов в ноябре 1993 г. пришлось увеличить отпускные цены с 90 центов до 1 долл. 10 центов, что довело розничную цену до 1 долл. 55 центов. На этом примере можно проследить присущую российскому рынку специфику всепоглощаемости. Часть потребителей предпочитает заплатить в десять раз большую цену за действительно качественный товар — индивидуально упакованный и уже нарезанный хлеб, соответствующий западным стандартам по вкусовым и потребительским характеристикам, чем приобретать традиционный местный батон. Отметим, что цена 1 долл. 50 центов в два-три раза превышает среднеевропейский уровень — 50-80 центов за 400-граммовый хлеб.

Сегмент рынка для такого хлеба состоит из потребителей с месячным доходом более 500 долл. США, регулярно совершающих покупки в валютных супермаркетах. Ориентировочный объем годовых продаж через системы «Бейкофф» в соответствии с планом установки самих систем из расчета 300 кг в день на одну систему составит: 900 т хлеба — через год, 3600 т — через два года, 9000 т — через три года, 27000 т — через пять лет. Или около 2 млн. долл. через год около 7500000 долл. — через два года, около 20000000 долл. — через три года, около 60000000 долл. — через пять лет.

Из них 50% — оборот розничной сети, 50% — оборот начального производства замороженного теста.

Потенциальный рынок для оборудования «Бейкофф» в Москве состоит из 190 универмагов и гастрономов и 750 мелких булочных. По цене системы стандартной комплектации 50000 долл. годовой объем продаж составит 500000 долл. в первый год, 1500000 долл. — за второй год, 3000000 долл. — за третий, 5000000 — за четвертый и пятый годы. Учитывая особенности российского рынка, продажи в течение первых двух лет планируются на условиях отсрочки полной выплаты стоимости оборудования на шесть месяцев. Ситуация осложняется характером приватизации в Москве, где торговые точки переходят в собственность трудовых коллективов, не имеющих доступа к банковским кредитам и не обладающих какими-либо существенными собственными средствами. Однако на первоначальном этапе планируется изучить возможность продавать оборудование фирмам или предпринимателям, которые будут строить свои отношения с собственником помещения на условиях аренды. Будет изучена возможность предоставления технического центра для осуществления предпродажного и гарантийного обслуживания систем «Бейкофф». Наряду с системами «Бейкофф» будут предложены к продаже средние, мелкие и мини-пекарни — также продукция МОНО. При успешном осуществлении проекта объем продаж улучшителя компанией ПЮРАТОС только для систем «Бейкофф» составит 180 т в год, или около 500000 марок. Общий объем первоначальных инвестиций составит 1,5-2 млн. долл. Срок окупаемости — около двух лет.

#### Вопросы и задания

1. Проанализируйте исходную информацию и сформулируйте мотивы и цели выхода фирм МОНО и ПЮРАТОС на российский рынок.
2. Как можно позиционировать систему «Бейкофф» на российском рынке? Каковы ее недостатки?
3. Охарактеризуйте целевые сегменты на российском рынке хлебопродуктов и систем «Бейкофф».
4. Разработайте ценовую и товарную стратегии для фирм МОНО и ПЮРАТОС на пятилетнюю перспективу.

#### Кейс 5 по теме «Разработка целей и стратегии развития организации»

В конце 70-х годов корпорация "Сирс, Робак энд Компани" утратила свою конкурентоспособность и столкнулась с тем, что некоторые наблюдатели назвали "кризисом

имиджа марки фирмы". Розничная торговля становилась зрелой отраслью и конкуренция была отчаянной. Покупатели тратили уменьшающуюся часть своего дохода на товары длительного пользования, такие как бытовые приборы и мебель, где "Сирс" занимала традиционно сильные позиции. Между тем, "Сирс" медленно реагировала на необходимость модернизировать ту часть своей деятельности, которая связана с товарами кратковременного пользования. Попытки подстегнуть продажи путем снижения цен привели к значительному росту объема продаж, но не дали снижения прибыли. Согласно президенту фирмы "Сирс" Джерому Россу: "Если "Сирс" хотела выжить, не говоря уже о расширении, то мы должны были шевелиться быстрее. Пришло время оживить нашу торговую базу, улучшить прибыльность и перевести "Сирс" в новые развивающиеся отрасли, где можно было воспользоваться ее традиционно сильными сторонами". Наряду с некоторыми другими изменениями, руководство "Сирс" решило диверсифицировать деятельность фирмы и проникнуть в новые области предпринимательства. Одним из первых действий, предпринятых для поддержки новых усилий в направлении диверсификации, было создание корпоративного комитета по стратегическому планированию, в состав которого вошли руководители отделов торговли, страхования и недвижимого имущества. В начале обсуждений были большие разногласия относительно направления будущего развития компании. В то время как одни руководители считали, что компания должна остаться в своей традиционной отрасли - розничной торговле, - другие хотели расширения деятельности в перспективные быстроразвивающиеся отрасли, например, телесвязь и домашние развлекательные программы. Для выработки стратегии диверсификации, которую большинство членов комитета могли поддержать, комитет разработал систематический процесс изучения и оценки. Этот процесс предполагал изучение целых отраслей с целью выявления потенциальных возможностей их роста и прибыли и включал анализ того, как "Сирс" может внести в новое дело свои специфические сильные элементы - репутацию, маркетинг или финансовую мощь. Комитет определял ориентиры, относящиеся к величине отрасли, потенциальному объему продаж и прибыли, отрезку времени, необходимому, чтобы "Сирс" стал основным фактором. Кроме того, новый бизнес должен был ориентироваться на потребителя и быть таким, в котором имя и репутация "Сирс" стала бы конкурентным отличительным признаком. И наконец, этот бизнес должен быть чем-то, что может осуществляться на национальном уровне при помощи сотен магазинов розничной торговли, расположенных по всей стране. Именно эти систематические усилия привели к решению фирмы "Сирс" сосредоточиться на финансовых услугах для потребителей - то, что сейчас называется "Сирс Файненшл Нетуорк" (Финансовая Сеть "Сирс"). "Сирс" обладала многими признаками организации финансового обслуживания потребителей, благодаря своим 26 млн. активных счетов с расчетом по кредитным карточкам и входящей в ее состав фирме "Оллстейт Иншуранс Компани". Усилия комитета привели к приобретению "Дин Уиттер энд Колдуэлл Бэнкер" и к внедрению хорошо принятой клиентами каточки "Дискавер" - при этом используются каналы сбыта по магазинам.

#### Вопросы

1. Как вы считаете, изменила ли "Сирс" свою миссию?
2. Как ценности членов комитета стратегического планирования повлияли на их отношение к диверсификации?
3. Что руководством воспринимается как основные сильные стороны "Сирс"?
4. Судя по тексту, какую стратегическую альтернативу выбрала "Сирс"?
5. Что вы думаете относительно процесса, который используется комитетом стратегического планирования при разработке плана диверсификации?

Кейс 6 по теме «Организация как система: общая модель и ее характеристики. Эффективность организации»

Алексей Нечипаренко в течение четырех лет работал в Киевском представительстве одного из западных инвестиционных банков. Последствия августовского кризиса докатились и до Киева – в январе 1999 г. компания приняла решение закрыть свое представительство на Украине. Алексей получил компенсацию в размере 30 тыс. дол. и начал обдумывать их прибыльное вложение.

Свой выбор начинающий предприниматель остановил на сфере общественного питания,

решив создать сеть пунктов, торгующих варениками, прохладительными напитками и пивом. Каждый пункт, по замыслу Алексея, должен был представлять собой палатку с кухонным оборудованием и три столика для еды. Планировалось иметь ограниченный ассортимент (четыре вида вареников, минеральная вода, кока-кола, один сорт пива), использовать одноразовую посуду, разместить палатки около университета, зоопарка, на Крещатике и рядом с республиканским стадионом. Палатки должны были работать с 11:00 до 24:00 и обслуживаться одним продавцом. Необходимое для одной палатки оборудование стоило 7 тыс. дол. Алексей предполагал нанять 8 продавцов (по два на палатку, заработная плата – эквивалент 1 дол. в час), одного экспедитора (заработная плата – эквивалент 250 дол. в месяц), одного повара для изготовления полуфабрикатов (заработная плата – эквивалент 150 дол. в месяц). Сам Нечипаренко собирался выполнять обязанности бухгалтера. Он оценивал, что прямые издержки будут составлять около 50% выручки, налоги – еще 30%, и рассчитывал начать получать чистую прибыль в конце первого года работы. По его планам каждая палатка должна была обслуживать 200 клиентов в день со средней ценой заказа – эквивалент 3 дол.

#### Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте внешнюю среду, в которой предполагает работать Алексей. Какие возможности она предоставляет, какие таит опасности?
2. Насколько вписывается в эту среду стратегия Алексея? Учитывает ли она его сильные стороны?

#### Кейс 7 по теме «Организация как система: общая модель и ее характеристики. Эффективность организации»

ООО «Российские колбасы» в течение четырех лет успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время компания развилась из полукустарного производства в холдинг, объединяющий несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в его пригородах.

До последнего времени компания занимала прочные позиции в своих традиционных нишах и сейчас выходит на более широкие рынки; после последних приобретений основными конкурентами предприятие стало считать крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей.

Как и у других отечественных компаний, развитие «Российских колбас» шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора «давайте попробуем вот это» было главным инструментом стратегического планирования. При этом никаких определенных правил взаимодействия руководителей и сотрудников, правил поведения с клиентами, процедур управления и т.п. до последнего времени не было.

Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент (был налажен выпуск других мясных продуктов высокой степени переработки: колбасы, паштеты, консервы и т.п.). Четкие «правила игры» для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало.

Проблемы начались при последующей совместной работе. Головная компания «приводила в порядок» новые приобретения: специалисты головного предприятия модернизировали производство, нанимали необходимых специалистов, обучали персонал, загружали заказами и т.д. После первых нескольких месяцев успешной работы начинались споры о направлениях развития предприятия: руководители дочерних предприятий считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента. Эти вопросы решались на совещаниях у генерального директора холдинга, но возникали снова и снова, так как общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе у самого директора. В конце концов, это привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Его причиной, как было выяснено, явилось то обстоятельство, что из-за нескольких приобретений в последнее время произошло «размывание» прежней идеи фирмы – выпускать «российские колбасы для российских покупателей».

Решение конфликта потребовало определения перспектив деятельности компании с учетом мнения всех руководителей отдельных производств. Для этого было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга. Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий.

Вопросы для обсуждения

1. Какие факторы внешней и внутренней среды наиболее существенно влияют на деятельность предприятия?

Какие стратегические цели может поставить руководство предприятия?

Кейс 8 по теме «Принятие и реализация управленческих решений»

Когда Дон Ньюхарт вошел в офис Марты Бойд и сел на стул, он почувствовал, что за последние шесть недель узнал гораздо больше, чем за четыре года учебы в колледже. Дон получил степень бакалавра в области управления экономикой всего лишь в июне. Он сразу же поступил на работу в корпорацию "Чек-Райт" под начало миссис Бойд, управляющей производством корпорации. Корпорация "Чек-Райт" занята печатаньем личных банковских чеков, имеет 27 предприятий, расположенных в 27 крупнейших городах США. Дон только что закончил шестинедельную программу обучения, в ходе которой он по несколько дней работал в каждом производственном отделе завода корпорации в Лексингтоне. По крайней мере по одному дню он проработал на всех должностях на этом заводе. Миссис Бойд пригласила Дона, чтобы обсудить с ним результаты его обучения. "Чек-Райт" - одна из четырех относительно крупных компаний, печатающих чеки. В некоторых городах имеется много мелких конкурирующих компаний. Чеки печатают и направляют по почте клиентам банков. Чеки всегда заказываются через банки, и именно банк решает, какая из компаний будет печатать чеки для его клиентов. Для выполнения заказа придется выполнять десять операций на семи видах оборудования. Расходы при производстве чеков распределяются следующим образом: около 50% -- трудозатраты, 30% -- материалы и 20% -- накладные расходы. Продажная цена чеков обычно на 80 - 100% выше затрат на их изготовление. Счет за отпечатанные для клиентов банка чеки фирма выставляет банку. Банк, чтобы возместить свои расходы, списывает стоимость чеков со счетов клиентов. В большинстве случаев клиенты не знают, какую цену они платят за отпечатанные для них чеки до тех пор, пока не получают ежемесячный отчет банка со списанной суммой. Любые проблемы с качеством или сроками доставки готовых чеков могут вызывать значительные трудности в работе банка. Если клиент не получит заказанные чеки в течении десяти дней или в чеке допущены ошибки в фамилии, имени, адресе, в других отпечатанных на чеке сведениях, клиент обращается с жалобой в банк (многие считают, что банк сам печатает чеки). Если номер счета, которые печатаются магнитными чернилами в нижней части чека, содержит ошибку или неразборчив для компьютера, нарушается процесс обработки чеков в банке. Ручная обработка таких чеков обходится для банка весьма дорого. Во всех подобных случаях банк связывается с фирмой "Чек-Райт". "Ну, Дон, как вам понравились эти шесть недель на заводе?" "Очень понравились, сам себе не верю, как много я за это время узнал нового. Знаете, до этого все мое знакомство с полиграфическим оборудованием ограничивались лишь работой на ксерокопировальной машине в университетской библиотеке". "Ну, а теперь, Дон, на основе своего опыта, скажите, что вы считаете наиболее важным фактором повышения эффективности в нашем деле?" "Это совсем легко назвать. Конечно же, производительность труда. Процесс у нас трудоемкий, поэтому повышение производительности труда может дать значительное увеличение прибылей. Я как раз хотел обсудить этот вопрос с вами. Складывается такое впечатление, что на заводе слишком велика численность персонала во все дни, кроме понедельника и вторника, когда наблюдается наибольший приток заказов. Я также заметил, что порядка трети времени, затрачиваемого на выполнение заказа, приходится на считывание и прочие проверки, а не на производственные операции. Я думаю, что здесь есть кое-какие возможности для значительного повышения труда во всем нашем производстве".

Вопросы



1. Согласны ли вы с Доном в том, что производительность труда является наиболее важным показателем эффективности производства при изготовлении чеков? Если нет, то какие показатели вы считаете наиболее важными? Почему?

2. Почему, по вашему мнению, на заводе несколько больше рабочих, чем нужно во все дни недели, за исключением двух самых напряженных? Почему считыванию и другим проверкам уделяется столько много времени?

3. Какова была бы ваша реакция на заявление Дона о возможном повышении производительности труда?

#### Кейс 9 по теме «Принятие и реализация управленческих решений»

Еженедельник "Индастри Уик" назвал решение фирмы "Интернэшнл Ректифайер Корпорейшн" из Эль-Сегудо, Калифорния начать строительство самого автоматизированного в США завода по производству полупроводников решением типа "быть или не быть". Завод был спроектирован под единый непрерывный процесс производства мощных МОП-транзисторов. Если завод начнет работать в соответствии с проектом, производственные издержки сократятся наполовину, длительность изготовления одного изделия уменьшится в несколько раз, выход годных изделий возрастет, производительность на одного рабочего вдвое превысит среднюю для отрасли. Положительный потенциал решения - огромный выигрыш от повышения конкурентоспособности. Однако строительство завода связано с большим финансовым риском. Для того чтобы завод начал работать в 1987 г., компания с капиталом 145 млн. долл. довела отношение задолженности к собственному капиталу до 63%, на 10% сократила расходы на заработную плату и продолжила операции по привлечению дополнительных кредитов. Для компании, "поставившей на кон" половину своих доходов и сумму, превышающую ее нетто-капитал - это огромный риск даже в хорошие времена. Принятое компанией решение в отрасли, находящейся в состоянии глубокого спада, можно назвать просто азартным. Умно или неумно поступила фирма "Интернэшнл Ректифайер"? Фирма "Ю Эс Экс Корпорейшн" в 1986 г. приняла похожее спорное решение. Эта фирма имеет самый лучший потенциал в черной металлургии. Многие годы она пыталась восстановить конкурентоспособность, вкладывая дополнительные средства в производство и решая внутренние проблемы. В середине 1986 г. фирма была вынуждена решать - допустить ли забастовку членов профсоюза рабочих сталелитейной промышленности Америки или принять их требования о повышении заработной платы, ведущей к росту издержек. После того, как попытки объяснить профсоюзу "факты, цифры и реальность конкуренции" провалились, фирма начала создавать запасы стали. Когда профсоюз решил бастовать, за пульты управления новыми агрегатами встал управленческий персонал. Забастовка продолжалась до января 1987 г., убытки составляли 100 млн. долл. в месяц. Умно или неумно поступила фирма "Ю Эс Экс"? Фирма "Ю Эс Спринт Комьюникейшнз" - совместное предприятие фирм "Джи Ти И" и "Юнайтед Телеком" - рискнула двумя млрд. долл., вложив их в создание волоконно-оптической кабельной сети, чтобы переманить потребителей от фирм "Америкен Телеграф энд Телефон" и "Эм Си Ай". Волоконно-оптическая технология устремлена в будущее. Она опирается на использование лазеров для передачи речевых сигналов и данных по стеклянным микроволокнам. Пара таких волокон способна одновременно пропускать 8000 разговоров, причем передаваемая информация практически не искажается. К концу 1986 г. фирма "Спринт" располагала 15 тыс. миль волоконно-оптического кабеля в земле и планировала проложить еще свыше 8000 миль. Беспокойство вызывает пропускная способность этой сети, которая представляется более чем избыточной. Хотя потребность в телефонных разговорах на дальних расстояниях и в передаче данных между далеко разнесенными точками растет на 8% в год, пропускная способность с 1984 г. учетверилась. Умно или неумно поступила фирма "Ю Эс Спринт Комьюникейшнз"?

#### Вопросы

1. Какие существовали альтернативы каждому из описанных решений?

2. В соответствии с терминологией принималось ли фирмой "Интернэшнл Ректифайер" решение в условиях риска или неопределенности? А решение фирм "Ю Эс Экс" и "Ю Эс Спринт Комьюникейшнз"?

3. Рассмотрите возможное воздействие фактора времени и изменяющейся среды на все три решения.

#### Кейс 10 по теме «Власть, лидерство и стиль руководства в менеджменте»

Компания "Ремингтон Продактс" производит электробритвы "Ремингтон". С конца 40-х годов до конца 60-х годов компания росла и процветала благодаря своей репутации - производителя электробритв лучшего качества. Хотя "Ремингтон Продактс" была частью холдинга конгломерата "Спэрри Рэнд", ее возглавлял сам основатель корпорации. В 1967 г. самый первый владелец ушел на пенсию, и его место занял инженер, страстно увлекавшийся созданием новой продукции. На протяжении последних 12 лет он направлял все усилия корпорации на совершенствование продукции. В модель вносились изменения каждые 6 месяцев. Иногда они были настолько незначительными, что потребители их практически не замечали. Даже и в такой ситуации внедрение новой продукции означало, что компания переставала производить предыдущую модель. Розничные торговцы боялись держать товарный запас электробритв "Ремингтон", потому что модели устаревали чуть ли не в пределах суток. Положение компании на рынке электробритв начало ослабевать, и эта тенденция продолжалась в течение нескольких лет. В 1979 г. Виктор Киам выкупил "Ремингтон" у "Спэрри Рэнд". После того, как жена купила ему электробритву "Ремингтон", он пришел к выводу, что компания "Ремингтон Продактс" стоит того, чтобы ее сохранить. Знаток электробритв с практической стороны, Виктор Киам утверждал, что ни одна электробритва не бреет лучше, чем "Ремингтон". Когда Киам стал владельцем "Ремингтон Продактс", он внес кардинальные изменения в деятельность компании. Первое, что он сделал, это собрал в одну группу руководителей из разных компаний, с кем работал долгие годы, отпустив прежних руководителей "Ремингтона". Замет он наметил дальнейшие сокращения и в производстве: освободив трех из четырех управляющих производств и уволив большую часть инженеров. Перестроив компанию и придав ей "скорость и эффективность", Киам взялся за этические нормы компании. Многие сотрудники, которых Киам не хотел увольнять, ушли из компании, не выдержав связанного с переменами напряжения. Чтобы остановить эту опасную тенденцию, сотрудников стали знакомить с планами Киама по развитию компании, и все до единого стали участниками программ стимулирования. Когда организация несколько стабилизировалась, внимание еще раз было направлено на электробритву. Были сняты все хромированные детали и внешние дополнения, придававшие лишний вес, но никак не улучшающие ее действия. Улучшенный дизайн был дешевле для исполнения, так что экономия на себестоимости пошла на пользу потребителю. Розничных торговцев заверили, что номенклатура производства останется стабильной, и что заказы будут выполняться в течение 24 часов. Оздоровлению компании "Ремингтон Продактс" помогли также и другие новации маркетинга, такие как компактный чехол и гарантия возврата денег.

#### Вопросы

1. Исходя из информации, касающейся данной конкретной ситуации, какой из пяти стилей руководства Врума-Йеттона использовал Киам после того, как стал владельцем "Ремингтон Продактс"?
2. Каков был стиль руководства Киама: ориентированный на работу или человека?
3. В какую сторону, по вашему мнению, может измениться ситуация в "Ремингтон Продактс", когда компания придет в норму? Потребуется ли ей гибкий или адаптивный стиль руководства?

#### Кейс 11 по теме «Власть, лидерство и стиль руководства в менеджменте»

В течение многих лет в американской сталелитейной промышленности дела шли из рук вон плохо. Зарубежная конкуренция, слишком большие производственные мощности, устаревшая технология заставили многие компании искать различные пути повышения эффективности и совершенствования технологии. Необходимо сказать, что сталелитейная промышленность получила печальную известность своими спорами между руководством и рабочими. Однако, за

последние годы восемь сталелитейных компаний предприняли совместные с объединенным профсоюзом сталелитейщиков усилия по созданию во всей американской сталелитейной промышленности групп трудящихся, участвующих в управлении. Такие группы преследовали цель использовать накопленный рабочими производственный опыт. Поскольку рабочие знают свое дело лучше, чем кто-либо другой, им должно быть виднее, как повысить производительность труда, качество продукции и технику безопасности. В такие группы обычно входят от 10 до 15 рабочих. Они собираются раз в неделю и разрабатывают рекомендации по повышению производительности труда. С помощью "консультативных комитетов", состоящих из управляющих среднего уровня, эта группа внедряет те изменения, которые она считает необходимыми. Несмотря на то, что чаще всего предложения по повышению производительности труда подразумевают мелкие изменения, сторонники таких групп считают, что совокупный эффект усовершенствований поможет сталелитейной промышленности справиться со своими текущими проблемами. Ричард П. Коффи, вице-президент по социальным программам "Национальной Сталелитейной Корпорации" рассказывает об одном случае, когда группы трудящихся, участвующих в управлении, помогли промышленности. В конце 1986 г. одна из таких групп предложила исключить из технологического цикла один этап, где использовалось очень едкое чистящее средство. Исключение этого этапа и установление автоматической подачи сделало технологический процесс дешевле и безопаснее. Количество ожогов сократилось на 90%, а сокращение отходов позволило сэкономить 40 тыс. долл. в месяц. Хотя у этих групп есть много сторонников, некоторые рабочие, являющиеся членами профсоюза, им не симпатизируют, они думают, что эти группы придуманы руководством, которое старается больше выжать из рабочих, и что не в их интересах внедрять изменения, которые могут привести к сокращению рабочих мест. Однако, у Министерства труда было по этому поводу иное мнение. В ноябре 1986 г. несколько сталелитейных компаний и Объединенный профсоюз получили от Министерства труда субсидии в 25 тыс. долл. для организации семинара по обучению работников кадровых служб методике работы в таких группах. Краткосрочный проект имел такой успех, что компании и профсоюз образовали комиссию по дальнейшему планированию такого обучения с внедренческими функциями.

#### Вопросы

1. Какой характер имеют группы трудящихся, участвующих в управлении : формальный или неформальный?
2. Диктовала ли ситуация в сталелитейной промышленности необходимость использования комитетов?
3. Прокомментируйте следующее утверждение: группы трудящихся, участвующих в управлении были созданы как инструмент получения некоторых выгод от неформальных групп внутри формально установленной комитетской структуры.

#### Кейс 12 по теме «Мотивация и потребности в системе менеджмента»

В 1981 г. Даниэль К. Бойл из фирмы "Даймонд Интернейшнл" подал идею создания "Клуба 100" на заводе этой фирмы (Палмер, шт. Массачусетс), изготавливающим картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем службы кадров этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять "трудным" работникам и малозначным трудовым спорам. В этой связи идея "Клуба 100" возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что и были обязаны делать. На заводе в Палмере работало 300 человек, 25% из них были членами профсоюза рабочих бумажной промышленности. Моральный уровень персонала был очень низок. Проведенные незадолго перед этим обследования показали, что 79% работников считали, что они получают недостаточное вознаграждение за хорошую работу. Идея "Клуба 100" представляла собой скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год без прогулов начислялось 25 баллов, за год без нарушения дисциплины - 25 баллов, за год работы без опозданий - техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения. Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью "Клуб 100". Работники, набравшие более 150 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Те работники, которые не

тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и когда счет достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон). Только за первый год после реализации идеи "Клуба 100" производительность труда на заводе возросла на 14,7%. Продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через два года после начала реализации плана обследование работников показало, что 86% из них чувствует, что руководство считает их работу важной, а 81% считал, что фирма отдает им должное. После того, как реализация плана "Клуба 100" началась на других заводах фирмы, в отделении "Даймонд Фибергласс Продактс" в целом количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40%, а производительность труда возросла на 14,5%. Почему же работникам оказались столь дороги нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как одна женщина-работница хвалилась своей курткой кассиру местного банка: "Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за те 18 лет, что я работаю на фирму, они наградили меня за повседневную работу". За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. долл., но зарплата для нее была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания ее заслуг.

### Вопросы

1. Как работает идея "Клуба 100" в плане мотивации работников?
2. Рассмотрите идею "Клуба 100" с точки зрения внешних и внутренних вознаграждений.
3. Какая из содержательных теорий мотивации лучше всего подходит для описания механизма действия "Клуба 100"?

Кейс 13 по теме «Социально-экономические основы маркетинга». Фирма ИКЕА на новом рынке

Специализированная мебельная фирма ИКЕА, являющаяся ведущей на рынке мебели Швеции и владеющая 28% этого рынка, обнаружила в 1974 г. новые рыночные возможности на стагнирующем рынке Западной Германии. Распространение маркетинговой концепции, которая применялась на шведском рынке (весь ассортимент ориентирован на широкие целевые группы) не проявило себя в Германии слишком обещающе, особенно по причине полного захвата тамошнего рынка конкурентами. Поэтому руководство фирмы ИКЕА решило нацелить свою деятельность на новые группы потребителей с использованием инновационно-сбытовой и сегментационной стратегии. Цель такой стратегии — использование соответствующей специфической рыночной ситуации в ФРГ до 1980 г. Десять магазинов фирмы должны были достигнуть годового оборота в 500 млн. немецких марок ежегодно.

Основные черты новой маркетинговой концепции:

1. Ориентация на новый целевой сегмент, выделенный по психологическому и поведенческому критерию: люди, которые чувствуют себя молодыми и характеризуются подвижностью, высокими требованиями к дизайну и к качеству, хозяйственной рассудительностью, интеллигентным покупательским поведением.

2. Новая единая (и отвечающая целевому сегменту) идея товаров и услуг. ИКЕА работает при помощи своих заказчиков, которые берут часть услуг на себя (например, сами транспортируют и монтируют продукцию): «невероятное вероятно: хороший дизайн и качество — за низкую цену».

3. Коммуникация, основные аргументы: «Заказчик ИКЕА должен ощущать определенный статус. Это означает, что он выделяется интеллигентным покупательским поведением, коммуникабельностью при оформлении покупки, высоким эстетическим вкусом».

Одновременно с удовлетворением заказчика должны быть достигнуты высокая степень известности марки фирмы, эффект мотивации покупки и высокая степень идентификации.

4. Распределение: размещение 10 магазинов с выгодой в ценовом аспекте вблизи крупных городских агломераций.

#### • Вопросы и задания

1. Разработайте систему маркетинговых целей. Какие связи существуют между маркетинговыми целями и целями предприятия?

2. Какие отдельные Части маркетинговой программы фирмы ИКЕА вы обнаружили в описанной ситуации?

Кейс 14 по теме «Социально-экономические основы маркетинга». Маркетинговая концепция в деятельности фирмы

Фирма ЭПС Лтд. (EPS Ltd), основанная в 1969 г., известна в Великобритании как солидный производитель электроэнергии. Девиз компании: «Мы гарантируем бесперебойную подачу электроэнергии. Наша подача энергии превосходна!». Клиенты фирмы: аэропорты, больницы, предприятия в сфере Телекоммуникации, булочные. География клиентов — Великобритания, Средний Восток, Китай.

Компьютеры и другое чувствительное оборудование требуют бесперебойного и стабильного снабжения энергией. Специалисты фирмы еще двадцать лет назад обнаружили, что малейшие колебания напряжения и частоты тока приводят к сбою в работе компьютеров, искажают передаваемую информацию, затрудняют компьютерные операции. Оборудование, которым располагает фирма, полностью обеспечивает надежную защиту от колебаний переменного тока.

Объем продаж фирмы постоянно растет при достаточно высоком уровне спроса, но нарастает угроза конкуренции. Управляющий директор фирмы, по образованию инженер-электронщик, пройдя курс обучения в центре по подготовке кадров при Институте маркетинга, осознал, что несмотря на, казалось бы, прочные позиции фирмы, необходима переориентация деятельности фирмы на маркетинговую концепцию. Он считает, что пришло время развивать систему маркетингового планирования, но, не имея практики маркетинговой работы, плохо представляет себе то, что он должен конкретно предпринять. Философию своей компании он сформулировал так: «Высочайшее качество товара плюс превосходный инжиниринг и техническая экспертиза».

• Вопросы и задания

1. Помогите управляющему директору сформулировать основные маркетинговые цели компании.
2. Выделите ключевые задачи компании.
3. Какие виды маркетинговой деятельности необходимо, по вашему мнению, осуществить для выполнения этих задач?
4. Какую главную выгоду возможно получить в результате перехода на маркетинговую концепцию деятельности компании?

Кейс 15 по теме «Технология маркетинговых исследований»  
Сбор информации

В начале 60-х годов на рынке Германии большой популярностью пользовались небольшие фургоны, изготовлявшиеся фирмами «Форд» и «Фольксваген». Основными покупателями этих фургонов были владельцы небольших магазинов по продаже овощей, фруктов, а также других продуктов питания. Фургоны использовались владельцами магазинов для перевозки различных грузов, но в основном для завоза продуктов, которые они закупали на оптовых рынках. Рынки начинали работать с 4-х часов утра с таким расчетом, чтобы мелкооптовый покупатель мог оформить, получить, погрузить и доставить продукты в свой магазин до его открытия. Значительное количество таких магазинов находилось в крупных и средних городах. Располагались они в основном не на центральных улицах, а в переулках, что в ряде случаев создавало определенные неудобства при загрузке и разгрузке фургонов.

Модель фургона, выпускаемого фирмой «Форд», отличалась от аналогичной модели фирмы «Фольксваген» количеством мест для перевозки людей, местом расположения мотора и дверей для погрузочно-разгрузочных работ. По внешнему виду фургоны были похожи и привычны для потребителей.

Схема фургона фирмы «Форд».

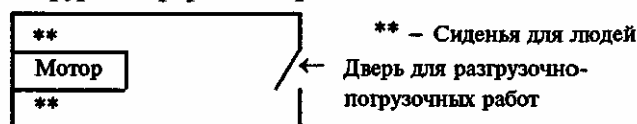
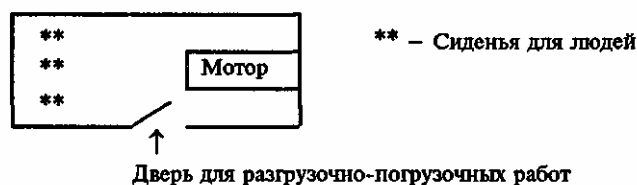


Схема фургона фирмы «Фольксваген».



Фирма «Форд» приняла решение разработать новую модель фургона с учетом всех достоинств и недостатков существующих моделей, ориентируясь на требования потребителей. Планировалось, что первоначально новая модель фургона будет предлагаться владельцам небольших магазинов земли Гамбург. В случае успеха фирма рассчитывала начать продажу фургонов и в других землях. Отделу маркетинга, который был создан незадолго до этого времени, было поручено собрать необходимую информацию о требованиях потребителей в течение пяти дней. Дополнительных средств на сбор информации выделено не было. В этот момент времени в штате отдела маркетинга было два сотрудника.

• Вопросы и задания

1. Какие рекомендации по методам сбора и обработки информации вы могли бы дать сотрудникам маркетингового отдела фирмы «Форд», исходя из существовавших условий?
2. Какие предложения по схеме новой модели фургона вы могли бы сформулировать с учетом удобств для пользователей.
3. На основе анализа исходной информации и с учетом разработанных вами рекомендаций и предложений сформулируйте основные рекламные аргументы для проведения кампаниям по внедрению на рынок земли Гамбург новой модели фургона.

Кейс 16 по теме «Рынок. Сегментирование рынка. Позиционирование товара»  
Маркетинг и рыночные позиции компании

Компания Kodak Norge, представитель американской ТНК в Норвегии, предлагает товары и услуги под маркой Kodak: различные виды фотопленки, фотооборудование, услуги по проявлению пленки и печатанию фотографий.

На рынке фотопродукции фирма занимает долю 50%, хотя в 60-х годах она владела 90% рынка. Главные конкуренты, потеснившие компанию, — шведские фирмы, на долю которых приходится 30% рынка услуг, предоставляемых фотоателье. Однако наиболее сильный конкурент сегодня — это компания Fuji, на долю которой приходится около трети рынка фотопродукции. Руководство Kodak Norge считает, что причиной потери прежних позиций на рынке была недостаточно быстрая реакция на изменившиеся потребности покупателей. Как Fuji, так и Kodak Norge уступают рыночные позиции компании Agfa в сфере фототоваров для профессионалов.

Что касается ценовой конкуренции, здесь выигрывают местные небольшие фирмы, которые, пользуясь тем, что цены на норвежском рынке на 15-20% выше, чем в других европейских странах, предоставляют покупателям разные виды скидок.

По данным маркетинговых исследований, средний покупатель фотопродукции — это фотолюбитель, покупающий этот товар в небольших магазинчиках при заправочных станциях, в гостиничных магазинах и во время посещения различных центров развлечений. Покупки делаются импульсивно, для удовлетворения только что возникшего желания. Руководящий состав Kodak Norge считает, что покупателя не особо интересует марка покупаемого изделия. Покупается та фотопродукция, которую можно легче и быстрее всего купить. Поэтому Kodak Norge стремится получить как можно больше места для выкладки в магазинах.

Маркетологи подразделяют покупателей фототоваров на розничных и оптовых, а также дистрибьюторов.

Наблюдение за тем, что приобретает отдельный покупатель, дает возможность выделить фотолюбителей, фотографов-полупрофессионалов и профессионалов.

Кроме того, необходимо большое внимание уделять удовлетворению спроса дистрибьюторов, прямому снабжению дилеров, занятых реализацией специализированной фотопродукции, а также снабжению дистрибьюторов через посредников. В этом отношении позиции компании Kodak сильнее, чем у Fuji, которая сбывает свой товар только через дилеров, реализующих специализированную фотопродукцию.

Маркетологи и менеджеры Kodak Norge для сбора информации о рынке используют как внутренние, так и внешние источники.

Основной акцент в анализе внешней информации делается на выявление владельцев фотооборудования, образ жизни и способ досуга потенциальных потребителей, а не на то, какие требования предъявляются индивидуальными покупателями к продукции.

Все компании, работающие на рынке фототоваров, убеждены, что кроме традиционных рыночных исследований, необходимо найти способ более полного выявления потребностей покупателей и их отношения к торговле данным товаром. Важно знать, каким образом покупатель выбирает фотопродукцию, и какие факторы влияют на его выбор, какова роль фотографии в жизни покупателя, что означает покупка для потребителя и каковы его требования к обслуживанию. Необходимы исследования конкурентов, чтобы использовать их преимущества. Только тогда повысится эффективность маркетинговых программ.

Менеджеры считают, что для эффективного планирования маркетинговых исследований следует выявить приоритетные направления, выбрать соответствующие методы сбора информации, наметить пути практического использования результатов анализа.

• Вопросы и задания

1. Какие объекты, методы и план маркетинговых исследований вы можете предложить компании?
2. Какие критерии сегментации и способ выбора целевого сегмента целесообразно использовать компании?
3. Какие каналы сбыта являются основными на данном рынке и каким образом компания может оказывать на них влияние?
4. Каковы конкурентные преимущества Kodak Norge и как их можно применить для позиционирования ее предложения?

Кейс 17 по теме «Товар в системе маркетинга. Жизненный цикл товара»

Конкурентное преимущество — в упаковке

В середине 80-годов многие компании розничной торговли в Западной Европе искали возможность обновить ассортимент консервированных фруктов и овощей не по качественным, вкусовым или ценовым параметрам, а по товарному виду. Одна из таких прекрасных возможностей — упаковка: если товар бросается в глаза на прилавках магазинов, заметно возрастает уровень продаж, а значит, возможно, в будущем и уровень цен.

Последние десятилетия производители консервированных фруктов и овощей пользовались услугами специальных упаковочных компаний, предлагавших традиционную стеклянную или металлическую упаковку. Но вот в специализированных журналах стали появляться сообщения о пластиковой упаковке.

Английский журнал Packaging News писал об успешных рыночных испытаниях прозрачной пластиковой упаковки, отмечал целый ряд ее достоинств: аккуратный вид, имидж высокого качества, легкий вес, хорошие защитные свойства, возможность повторного использования и производства на баночных линиях. Золотистый оттенок и металлические уголки усиливают впечатление о высоком качестве товара. Кроме того, пластик не ржавеет, не бьется и хорошо смотрится в выкладке товаров.

Упаковка повысила привлекательность продукции и стала настоящим конкурентным преимуществом товара. Эксперимент в нескольких супермаркетах показал, что консервированные персики в пластиковой упаковке, находящиеся на полке с аналогичной продукцией, но в металлической банке, пользовались большим спросом даже при разнице в цене почти в два раза.

Исследования показали, что визуальное воздействие персиков или фруктовых коктейлей на покупателей, да к тому же еще и открытые коробки с фруктами или овощами, перевесило высокие цены. Покупатели как бы получали гарантию качества и безопасности, им нравилось «качество на

виду». Состоятельных покупателей не смущала цена, они делали покупку не из необходимости, а ради разнообразия.

Спрос на продукцию в такой упаковке среди крупных розничных торговцев стремительно возрастал. Производство не могло удовлетворить спрос.

Пластиковая упаковка не была дешевым продуктом. Розничным торговцам обычно устанавливали цены с премией, чтобы они могли удовлетворить потребности своих клиентов.

Опережающее положение среди конкурентов имела английская фирма MB (Metal Box), производитель пластиковой упаковки под маркой Stepcan. Торговое подразделение MB продавало упаковку по высокой цене, но довольно низкой за тысячу единиц.

Менеджеры фирмы не осознали на тот период времени, что потенциал Stepcan более высокий. Гораздо позже они пришли к выводу, что, возможно, было бы целесообразным разработать программу по самокупаемости этой новинки в рамках MB и самостоятельном сбыте. Не определив потенциал своей продукции, компания позволяла розничным торговцам зарабатывать прибыли на высоких розничных ценах. Розничные торговцы ждали поставок Stepcan так же, как и производители фруктов и овощей.

Компании MB необходимо было определиться с приоритетами. Позиционирование товара базировалось на высоком качестве и ценах с премией для розничных торговцев. Если бы каналы сбыта имели хорошо разветвленную сеть и охватывали большие территории, то высокая цена была бы довольно быстро снижена.

Компании MB необходимо было сконцентрировать свое внимание либо на розничных торговцах, либо на производителях фруктов, но не на обоих одновременно. Компания сократила производственные мощности и нуждалась в максимальной отдаче. Особенно это относилось к странам, где была широкая сеть розничных торговцев.

Главная задача компании состояла в том, чтобы установить деловые связи с розничными торговцами до того, как появится продукция конкурентов. Партнеры отбирались тщательно и с осторожностью. Применялись разные варианты: использование существующей системы сбыта в MB, создание специального отдела по реализации этого товара в структуре MB, совместные предприятия с теми или другими группами розничных торговцев. Предпочтение же было отдано отдельным сбытовым подразделениям внутри MB.

За пределами Великобритании прибыли от продаж Stepcan были значительно ниже. Успех на внутреннем рынке обусловил желание как можно больше производить и продавать, не уделяя внимания разработке новых продуктов. Мнения конкурентов разделились: одни считали, что Stepcan не найдет широкого признания, другие считали компанию MB лидером среди производителей аналогичных товаров за пределами Великобритании.

Были и такие, кто разрабатывал аналогичный продукт.

Реакция потребителей в разных странах была неоднозначна. Компания субсидировала маркетинговое исследование для изучения потребительских предпочтений и их отношения к Stepcan.

Был проведен опрос как отдельных покупателей, так и менеджеров супермаркетов и более мелких розничных организаций.

Во многих европейских странах, особенно во Франции и Скандинавии, потребители считали главным преимуществом новой упаковки ее прозрачность, которая позволяет видеть содержимое и удваивает их желание купить товар. Однако в Германии пластик предпочитали стекло, считая его более подходящим для переработки.

Был 1988 г. и в некоторых регионах Европы набирало силу движение «зеленых».

В итоге исследование показало, что негативных сторон у нового продукта не меньше, чем преимуществ. Но, хотя у фирмы MB создалось много проблем, все же немало потребителей и розничных торговцев было довольно товаром.

Менеджеры компании, учитывая, что по себестоимости производство Stepcan дороже, чем консервных банок у конкурентов, что некоторые розничные торговцы не принимали пластиковые емкости, что явные преимущества новинки никак не защищены на этом отрезке времени, не приняли решения о том, каким образом MB должна развивать рынок Stepcan.

#### • Вопросы и задания

1. Какие критерии для выбора зарубежного рынка вы могли бы предложить компании? Какая стратегия выбора оптимального рынка целесообразна по вашему мнению?
2. Какое позиционирование товара вы предложили бы для целевого рынка?



3. Разработайте свои предложения к комплексу маркетинга фирмы для выбранного целевого рынка.

Кейс 18 по теме «Цены и ценовая политика»  
Новинка и ее цена

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

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

Кроме того, опрос выборки показал, что практически все респонденты отмечают трудности в считывании информации со шкалы обычного градусника и испытывают неуверенность в правильности измерения температуры. 50% респондентов, не владеющих термометром, сожалеют, что до сих пор не купили его.

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

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

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

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

• Вопросы и задания

1. Подберите критерии сегментации. Разработайте целевые сегменты и дайте их характеристику.

2. Посоветуйте фирме, как позиционировать товар.

3. Разработайте рекомендации по ценовой политике. С этой целью выявите внешние и внутренние факторы, влияющие на формирование цены в данной ситуации. Проанализируйте различные подходы к формированию цены на новый товар и порекомендуйте наиболее соответствующий сложившейся ситуации. Предложите ценовые стратегии для каждого целевого сегмента. Учтите такие аспекты в формировании цены, как характер спроса (эластичность), психологическое восприятие цены, новизна товара.

Описание методики оценивания:

Критерии оценки (в баллах)

| Критерии оценивания   | Количество баллов |
|---|-------------------|
| Полное верное решение. В логическом рассуждении и ответах нет ошибок. Получен правильный ответ. | 9-10              |

|  |     |
|--|-----|
| Верные ответы, но имеются небольшие недочеты, в целом не влияющие на решение.  | 7-8 |
| Решение в целом верное. В логическом рассуждении существенных ошибок, допущено не более двух незначительных ошибок.  | 5-6 |
| В логическом рассуждении нет ошибок, но допущена существенная ошибка в принципиальных вопросах. При объяснении сложного экономического явления указаны не все существенные факторы | 3-4 |
| Имеются существенные ошибки в логическом рассуждении. Доказаны вспомогательные утверждения, помогающие в решении кейса.  | 2-3 |
| Рассмотрены отдельные случаи при отсутствии решения. Отсутствует окончательный ответ.  | 1   |
| Решение неверное или отсутствует.  | 0   |

### Тестовые задания

Выберите правильный вариант ответа

1. Какие функции менеджмента являются основными?

- а) анализ, планирование, учет и контроль,
- б) поиск информации, передача информации, обработка информации, принятие решения,
- в) регламентирование, нормирование, распоряжение, контроль, организация обратной связи,
- г) планирование, организация, регламентирование, координация, мотивирование, контроль.

2. Что является объектом управления?

- а) функции управления.
- б) управляемая система.
- в) совместная деятельность людей.
- г) проблема, которую надо решить.

3. Менеджмент - это

- а) искусство,
- б) наука,
- в) искусство и наука,
- г) стратегия и тактика.

4. В чем, по Вашему мнению, главное преимущество инновационного менеджмента?

- а) создает благоприятную социально-психологическую атмосферу работы,
- б) способствует более четкой организации работы,
- в) мотивирует повышение образовательного и профессионального уровня персонала,
- г) обеспечивает развитие, создает конкурентные преимущества.

5. Какое определение цели управления Вы сочтете наиболее корректным?

- а) результат, на достижение которого направлено управление.
- б) видение будущего, которое желательно достичь.
- в) объективная тенденция развития организации.

г) финансово-экономическое положение организации, определяющее ее стабильность и устойчивость.

6. SWOT-анализ предусматривает выявление и подробное рассмотрение:

а) конкурентных преимуществ

б) сильных и слабых сторон фирмы,

в) благоприятных возможностей и угроз для бизнеса для бизнеса, сильных и слабых сторон фирмы,

г) угроз для бизнеса и слабых сторон фирмы,

7. Процесс разделения общего на части при разработке целей – это:

а) агрегирование,

б) дезагрегирование,

в) децентрализация,

г) нет правильных ответов.

8. Выберите роль менеджера в организации:

а) наблюдатель,

б) проводник (передача информации, рассылка, звонки), связующее звено, распределитель ресурсов,

в) глава (встреча гостей, проведение церемониальных мероприятий), лидер, предприниматель,

г) все вышеперечисленное

9. Противоборство, уклонение от конфликта, приспособление, компромисс, сотрудничество – как методы управления конфликтами - это:

а) организационно-структурные методы,

б) административные методы,

в) межличностные методы,

г) экономические методы.

10. Какой фактор является определяющим в организации эффективного контроля?

а) организация контроля,

б) наличие показателей оценки степени достижения целей,

в) использование результатов контроля в практическом регулировании управляемыми процессами,

г) методология контроля — цели, критерии оценки, методы проведения.

11. Маркетинг как комплексная система ориентирован на:

а) удовлетворение потребностей;

б) получение прибыли и конкурентных преимуществ на основе исследований конъюнктуры рынка;

в) разработку стратегии и тактики фирмы, ее маркетинговой политики и маркетинговой программы;

г) все вышеперечисленное.

12. Какая из концепций исходит из того, чтобы сделать товар максимально доступным:

а) производственная;

б) товарная;

в) сбытовая;

г) рыночная;

д) социально-этическая.

13. Маркетинговая среда включает в себя:

- а) макросреду;
- б) микросреду;
- в) мегасреду.

14. Стратегия маркетинга - это:

- а) формирование достижения целей и решения задач фирмы по каждому сегменту рынка и отдельному товару в соответствии с рыночной конъюнктурой;
- б) формирование и решение задач фирмы на каждом рынке и по товару в конкретный период;
- в) анализ ситуации, сложившейся на рынке;
- г) все вышеперечисленное.

15. Маркетинговый план – это:

- а) расширенный план отдела сбыта,
- б) интегрированный план всей экономической деятельности предприятия,
- в) все вышеперечисленное.

16. Комплекс маркетинга - это:

- а) поставщики, конкуренты, клиенты,
- б) функции службы маркетинга,
- в) комплекс маркетинговых мероприятий на рынке,
- г) товар, цена, средства распределения товара, место продажи.

17. Система анализа маркетинговой информации включает в себя:

- а) статистический банк данных;
- б) систему внутренней отчетности;
- в) банк моделей;
- г) систему сбора текущей внешней маркетинговой информации.

18. Сегментация — это:

- а) разделение потребителей на однородные группы;
  - б) определение места для своего товара в ряду аналогов.
- а) на фазе внедрения;
  - б) на фазе спада;
  - в) на фазе роста;
  - г) на фазе зрелости.

19. Емкость рынка – это:

- а) количество (стоимость) товаров, которое может поглотить рынок при определенных условиях за какой-то промежуток времени,
- б) предложение товаров,
- в) прогнозная совокупность производственных и потребительских сил, обуславливающих спрос и предложение.

20. Что определяет цену (исключить неверное понятие):

- а) жизненный цикл товара;
- б) спрос;
- в) конкуренция;
- г) качество;
- д) стратегия стимулирования;
- е) соотношение между качеством и ценой.

21. Что относится к основным переменным внутренней среды организации?
- 1) материалы, капитал, трудовые ресурсы, технологии;
  - 2) структура, цели, задачи, технология, люди;
  - 3) разделение труда, управление, рабочая сила, средства производства;
  - 4) планирование, мотивация, контроль, организация.
22. Представителем какой школы является Ф. У. Тейлор?
- 1) школы научного управления;
  - 2) классической школы;
  - 3) школы человеческих отношений;
  - 4) школы науки управления.
23. Решение, основанное на суждениях – это:
- 1) выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом;
  - 2) выбор, сделанный на основе ощущений того, что он правилен;
  - 3) выбор, осуществленный на основе расчетов.
24. Дайте определение лидерства применительно к управлению:
- 1) лидерство – это оказывающий влияние элемент, который появляется помимо механического исполнения рутинных поручений в организации;
  - 2) лидерство – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации;
  - 3) лидерство – это способность вывести эффективность деятельности человека на уровень более высоких стандартов.
25. Назовите основные формы власти:
- а – власть, основанная на силе; б – власть, основанная на вознаграждении; в – традиционная власть; г – власть, основанная на убеждении; д – экспертная власть; е – власть примера; ж – власть, основанная на участии; з – власть, основанная на принуждении:
- 1) а, б, в, г, д, е;
  - 2) а, б, в, г, ж;
  - 3) а, б, в, г, д, е, ж, з;
  - 4) б, в, д, е, з.

Описание методики оценивания при тестовом контроле:

На оценку степени сформированности знаниевой компоненты компетенции при рубежном контроле отводится не менее 10 вопросов теста. Число правильных ответов теста от 45 до 59% соответствует начальному (пороговому) уровню овладения компетенцией, от 60 до 80 % - базовому уровню, от 81 до 100 % - повышенному (продвинутому) уровню сформированности компетенции.

Критерии оценки (в баллах):

| Процент правильных ответов | Количество баллов |
|----------------------------|-------------------|
| 95 - 100 %                 | 10                |
| 85 - 94 %                  | 9                 |
| 75 - 84%                   | 8                 |
| 65 - 74%                   | 7                 |

|           |   |
|-----------|---|
| 55 - 64%  | 6 |
| 45 – 54%  | 5 |
| менее 45% | 0 |

### Экзаменационные вопросы

1. Сущность и содержание менеджмента. Цели и задачи менеджмента.
2. История становления и развития менеджмента. Основные школы и направления.
3. Вопросы применения системного, ситуационного и оперативного подхода в менеджменте.
4. Современные концепции менеджмента. Проблемы менеджмента XXI в.
5. Функции менеджмента в современной компании.
6. Виды и уровни менеджмента в организационной структуре.
7. Характеристика организации как системы.
8. Внутренняя и внешняя среда организации.
9. Цели в управлении организацией. Классификация целей. Установление целей и их ранжирование.
10. Виды разрабатываемых стратегий.
11. Планирование как функция менеджмента: цели, задачи и принципы. Перспективное, среднесрочное и текущее планирование. Виды планов.
12. Необходимость и сущность стратегического планирования. Процесс стратегического планирования.
13. Понятие и сущность организационной структуры фирмы. Принципы и факторы, определяющие ее построение.
14. Типы организационных структур управления.
15. Сущность и первоначальные концепции мотивации. Направления воздействия мотивации.
16. Содержательные теории мотивации.
17. Процессуальные теории мотивации.
18. Теория содержания мотивации: иерархия потребностей по Маслоу.
19. Современные формы стимулирования труда в организации.
20. Контроль. Виды контроля.
21. Процесс контроля и его этапы.
22. Персонал менеджмента. Личность менеджера. Специфика деятельности менеджеров высшего, среднего и низшего звена.
23. Феномен власти в менеджменте. Типология власти. Власть и авторитет менеджера.
24. Менеджер и лидер. Понятие лидерства. Стили руководства и типы руководителей.
25. Традиционные концепции лидерства.
26. Ситуационный подход к феномену лидерства в менеджменте.
27. Понятие и сущность организационного управленческого решения. Типы управленческих решений.
28. Процесс принятия управленческих решений: основные стадии процесса.
29. Методология и методы разработки и принятия управленческих решений.
30. Методология и организация менеджмента
31. Стратегия и тактика менеджмента
32. Понятие социального управления
33. Эффективный контроль и его характеристики.
34. Групповая динамика организации и формирование команды.
35. Подходы к принятию управленческих решений.

36. Управленческие конфликты. Возникновение, проявление и разновидности конфликтов.
37. Стратегия преодоления конфликтов.
38. Концепция управления персоналом.
39. Методы управления персоналом.
40. Управление развитием персонала.
41. Понятие и содержание организационной культуры.
42. Формирование, поддержание и изменение организационной культуры.
43. Руководство в организации. Отношения руководителя к подчиненным.
44. Управленческий учет в менеджменте.
45. Информационная среда управления. Сущность информации и информационного процесса.
46. Коммуникационные сети организации. Типы коммуникаций.
47. Социальная ответственность и этика менеджмента.
48. Назначение и структура бизнес-плана, его роль в менеджменте.
49. Тенденции и прогнозы развития менеджмента.
50. Современный международный менеджмент. Особенности развития российского менеджмента.

Башкирский государственный университет  
Институт экономики, финансов и бизнеса

Направление подготовки 38.03.06  
Торговое дело  
Профиль Коммерция

Кафедра управления проектами и маркетинга

Дисциплина «Основы менеджмента»

#### Экзаменационный билет № 1

1. Сущность и содержание менеджмента. Цели и задачи менеджмента.
2. Контроль. Виды контроля.

Зав. кафедрой

Е.И. Янгирова

Перевод оценки из 100-балльной в четырехбалльную производится следующим образом:

- отлично – от 80 до 110 баллов (включая 10 поощрительных баллов);
- хорошо – от 60 до 79 баллов;
- удовлетворительно – от 45 до 59 баллов;
- неудовлетворительно – менее 45 баллов.

#### Критерии оценки (в баллах):

- **25-30 баллов** выставляется студенту, если студент дал полные, развернутые ответы на все теоретические вопросы билета, продемонстрировал знание функциональных возможностей, терминологии, основных элементов, умение применять теоретические знания при выполнении практических заданий. Студент без затруднений ответил на все дополнительные вопросы.

- **17-24 баллов** выставляется студенту, если студент раскрыл в основном теоретические вопросы, однако допущены неточности в определении основных понятий. При ответе на дополнительные вопросы допущены небольшие неточности.

- **10-16** баллов выставляется студенту, если при ответе на теоретические вопросы студентом допущено несколько существенных ошибок в толковании основных понятий. Логика и полнота ответа страдают заметными изъянами. Заметны пробелы в знании основных методов. Теоретические вопросы в целом изложены достаточно, но с пропусками материала. Имеются принципиальные ошибки в логике построения ответа на вопрос. Студент не решил задачу или при решении допущены грубые ошибки;

- **1-10** баллов выставляется студенту, если ответ на теоретические вопросы свидетельствует о непонимании и крайне неполном знании основных понятий и методов. Студент не смог ответить ни на один дополнительный вопрос.

#### **Критерии оценки (в баллах)(для заочной формы обучения):**

- **«отлично»** выставляется студенту, если студент дал полные, развернутые ответы на все вопросы билета, продемонстрировал знание функциональных возможностей, терминологии, основных элементов, умение применять теоретические знания при выполнении практических заданий. Студент без затруднений ответил на все дополнительные вопросы.

- **«хорошо»** выставляется студенту, если студент раскрыл в основном теоретический вопрос, однако допущены неточности в определении основных понятий. При ответе на дополнительные вопросы допущены небольшие неточности.

- **«удовлетворительно»** баллов выставляется студенту, если при ответе на теоретический вопрос студентом допущено несколько существенных ошибок в толковании основных понятий. Логика и полнота ответа страдают заметными изъянами. Заметны пробелы в знании основных методов. Имеются принципиальные ошибки в логике построения ответа на вопрос.

- **«неудовлетворительно»** баллов выставляется студенту, если ответ на теоретический вопрос свидетельствует о непонимании и крайне неполном знании основных понятий и методов. Студент не смог ответить ни на один дополнительный вопрос.



### Рейтинг-план дисциплины

#### Основы менеджмента

(название дисциплины согласно рабочему учебному плану)

Направление: 38.03.06 Торговое дело

курс \_1\_, семестр \_1\_

| Виды учебной деятельности студентов     | Балл за конкретное задание | Число заданий за семестр | Баллы       |              |
|---|----------------------------|--------------------------|-------------|--------------|
|   |                            |                          | Минимальный | Максимальный |
| <b>Модуль 1</b>                         |                            |                          |             |              |
| <b>Текущий контроль</b>                 |                            |                          |             | <b>15</b>    |
| 1. Индивидуальные задания               | 1                          | 15                       |             | 15           |
| <b>Рубежный контроль</b>                |                            |                          |             |              |
| 1. Тестовый контроль                    | 10                         | 1                        |             | 10           |
| <b>Модуль 2</b>                         |                            |                          |             |              |
| <b>Текущий контроль</b>                 |                            |                          |             | <b>15</b>    |
| 1. Индивидуальные задания               | 1                          | 15                       |             | 15           |
| <b>Рубежный контроль</b>                |                            |                          |             |              |
| 1. Письменная контрольная работа        | 10                         | 1                        |             | 10           |
| <b>Модуль 3</b>                         |                            |                          |             |              |
| <b>Текущий контроль</b>                 |                            |                          |             | <b>10</b>    |
| 1. Индивидуальные задания               | 1                          | 10                       |             | 10           |
| <b>Рубежный контроль</b>                |                            |                          |             |              |
| 1. Письменная контрольная работа        | 10                         | 1                        |             | 10           |
| <b>Поощрительные баллы</b>              |                            |                          |             |              |
| 1. Выполнение докладов на заданную тему | 5                          | 1                        |             | 5            |
| 2. Публикация статей                    | 5                          | 1                        |             | 5            |
| <b>Посещаемость</b>                     |                            |                          |             |              |
| Посещаемость лекций                     |                            |                          |             | -6           |
| Посещаемость практических занятий       |                            |                          |             | -10          |
| <b>Итоговый контроль: Экзамен</b>       |                            |                          |             | <b>30</b>    |
| <b>ИТОГО:</b>                           |                            |                          |             | <b>110</b>   |

## 5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

#### Основная литература:

1. Михненко, П.А. Теория менеджмента : учебник / П.А. Михненко. - 4-е изд., стер. - Москва : Университет «Синергия», 2018. - 520 с. : ил. - (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0342-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=490881> (18.01.2019).
2. Герчи́кова, И. Н. . Менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / И. Н. Герчи́кова .— Изд. 4-е, перераб. и доп. — Золотой фонд российских учебников .— Москва : Юнити-Дана, 2015 .— 510 с. — () .— Доступ к тексту электронного издания возможен через Электронно-библиотечную систему "Университетская библиотека online" .— ISBN 978-5-238-01095-3 .— <URL:[http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=114981&sr=1](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=114981&sr=1)>.
3. Блинов, А.О. Теория менеджмента : учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 304 с. : табл., схем., граф. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02404-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452815> (18.01.2019).
4. Менеджмент. Теория и практика: учебник для вузов / Финансовый университет при Правительстве РФ; под ред. И. Н. Шапкина .- 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юрайт, 2016.- 692 с. - (Бакалавр. Углубленный курс).- Книга доступна в электронной библиотечной системе biblio-online.ru (ЭБС)

#### Дополнительная литература

1. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг: учебник для вузов. 3-е изд. – СПб.: Питер, 2010. – 576 с.
2. Понуждаев, Э.А. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение : учебное пособие / Э.А. Понуждаев, М.Э. Понуждаева. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - Кн. 2. - 434 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3722-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=271808> (18.01.2019).
3. Комаров А.Г., Гафаров А.Р., Юлдашева Г.Р., Ямалетдинов К.С. Менеджмент (теория и практика) [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Уфа, 2014. – 277. Режим доступа: <https://bashedu.bibliotech.ru/Reader/Book/2014121214422639205700002486>.
4. Панкрухин А.П. Маркетинг: учебник для студентов, обучающихся по специальности «Маркетинг» - М.: Издательство «Омега», 2009.- 656 с.
5. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков - Москва: Юрайт, 2013 - 640 с.
6. Менеджмент: учебник для бакалавров / Е. В. Песоцкая, О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова; под ред. А. Н. Петрова - М.: Юрайт, 2012. - 641 с.
7. Менеджмент: учебник для бакалавров / под общ. ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина - Москва: Юрайт, 2014 - 422 с.
8. Вяткин, В. Н. Риск-менеджмент : учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский; Российская академия народного хозяйства и государственной школы, Высшая школа финансов и менеджмента.- Москва: Юрайт, 2016.- 353 с.

## 5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины

|     | Наименование Интернет-ресурса  | Ссылка (URL) на Интернет ресурс   |
|-----|--|---|
| 1.  | Консалтинговый сайт. Материалы анализа и исследований компаний, рекомендации по структурам, формированию культуры и т.д.         | <a href="http://www.consulting.ru">www.consulting.ru</a>                                    |
| 2.  | Корпоративный менеджмент. Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента, в том числе теоретико-методологического характера | <a href="http://www.cfin.ru">www.cfin.ru</a>  |
| 3.  | Сайт «Развитие Бизнеса». Материалы по организационному дизайну и анализу организаций.  | <a href="http://www.devbusiness.ru">www.devbusiness.ru</a>                                  |
| 4.  | Сайт компании «Евроменеджмент». Обзоры зарубежного и российского опыта управления современными организациями                     | <a href="http://www.emd.ru">www.emd.ru</a>  |
| 5.  | Harvard Business Review – российское издание (журнал)  | <a href="http://www.hbr-russia.ru">www.hbr-russia.ru</a>                                    |
| 6.  | Российское предпринимательство   | <a href="http://creativeconomy.ru/mag_rp">http://creativeconomy.ru/mag_rp</a>               |
| 7.  | РБК  | <a href="http://magazine.rbc.ru">http://magazine.rbc.ru</a>                                 |
| 8.  | Секрет фирмы   | <a href="http://www.sf-online.ru">www.sf-online.ru</a>                                      |
| 9.  | Эксперт  | ( <a href="http://www.expert.ru">www.expert.ru</a> )  |
| 10. | Forbes/Форбс   | <a href="http://axelspringer.ru/editions/forbes">http://axelspringer.ru/editions/forbes</a> |
| 11. | АртМаркетинг   | <a href="http://www.bci-marketing.aha.ru">www.bci-marketing.aha.ru</a>                      |
| 12. | Маркетинг в России и за рубежом  | <a href="http://www.cfin.ru">www.cfin.ru</a>  |
| 13. | Маркетинг и маркетинговые исследования в России  | <a href="http://www.marketingandresearch.ru">www.marketingandresearch.ru</a>                |
| 14. | Практика рыночных исследований   | <a href="http://www.marketing.spb.ru">www.marketing.spb.ru</a>                              |

1. База данных периодических изданий на платформе EastView: «Вестники Московского университета», «Издания по общественным и гуманитарным наукам» - <https://dlib.eastview.com/>

2. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» - <http://window.edu.ru>

3. Научная электронная библиотека eLibrary.ru - <http://elibrary.ru/defaultx.asp>

4. Справочно-правовая система Консультант Плюс - <http://www.consultant.ru/>

5. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» – <https://biblioclub.ru/>

6. Электронная библиотечная система «ЭБ БашГУ» – <https://elib.bashedu.ru/>

7. Электронная библиотечная система издательства «Лань» – <https://e.lanbook.com/>

8. Электронный каталог Библиотеки БашГУ – <http://www.bashlib.ru/catalogi>.

9. Архивы научных журналов на платформе НЭИКОН (Cambridge University Press, SAGE Publications, Oxford University Press) - <https://archive.neicon.ru/xmlui/>

10. Издательство «Annual Reviews» - <https://www.annualreviews.org/>

11. Издательство «Taylor&Francis» - <https://www.tandfonline.com/>

12. Windows 8 Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade Договор №104 от 17.06.2013 г. Лицензии бессрочные.

13. MicrosoftOfficeStandard 2013 Russian. Договор №114 от 12.11.2014 г. Лицензии бессрочные.

14. Windows 8 Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade. Договор № 104 от 17.06.2013 г. Лицензии бессрочные

## 6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

| Наименование дисциплины (модуля), практик в соответствии с учебным планом | Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы   | Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы  | Перечень лицензионного программного обеспечения.<br>Реквизиты подтверждающего документа   |
|---|--|--|---|
| Основы менеджмента  | <p><b>1. учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа:</b> лаборатория социально-экономического моделирования №107 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), лаборатория анализа данных №108 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №110 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №111 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №114 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №122 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №204 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №207 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №208 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №209 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №210 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №212 (гуманитарный корпус), аудитория №213 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №218 (гуманитарный корпус), аудитория №220 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №221 (гуманитарный корпус), аудитория №222 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №301 (гуманитарный корпус), аудитория №305 (гуманитарный корпус), аудитория №307 (гуманитарный корпус), аудитория №308 (гуманитарный корпус), аудитория №309 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении №311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении №311в (гуманитарный корпус).</p> <p><b>2. учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа:</b> лаборатория социально-экономического моделирования №107 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), лаборатория анализа данных №108 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №110 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №111 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №114 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №122 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №204 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №207 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №208 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №209 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №210 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №212 (гуманитарный корпус), аудитория №213 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №218 (гуманитарный корпус), аудитория №220 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №221 (гуманитарный корпус), аудитория №222 (помещение, ул. Карла Маркса, д. 3, корп. 4), аудитория №301 (гуманитарный корпус), аудитория №305 (гуманитарный корпус), аудитория №307 (гуманитарный корпус), аудитория №308 (гуманитарный корпус), аудитория №309 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении №311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении №311в (гуманитарный корпус).</p> | <p><b>лаборатория социально-экономического моделирования №107:</b><br/>учебная мебель, доска, проекционный экран, электродиодом lumienmastercontrol, проектор casio, персональный компьютер пэвм, комплект лекте – 18 шт.</p> <p><b>лаборатория анализа данных №108:</b><br/>учебная мебель, доска, персональный компьютер пэвм, комплект лекте – 17 шт.</p> <p><b>аудитория №110:</b><br/>учебная мебель, доска, телевизор.</p> <p><b>аудитория №111:</b><br/>учебная мебель, доска, телевизор.</p> <p><b>аудитория №114:</b><br/>учебная мебель, доска.</p> <p><b>аудитория №115:</b><br/>учебная мебель, колонки (2 шт.), динамики, dvd плеер tochi ba, магнитола sony (4 шт.)</p> <p><b>аудитория №118:</b><br/>учебная мебель, проектор be nq, колонки (2 шт.), музыкальный центр lg, флипчарт магнитно-маркерный натреноге</p> <p><b>аудитория №122:</b><br/>учебная мебель, доска.</p> <p><b>аудитория №204:</b><br/>учебная мебель, доска, проекционный экран, электродиодом lumienmastercontrol, проектор casio.</p> <p><b>аудитория №207:</b><br/>учебная мебель, доска, телевизор.</p> <p><b>аудитория №208:</b><br/>учебная мебель, доска, телевизор.</p> <p><b>аудитория №209:</b><br/>учебная мебель, доска.</p> <p><b>аудитория №210:</b></p> | <p>1. Windows 8 Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade. Договор № 104 от 17.06.2013 г. Лицензии – бессрочные.</p> <p>2. Microsoft Office Standard 2013 Russian. Договор № 114 от 12.11.2014 г. Лицензии – бессрочные.</p> <p>3. Система централизованного тестирования БашГУ (Moodle). GNU General Public License Version 3, 29 June 2007.</p> |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>ория№220(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№221(гуманитарныйкорпус),аудитория№222(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№301(гуманитарныйкорпус),аудитория№305(гуманитарныйкорпус),аудитория№307(гуманитарныйкорпус),аудитория№308(гуманитарныйкорпус),аудитория№309(гуманитарныйкорпус),лабораторияисследованияпроцессоввэкономикеиуправлении№311а(гуманитарныйкорпус),лабораторияинформационныхтехнологийвэкономикеиуправлении№311в(гуманитарныйкорпус).</p> <p><b>3.учебнаяаудиториядляпроведениягрупповыхиииндивидуальныхконсультаций:</b> лабораториясоциально-экономическогомоделирования№107(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),лабораторияанализазаданных№108(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№110(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№111(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№114(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№122(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№204(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№207(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№208(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№209(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№210(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№212(гуманитарныйкорпус),аудитория№213(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№218(гуманитарныйкорпус),аудитория№220(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№221(гуманитарныйкорпус),аудитория№222(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№301(гуманитарныйкорпус),аудитория№305(гуманитарныйкорпус),аудитория№307(гуманитарныйкорпус),аудитория№308(гуманитарныйкорпус),аудитория№309(гуманитарныйкорпус),лабораторияисследованияпроцессоввэкономикеиуправлении№311а(гуманитарныйкорпус),лабораторияинформационныхтехнологийвэкономикеиуправлении№311в(гуманитарныйкорпус).</p> <p><b>4.учебнаяаудиториядлятекущегоконтроляипромежуточнойаттестации:</b> лабораториясоциально-экономическогомоделирования№107(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),лабораторияанализазаданных№108(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№110(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№111(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№114(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№122(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№204(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№207(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№208(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№209(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№210(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№212(гуманитарныйкорпус),аудитория№213(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№218(гуманитарныйкорпус),аудитория№220(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№221(гуманитарныйкорпус),аудитория</p> | <p>учебнаямебель,доска.<br/> <b>аудитория№212:</b><br/> учебнаямебель,доска,проекторinfocus.<br/> <b>аудитория№213:</b><br/> учебнаямебель,доска,проекционныйэкранэлектродиодmlumienmastercontrol,проекторcasio.<br/> <b>аудитория№218:</b><br/> учебнаямебель,доска,мультимедиа-проекторinfocus.<br/> <b>аудитория№220:</b><br/> учебнаямебель,доска.<br/> <b>аудитория№221</b><br/> учебнаямебель,доска.<br/> <b>аудитория№222</b><br/> учебнаямебель,доска.<br/> <b>аудитория№301</b><br/> учебнаямебель,экранныштативе,проекторaserg.<br/> <b>аудитория№302</b><br/> учебнаямебель,персональныйкомпьютервкомплекте,моноблок,персональныйкомпьютервкомплектемоноблокіги.<br/> <b>аудитория№305</b><br/> учебнаямебель,доска,проекторinfocus.<br/> <b>аудитория№307</b><br/> учебнаямебель,доска.<br/> <b>аудитория№308</b><br/> учебнаямебель,доска.<br/> <b>аудитория№309</b><br/> учебнаямебель,доска.<br/> <b>лабораторияисследованияипроцессоввэкономикеиуправлении.№311а</b><br/> учебнаямебель,доска,персональныйкомпьютерlenovot hinkcentre–16шт.<br/> <b>лабораторияинформационныхтехнологийвэкономикеиуправлении.№311в</b><br/> учебнаямебель,доска,персональныйкомпьютервкомплекте№1ігucorp510–14шт.<br/> <b>аудитория№312</b><br/> учебнаямебель,доска.</p> |  |
|---|---|--|

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | <p>№222(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),аудитория№301(гуманитарныйкорпус),аудитория№305(гуманитарныйкорпус),аудитория№307(гуманитарныйкорпус),аудитория№308(гуманитарныйкорпус),аудитория№309(гуманитарныйкорпус),лабораторияисследованияпроцессоввэкономикеиуправлении№311а(гуманитарныйкорпус),лабораторияинформационныхтехнологийвэкономикеиуправлении№311в(гуманитарныйкорпус).</p> <p><b>5.помещениядлясамостоятельнойработы:</b>аудитория№302читальныйзал(гуманитарныйкорпус).</p> <p><b>6.помещениядляхраненияипрофилактическогообслуживанияучебногоборудования:</b>аудитория№115(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4),118(помещение,ул.КарлаМаркса,д.3,корп.4)</p> |  |  |
|--|---|--|--|