

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Положенцева Юлия Сергеевна
Должность: Заведующий кафедрой
Дата подписания: 10.10.2024 08:58:43
Уникальный программный ключ:
41336e73de5c2e1e853b1fb250b0f9970ee29e99

МИНОБРНАУКИ РОССИИ


Юго-Западный государственный университет

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Заведующий кафедрой
региональной экономики и
менеджмента

(наименование кафедры полностью)

 Ю.С. Положенцева
(подпись)

« 30 » августа 2024 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

для текущего контроля успеваемости
и промежуточной аттестации обучающихся
по дисциплине

Менеджмент и маркетинг спортивных соревнований

(наименование дисциплины)

49.04.01 Физическая культура

(код и наименование ОПОП ВО)

Курск – 2024

1 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

1.1 ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

Тема 5. Подготовка и проведение организованных, самостоятельных и индивидуальных физкультурно-спортивных мероприятий и занятий в зависимости от их целевой направленности

1 Вопросы в закрытой форме

1. Классификация товаров производственного назначения основывается на:

- а) покупательском поведении заказчика;
- б) степени участия этих товаров в процессе производства;
- в) предполагаемых методах распределения;
- г) относительной ценности;
- д) все ответы верны;
- е) правильного ответа нет.

2. Какой из перечисленных ниже видов товара не является классом товаров производственного назначения:

- а) материалы и детали;
- б) капитальное имущество;
- в) вспомогательные материалы;
- г) металлоконструкции;
- д) все ответы верны;
- е) правильного ответа нет.

3. Укажите товар, исключаящийся из состава группы «материалы и детали»:

- а) сельскохозяйственная продукция;
- б) природные продукты;
- в) материалы;
- г) комплектующие;
- д) оборудование;
- е) правильного ответа нет.

4. Какой товар будет считаться комплектующим изделием при производстве автомобиля:

- а) металлопрокат;
- б) смазочные масла;
- в) аккумуляторы;
- г) станки для сборки;
- д) правильного ответа нет.

5. Выберите верное утверждение относительно маркетинга товаров производственного назначения:

- а) одним из важных факторов становится наличие системы сервиса;
- б) работа с посредниками, как правило, неэффективна;
- в) существенную роль играют марочные названия;
- г) стратегии маркетинга товаров отдельных классов не имеют заметных различий;
- д) все ответы верны;
- е) правильного ответа нет.

6. Основная причина того, что спрос на изделия производственного назначения обладает меньшей эластичностью по цене по сравнению с потребительскими товарами, заключается в том, что:

- а) он относится к производному спросу;
- б) цена является (относительно) менее важным фактором;
- в) объем закупок значительно выше;
- г) решения о покупках принимаются более профессионально;
- д) все ответы верны;
- е) правильного ответа нет.

7. Сегментация рынков товаров промышленного назначения:

- а) проводится по тем же характеристикам, что и потребительских рынков;
- б) может использовать только свои характеристики;
- в) может использовать отдельные признаки сегментации потребительского рынка;
- г) не используется производителями совсем;
- д) правильного ответа нет.

8. Основное влияние на выбор поставщика природных ресурсов оказывает:

- а) качество товара;
- б) цена товара и надежность поставщика;
- в) интенсивность рекламной кампании;
- г) условия транспортировки;
- д) все ответы верны;
- е) правильного ответа нет.

9. Существуют следующие формы кооперации на промышленных рынках:

- а) обменная деятельность;
- б) технико-экономическое сотрудничество;
- в) промышленное и производственное сотрудничество;
- г) научно-техническое сотрудничество;
- д) все ответы верны;
- е) правильного ответа нет.

10. Соглашения о сотрудничестве между фирмами, идущие дальше обычных торговых операций, но не доводящие дело до слияния фирм, называется:

- а) интеграция;
- б) кооперация;
- в) вертикальная маркетинговая система;
- г) стратегический альянс;
- д) диверсификация;
- е) правильного ответа нет.

11. Принципиальное отличие оптовой торговли от розничной заключается в следующем:

- а) покупателями оптовой торговли не являются частные лица, приобретающие товар для последующей перепродажи;
- б) покупателями оптовой торговли не являются частные лица, приобретающие товар для личного использования;
- в) покупателями оптовой торговли являются только организации;
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет.

12. Какой из видов деятельности относится к оптовой торговле:

- а) приобретение ящика яблок на овощебазе для заготовок на зиму;
- б) проведение переговоров брокера с производителем в целях заключения договора о поставке партии железобетона одной из строительных организаций;
- в) проведение фирмой банкета на 150 персон с полным обслуживанием в кафетерии;
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет.

13. К функциям оптовой торговли не относятся:

- а) создание товарных запасов;
- б) комплектование мелких оптовых партий для розничной торговли;
- в) продажа товаров конечному потребителю;
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет.

14. «Несохраняемость» - это характеристика, учитываемая при разработке программы маркетинга:

- а) в сфере материального производства;
- б) в сфере услуг;
- в) в процессе маркетинга отдельных лиц;
- г) в процессе общественного маркетинга;
- д) все ответы верны;
- е) правильного ответа нет.

15. При проведении маркетинговых исследований рынка услуг используют:

- а) кабинетные исследования;
- б) полевые исследования;
- в) количественные исследования;
- г) качественные исследования;
- д) все ответы верны;
- е) правильного ответа нет.

16. Для наилучшей взаимоувязки спроса и предложения на предприятиях сферы услуг используют в пиковые периоды стратегии:

- а) демаркетинга;
- б) синхромаркетинга;
- в) конверсионного маркетинга;
- г) ремаркетинга;
- д) стимулирующего маркетинга;
- е) правильного ответа нет.

17. Вы решили выйти на внешний рынок с новым товаром. Ваше предприятие накопило достаточно большую сумму денег. Вы хотите вложить эти средства в собственной стране, а не в стране-партнере. Какую форму внешнеэкономической деятельности вы выберете?

- а) лицензионное изготовление продукции;
- б) совместное предприятие;
- в) франчайзинг;
- г) создание завода в стране-партнере;
- д) экспорт товаров;
- е) создание дочерней фирмы в стране-партнере;
- ж) создание филиала в стране-партнере.

18. Если вы ориентируете свою внешнеторговую деятельность на экспорт, то какого посредника вы выберете в целях снижения риска по сбыту?

- а) собственного агента в стране-импортере;
- б) международную посредническую фирму;
- в) посредническую фирму страны-импортера;
- г) внутреннюю экспортную организацию;
- д) правильного ответа нет.

19. Вам надо сегментировать рынок Европы относительно товара, экспортируемого вашим предприятием. Какую группу признаков сегментации вы считаете наиболее подходящей?

- а) географический признак, коммуникативный признак, принадлежность к политико-экономическому союзу;
- б) эстетический признак, коммуникативный признак, технологический признак;

- в) географический признак, принадлежность к политико-экономическому союзу, интенсивность потребления вашего или подобного товара;
- г) все ответы верны;
- д) правильного ответа нет.

20. У производителя есть две возможности на рынке. Можно выйти с новой продукцией на сегмент А с емкостью 240 млн. шт. изделий, где представлены 3 ведущих производителя в отрасли, и на сегмент Б, емкость которого 60 млн. шт. изделий, где представлены 15 предприятий с общей рыночной долей на рынке около 1%. Какую возможность следует использовать производителю, если прочие условия равны:

- а) сегмент А;
- б) сегмент Б;
- в) оба сегмента одновременно;
- г) искать совершенно свободный сегмент;
- д) правильного ответа нет.

Вопросы в открытой форме

1. _____ - система интенсивного продвижения товаров в розничной торговле, направленная на формирование у посетителя импульса покупки, позволяющая получить максимальную выручку с единицы площади торгового зала.

2. _____ - долгосрочные договорные отношения, по которым одна фирма предоставляет другой право на ведение бизнеса на ограниченной территории при соблюдении установленных правил и под определенной маркой.

3. _____ - денежное выражение стоимости товара.

4. _____ - способ действия по достижению маркетинговых целей.

5. _____ - письменный документ, утвержденный руководством фирмы и определяющий маркетинговую деятельность на определенный период времени.

6. _____ - это оценка результатов выполнения маркетингового плана и принятие необходимых мер для его корректировки.

7. На промышленных рынках, как правило, спрос _____.

8. _____ - представитель производителя или оптовой компании, который следит за своим товаром, добиваясь от администрации магазина выполнения согласованных заранее условий размещения товара в торговом зале.

9. _____ - это объем товара, который производители готовы продать при данных ценах.

10. _____ - это место и процесс товарообмена, механизм, позволяющий определить соотношение спроса и предложения на различные виды товаров и услуг.

Вопросы на установление последовательности

1. Установите последовательность прохождения этапов в структуре канала товародвижения в международном маркетинге:

а) экспортный посредник	1)
б) производитель	2)
в) импортный посредник в иностранной стране	3)
г) розничный торговец в иностранной стране	4)
д) потребитель	5)
е) оптовый торговец в иностранной стране	6)

2. Установите последовательность этапов продвижения в социальных сетях:

а) Позиционирование сообщества	1)
б) Внедрение мотивов для вступления	2)
в) Выбор формата сообщества – группа или страница	3)
г) Управление сообществом	4)
д) Оформление (брендирование) страницы сообщества	5)
е) Продвижение сообщества	6)

3. Установите последовательность этапов e-mail-маркетинга:

а) Рассылка писем	1)
б) Сбор базы email-адресов	2)
в) Анализ результатов рассылки	3)
г) Подготовка красивых писем	4)

4. Установите последовательность ступеней иерархии воздействия продвижения:

а) знание	1)
б) благожелательное отношение	2)
в) убеждение	3)
г) осознание	4)
д) покупка	5)
е) предпочтение	6)

5. Установите последовательность этапов организации товародвижения:

а) установление процедуры обработки заказов	1)
б) выбор места хранения запасов и способа складирования	2)
в) выбор способа транспортировки продукции	3)
г) определение системы перемещения грузов	4)
д) введение системы управления запасами	5)

Вопросы на установление соответствия

1. Установите соответствие:

а) товарная политика	1) корректировка цены
б) ценовая политика	2) выбор посредника

в) сбытовая политика	3) управление ассортиментом
г) коммуникационная политика	4) набор персонала
д) кадровая политика	5) паблик рилейшнз

2. Установите соответствие:

Состояние спроса	Вид маркетинга
а) Отрицательный	1) Развивающий
б) Отсутствие спроса	2) Синхромаркетинг
в) Скрытый (потенциальный)	3) Ремаркетинг
г) Падающий	4) Конверсионный
д) Нерегулярный	5) Стимулирующий

3. Установите соответствие:

Вид маркетинга	Цель маркетинга
а) Поддерживающий	1) Снижение спроса
б) Демаркетинг	2) Повышение спроса
в) Ремаркетинг	3) Ликвидация вредного спроса
г) Конверсионный	4) Поддержание достигнутого уровня спроса
д) Противодействующий	5) Создание положительного спроса

4. Установите соответствие:

Тип рынка	Контроль над ценами
а) Совершенная конкуренция	1) Влияние ограничено возможностью замены
б) Монополистическая конкуренция	2) Нет. Цены определяются рынком
в) Олигополия	3) Практически полный контроль
г) Монополия	4) Существует влияние “ценового лидера”

5. Установите соответствие:

Критерий классификации	Тип товара
а) По иерархии потребностей	1) Длительного пользования
б) По времени потребления	2) Повседневного спроса
в) По характеру спроса	3) Первой необходимости
г) По товарному поведению	4) Продовольственные
д) По товарной специализации	5) Лидеры

Тема 6. Система подготовки и повышения квалификации специалистов в области физической культуры и спорта

1. Менеджмент – это:

а) всё перечисленное

б) профессионально осуществляемое управление любой хозяйственной деятельностью предприятия в рыночных условиях, направленное на повышение эффективности деятельности путем рационального использования ресурсов

в) особый тип системы управления, который позволяет менеджерам, использующим современные методы и принципы управления, передовой зарубежный опыт, добиваться конкурентоспособности продукции и услуг фирмы и эффективности ее деятельности

г) самостоятельный вид деятельности, для которой требуется наличие субъекта (профессионала-менеджера), работа которого направлена на объект (хозяйственную деятельность организации в целом или конкретную сферу)

д) деятельность, способность и умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения людей

2. Сущность управления - это:

а) объективная целенаправленная человеческая деятельность, обусловленная разделением труда

б) порождение группы управляющих

в) наличие объектов управления

г) выпуск продукции

3. Теоретическую основу современного менеджмента составляют:

а) все в совокупности

б) методы и средства управления

в) функции, обеспечивающие полноту управленческой деятельности

г) принципы – основные правила деятельности руководителя

4. Понятие «менеджмент» включает следующее:

а) всё перечисленное

б) процесс или последовательность действий

в) аппарат управления

г) наука и искусство управления

5. Менеджмент представляет собой:

а) управление социальными объектами, такими, как отдельные индивиды и группы людей

б) сложное социально-экономическое и технико-организационное явление, связанное с организационной деятельностью людей по достижению совместных целей

в) вид деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена

6. Под управлением понимается:

а) система сохранения и развития организации

б) наличие количественных и качественных целей

в) получение прибыли

г) структура организации

7. Совокупность методов, форм и средств управления организацией для достижения поставленных целей:

а) менеджмент

б) модернизация

в) маркетинг

г) планирование

8. Термин «управление» в системе научного знания в большей степени взаимодействует с науками:

а) менеджментом

б) языкознанием

в) техническими дисциплинами

г) биологическими дисциплинами

9. При каком управлении (в каком менеджменте) действует принцип «система пожизненного найма»:

а) японский менеджмент

б) европейский менеджмент

в) американский менеджмент

г) нет правильного ответа

10. Выберите правильное определение понятия «предприниматель»:

а) человек, берущий на себя риск, связанный с организацией нового предприятия, разработкой нового продукта или технологии

б) собственник предприятия

в) инициативный руководитель

11. Какое утверждение наиболее верно:

а) менеджер - это человек выполняющий работу посредством других людей

б) менеджер - это человек, деятельность которого направлена на достижение конкретных целей

в) менеджер - это человек, берущий на себя риск, связанный с организацией нового производства

12. В условиях рыночных отношений значительно возрастает роль менеджера, как должностного лица призванного высокопрофессионально осуществлять управленческую деятельность. Назовите факторы успешности менеджера:

а) все в совокупности

б) умение принимать компетентные решения

в) умение предвидеть развитие конъюнктуры

г) владеть навыками предпринимательства

13. Реализация функций, которые должен выполнять любой руководитель:

а) управление

б) тактика

в) цель

г) планирование

14. Инициативность, информированность, защита своего мнения, принятие решений, разрешения конфликтных ситуаций, критический анализ

являются элементами:

- а) процесса управления
- б) процесса коммуникации
- в) процесса реализации
- г) процесса адаптации

15. Кому из трёх типов профессионалов обязательным является условие "занимание постоянной должности":

- а) менеджер
- б) предприниматель
- в) бизнесмен

16. Кому из трёх типов профессионалов обязательным является условие "наличие подчиненных":

- а) менеджер
- б) предприниматель
- в) бизнесмен

17. Кому из трёх типов профессионалов обязательным является условие "профессиональная подготовка в области менеджмента":

- а) менеджер
- б) предприниматель
- в) бизнесмен

18. Как называлась первая управленческая революция?

- а) религиозно-коммерческая
- б) «индустриальный бизнес»
- в) производственно-строительная
- г) светско-административная
- д) бюрократическая

19. Как называлась управленческая революция, связанная с правлением царя Хаммурапи:

- а) светско-административная
- б) «индустриальный бизнес»
- в) производственно-строительная
- г) религиозно-коммерческая
- д) бюрократическая

20. Как называлась управленческая революция, связанная с зарождением капитализма и началом индустриального развития европейских стран:

- а) индустриальная
- б) производственно-строительная
- в) религиозно-коммерческая
- г) светско-административная
- д) бюрократическая

21. Как называлась вторая управленческая революция?

- а) светско-административная
- б) «индустриальный бизнес»
- в) производственно-строительная
- г) религиозно-коммерческая

д) бюрократическая

22. Как называлась третья управленческая революция?

а) производственно-строительная

б) «индустриальный бизнес»

в) религиозно-коммерческая

г) светско-административная

д) бюрократическая

23. Как называлась управленческая революция, связанная с формированием крупных иерархических структур:

а) бюрократическая

б) индустриальная

в) производственно-строительная

г) религиозно-коммерческая

д) светско-административная

24. Во времена правления какого царя происходила производственно-строительная управленческая революция:

а) Новуходоносор II

б) Хаммурапи

в) нет верного ответа

25. Как называлась управленческая революция, связанная с зарождением письменности в древнем Шумере:

а) религиозно-коммерческая

б) производственно-строительная

в) светско-административная

г) бюрократическая

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – 1 балл, не выполнено – 0 баллов.

Применяется следующая шкала перевода баллов в оценку по 5-балльной шкале:

6-5 баллов соответствуют оценке «отлично»;

4-3 баллов – оценке «хорошо»;

2-1 баллов – оценке «удовлетворительно»;

0 баллов и менее – оценке «неудовлетворительно».

1.2 ВОПРОСЫ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОГО ОПРОСА

Тема 1. Характеристика менеджмента и маркетинга в сфере физической культуры и спорта, его функции и правовые основы

1. Рассмотрите понятие введение в «Менеджмент и маркетинг физкультуры и спорта»;
2. Перечислите принципы спортивного менеджмента и маркетинга;
3. Перечислите методы спортивного менеджмента и маркетинга;
4. Физкультурно-спортивная организация как социально экономическая система;
5. Объясните процесс планирования в спортивном менеджменте и маркетинге;
6. рассмотрите особенности организационной структуры управления;
7. В чем заключается процесс мотивации;
8. Особенности процесса контроля и координирования.

Тема 2. Организация и технология менеджмента и маркетинга в сфере физической культуры и спорта

1. опишите информационное обеспечение спортивного менеджмента и маркетинга;
2. В чем заключается суть процесса коммуникаций в спортивной организации;
3. Опишите процесс принятия управленческих решений
4. Перечислите особенности управления социальными процессами в организации;
5. Теории и практики управления спортивными организациями.

Тема 3. Организация клубной физкультурно-спортивной работы с населением. Внеклассная работа как вид менеджмента

1. Дайте общую характеристику деятельности спортивных клубов образовательных учреждений (средние общеобразовательные школы, высшие и средние профессиональные учебные заведения);
2. Организация внеклассной работы по физическому воспитанию;
3. Дайте общую характеристику деятельности учреждений дополнительного образования сферы физической культуры и спорта для детей и молодежи (детско-юношеские клубы физической подготовки, спортивные школы и др.);

4. в чем заключается общая характеристика деятельности организаций по предоставлению физкультурно-спортивных услуг различным слоям населения (спортивные клубы, физкультурно-оздоровительные центры и др.).

Тема 4. Менеджмент и маркетинг профессионального спорта

1. Дайте характеристику менеджмента зарубежного профессионального спорта;
2. В чем заключается особенность правового статуса российского профессионального спортсмена;
3. Перечислите организационные формы менеджмента отечественного профессионального спорта;
4. Рассмотрите основные тенденции профессионализации отечественного спорт.

Шкала оценивания: 6 балльная

Критерии оценивания:

6-5 баллов (или оценка «**отлично**») выставляется обучающемуся, если он принимает активное участие в беседе по большинству обсуждаемых вопросов (в том числе самых сложных); демонстрирует сформированную способность к диалогическому мышлению, проявляет уважение и интерес к иным мнениям; владеет глубокими (в том числе дополнительными) знаниями по существу обсуждаемых вопросов, ораторскими способностями и правилами ведения полемики; строит логичные, аргументированные, точные и лаконичные высказывания, сопровождаемые яркими примерами; легко и заинтересованно откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

4-3 баллов (или оценка «**хорошо**») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в обсуждении не менее 50% дискуссионных вопросов; проявляет уважение и интерес к иным мнениям, доказательно и корректно защищает свое мнение; владеет хорошими знаниями вопросов, в обсуждении которых принимает участие; умеет не столько вести полемику, сколько участвовать в ней; строит логичные, аргументированные высказывания, сопровождаемые подходящими примерами; не всегда откликается на неожиданные ракурсы беседы; не нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2-1 баллов (или оценка «**удовлетворительно**») выставляется обучающемуся, если он принимает участие в беседе по одному-двум наиболее

простым обсуждаемым вопросам; корректно выслушивает иные мнения; неуверенно ориентируется в содержании обсуждаемых вопросов, порой допуская ошибки; в полемике предпочитает занимать позицию заинтересованного слушателя; строит краткие, но в целом логичные высказывания, сопровождаемые наиболее очевидными примерами; теряется при возникновении неожиданных ракурсов беседы и в этом случае нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

0 баллов (или оценка «неудовлетворительно») выставляется обучающемуся, если он не владеет содержанием обсуждаемых вопросов или допускает грубые ошибки; пассивен в обмене мнениями или вообще не участвует в дискуссии; затрудняется в построении монологического высказывания и (или) допускает ошибочные высказывания; постоянно нуждается в уточняющих и (или) дополнительных вопросах преподавателя.

2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1 БАНК ВОПРОСОВ И ЗАДАНИЙ В ТЕСТОВОЙ ФОРМЕ

1 Вопросы в закрытой форме

1.1. Сфера реализации конкретного товара (услуги) или группы товаров, связанных между собой определенными признаками производственного или потребительского характера, называется:

- а) потребительским рынком;
- б) рынком сбыта продукции;
- в) товарным рынком;
- г) целевым рынком;
- д) долей рынка;
- е) емкостью рынка;

1.2. На потребителей большое влияние оказывают следующие факторы:

- а) факторы культурного порядка;
- б) социальные факторы;
- в) личностные факторы;
- г) психологические факторы;
- д) все ответы правильные;
- е) правильного ответа нет.

1.3. По территориальному охвату товарные рынки можно классифицировать на:

- а) общегрупповой, групповой, видовой;
- б) общий, специальный;
- в) внутренний, внешний, региональный;
- г) потребительского назначения, производственного назначения;
- д) длительного пользования, среднего срока пользования, краткосрочные;
- е) правильного ответа нет.

1.4. По материально-вещественной форме товара товарные рынки можно классифицировать на:

- а) общегрупповой, групповой, видовой;
- б) общий, специальный;
- в) внутренний, внешний, региональный;
- г) потребительского назначения, производственного назначения;
- д) длительного пользования, среднего срока пользования, краткосрочные;
- е) правильного ответа нет.

1.5. По характеру конечного использования товаров товарные рынки можно классифицировать на:

- а) общегрупповой, групповой, видовой;

- б) общий, специальный;
- в) внутренний, внешний, региональный;
- г) потребительского назначения, производственного назначения;
- д) длительного пользования, среднего срока пользования, краткосрочные;
- е) правильного ответа нет.

1.6. К исследованию рынка не относятся следующие характеристики:

- а) качество товара;
- б) реакция на введение нового товара;
- в) исследование и прогнозирование конъюнктуры;
- г) сегментация;
- д) все ответы правильные;
- е) правильного ответа нет.

1.7. К исследованию товара не относятся следующие характеристики:

- а) свойство товара;
- б) параметрические характеристики товара;
- в) цена товара;
- г) упаковка и этикетка;
- д) все ответы правильные;
- е) правильного ответа нет.

1.8. Долей рынка называется:

- а) возможный объем реализации товаров при данном уровне цен;
- б) удельный вес продукции предприятия в совокупном объеме реализации отрасли;
- в) особым образом выделенная часть рынка;
- г) группа потребителей товаров или предприятий, которые имеют некоторые общие признаки;
- д) инновационный вид бизнеса на стыке двух и более сегментов;
- е) правильного ответа нет.

1.9. Определенное соотношение спроса и предложения, а также уровень и соотношение цен характеризуют:

- а) долю рынка;
- б) нишу рынка;
- в) рыночную нишу;
- г) сегмент рынка;
- д) конъюнктуру рынка;
- е) правильного ответа нет.

1.10. Укажите уровни исследования конъюнктуры рынка:

- а) макроэкономический;
- б) отраслевой;
- в) товарный;

- г) микроэкономический;
- д) все ответы правильные;
- е) правильного ответа нет.

1.11. Данные деловой документации предприятия (заявки торговых организаций, данные о движении товаров в оптово-розничной торговле) при исследовании конъюнктуры рынка являются:

- а) общей информацией;
- б) коммерческой информацией;
- в) специальной информацией;
- г) агрессивной информацией;
- д) напоминающей информацией;
- е) правильного ответа нет.

1.12. Емкостью товарного рынка называется:

- а) возможный объем реализации товаров при данном уровне цен;
- б) удельный вес продукции предприятия в совокупном объеме реализации отрасли;
- в) особым образом выделенная часть рынка;
- г) группа потребителей товаров или предприятий, которые имеют некоторые общие признаки;
- д) инновационный вид бизнеса на стыке двух и более сегментов;
- е) правильного ответа нет.

1.13. Цена – это...

- а) то же самое, что и себестоимость,
- б) денежное выражение стоимости товара,
- в) маркетинговый инструмент, который никогда не вызывает быстрой реакции рынка,
- г) все ответы верны,
- г) правильного ответа нет.

1.14. Под влиянием каких факторов формируется емкость рынка?

- а) количество населения;
- б) цена товара;
- в) качество товара;
- г) объем предложения;
- д) все ответы правильные;
- е) правильного ответа нет.

1.15. Емкость товарного рынка на макроуровне определяется по следующей формуле:

- а) $E_p = n * p * q$;
- б) $E = \Pi + И - Э - \Delta Z$;
- в) $E_p = \Pi - И + Э - \Delta Z$;

- г) $E_p = P - I + \Xi + \Delta Z$;
- д) $E_p = P + I + \Xi + \Delta Z$;
- е) правильного ответа нет.

1.16. Потребность, подкрепленная платежеспособностью покупателей – это:

- а) нужда;
- б) необходимость;
- в) спрос;
- г) потребительское желание;
- д) емкость рынка;
- е) правильного ответа нет.

1.17. Дайте правильное определение понятия потребность:

- а) ощущение недостатка чего-либо;
- б) историческая форма проявления нужды, связанная с культурными, национальными особенностями человека;
- в) потребность покупателей, подкрепленная платежеспособностью;
- г) возможный объем реализации товара при данном уровне цен;
- д) совокупность условий, при которых в данный момент протекает деятельность на рынке;
- е) правильного ответа нет.

1.18. Максимально возможный размер спроса, который могут предъявить потенциальные потребители той или иной продукции, называется:

- а) общим спросом;
- б) частным спросом;
- в) повторным спросом;
- г) потенциальным спросом;
- д) реальным спросом;
- е) правильного ответа нет.

1.19. Действия (вид деятельности), приносящие человеку полезный результат, выгоду или удовлетворению - это:

- а) производство;
- б) адаптивность;
- в) управление;
- г) услуги;
- д) все ответы правильные;
- е) правильного ответа нет.

1.20. К потребительским услугам относятся:

- а) образовательные, медицинские;
- б) юридические;
- в) бытовые, жилищно-коммунальные;
- г) услуги транспорта и связи;

- д) все ответы правильные;
- е) правильного ответа нет.

1.21. Спрос на конкретные товарные марки называется:

- а) общим спросом;
- б) частным спросом;
- в) повторным спросом;
- г) потенциальным спросом;
- д) реальным спросом;
- е) правильного ответа нет.

1.22. Услуги обладают следующими характеристиками:

- а) неосвязаемость;
- б) несохраняемость;
- в) неотделимость от производителя;
- г) непостоянство качества;
- д) все ответы правильные;
- е) правильного ответа нет.

1.23. Потенциальный рынок фирмы, который определяется совокупностью людей со схожими потребностями в отношении конкретного товара или услуги, достаточными ресурсами, а также готовностью и возможностью покупать, называется:

- а) потребительским рынком;
- б) рынком сбыта продукции;
- в) товарным рынком;
- г) целевым рынком;
- д) долей рынка;
- е) емкостью рынка;

1.24. Сегментирование, выбор целевых сегментов рынка, позиционирование товара на рынке требуется проводить при:

- а) массовом маркетинге;
- б) товарно-дифференцированном маркетинге;
- в) целевом маркетинге;
- г) массовом и товарно-дифференцированном маркетингах;
- д) товарно-дифференцированном и целевом маркетингах;
- е) любом виде маркетинга.

1.25. Сегментом рынка называется:

- а) возможный объем реализации товаров при данном уровне цен;
- б) удельный вес продукции предприятия в совокупном объеме реализации отрасли;
- в) свободная часть рынка;
- г) группа потребителей товаров или предприятий, которые имеют некоторые

общие признаки;

- д) инновационный вид бизнеса на стыке двух и более сегментов;
- е) правильного ответа нет.

1.26. Целью сегментации является:

- а) выявление потенциальных групп потребителей конкретного товара;
- б) формирование положительного имиджа фирмы;
- в) разработка маркетинговой программы;
- г) ликвидация вредного спроса;
- д) все ответы правильные;
- е) правильного ответа нет.

1.27. Выбор целевых сегментов рынка предполагает:

- а) разбивку рынка на четкие группы покупателей;
- б) оценку и отбор одного или нескольких сегментов рынка для выхода на них со своими товарами;
- в) обеспечение товару конкурентного положения на рынке;
- г) разработка детального комплекса маркетинга;
- д) все ответы правильные;
- е) правильного ответа нет.

1.28. Объектом сегментации являются:

- а) потребители;
- б) товары;
- в) конкуренты;
- г) рынки;
- д) все ответы правильные;
- е) правильного ответа нет.

1.29. Выделяют следующие признаки сегментации потребительских товаров:

- а) географические;
- б) демографические;
- в) социально-экономические;
- г) психографические;
- д) все ответы правильные;
- е) правильного ответа нет.

1.30. Не относится к числу демографических признаков сегментации:

- а) возраст;
- б) пол;
- в) размер семьи;
- г) количество детей;
- д) все ответы правильные;
- е) правильного ответа нет.

1.31. Не относится к числу психографических признаков сегментации:

- а) образ жизни;
- б) тип личности;
- в) уровень образования;
- г) жизненные ценности;
- д) все ответы правильные;
- е) правильного ответа нет.

1.32. Представители какой школы управления стремились усовершенствовать операции ручного труда на основе использования методов наблюдения, логики, замеров, анализа?

- а) школа научного управления
- б) школа количественных методов
- в) школа человеческих отношений и поведенческих наук
- г) административная школа управления

1.33. Классическую теорию управления организацией создал:

- а) А. Файоль
- б) Г. Эмерсон
- в) У. Тейлор
- г) Э. Мэйо

1.34. Какая школа управления предложила использовать моделирование при решении управленческих задач:

- а) школа количественных методов
- б) школа научного управления
- в) административная школа управления
- г) школа человеческих отношений и поведенческих наук

1.35. Какой ученый ввёл в практику менеджмента хронометраж, разбивая действия рабочих на отдельные движения:

- а) У. Тейлор
- б) Э. Мэйо
- в) М. Фоллет
- г) Г. Эмерсон
- д) А. Файоль

1.36. Какая из нижеперечисленных групп учёных соответствует представителям школы поведенческих наук:

- а) А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакГрегор и др.
- б) У. Тейлор, Ф.Б. Гилбретт, Л.М. Гилбретт и др.
- в) А. Файоль, Г. Эмерсон и др.
- г) Л.В. Канторович, В.С. Немчинов и др.

1.37. Какая научная школа ставила своей целью разработать принципы управления, следуя которым организация непременно достигнет успеха?

- а) административная школа управления
- б) школа научного управления;
- в) школа человеческих отношений
- г) школа поведенческих наук
- д) школа количественных методов

1.38. Принцип единоначалия предполагает, что:

- а) у каждого работника должен быть один непосредственный руководитель
- б) работа, выполняемая для достижения общих целей должна координироваться одним руководителем
- в) во главе организации должен быть один руководитель

1.39. Хотгорнский эксперимент послужил предпосылкой возникновения:

- а) школы человеческих отношений и поведенческих наук
- б) школы научного управления
- в) классической школы управления
- г) школы количественных методов

1.40. Какой подход в науке управления позволил объединить достижения разных школ?

- а) системный
- б) процессный
- в) ситуационный

1.41. Какой научный подход предложил рассматривать управление как совокупность взаимосвязанных функций?

- а) процессный
- б) ситуационный
- в) системный

1.42. Какой научный подход полагает, что не существует наилучших, универсальных методов, а эффективность управленческих решений зависит от многих внешних и внутренних факторов:

- а) ситуационный
- б) процессный
- в) системный

1.43. Термин «функция» в управлении означает:

- а) вид деятельности субъекта управления
- б) профессиональное выполнение служебных обязанностей

- в) управленческое взаимодействие
- г) упорядочение производственного процесса

1.44. Функции управления включают:

- а) планирование, организация, мотивация, контроль, коммуникация, принятие решений
- б) планирование, распорядительство, организация, координация, контроль
- в) планирование, организация, мотивация, контроль, координация

1.45. Какие функции в науке управления являются основными:

- а) планирование, организация, мотивация, контроль
- б) планирование, организация, координация
- в) организация, мотивация, контроль, коммуникация
- г) планирование, принятие решений, коммуникация, организация
- д) организация, мотивация, планирование, коммуникация

1.46. Какая управленческая функция предполагает ликвидацию отклонений, возникших в ходе процесса производства и управления, и приведению системы управления и объекта управления в равновесное состояние:

- а) регулирование
- б) контроль
- в) организация
- г) координация

1.47. Какая функция предполагает побуждение себя и других к деятельности для достижения целей:

- а) мотивация
- б) распорядительство
- в) организация
- г) координация

1.48. Какая функция включает этапы установления стандартов, сравнения результатов со стандартами, проведение корректировок:

- а) контроль
- б) планирование
- в) организация
- г) мотивация

1.49. Какая функция предполагает согласование действий элементов внутри системы управления и внешних связей по отношению к рассматриваемой системе для достижения общих целей:

- а) координация
- б) распорядительство
- в) организация

- г) мотивация
- д) регулирование

1.50. Какая функция менеджмента включает целеполагание?

- а) планирование
- б) организация
- в) мотивация
- г) контроль

1.51. Функция "планирование" представляет собой:

- а) процесс определения целей и путей их достижения
- б) деятельность группы людей, которая сознательно координируется для достижения общих целей
- в) процесс обеспечения достижения целей организации

1.52. Миссия организации – это:

- а) общая цель организации, объясняющая причину ее существования
- б) получение прибыли, производя и продавая качественные товары
- в) минимизация затрат и максимизация доходов

1.53. Понятие «цель» означает:

- а) образ результата, который стремится получить субъект, выполняя управленческие действия
- б) реализация инновационной политики организации
- в) выбор локальных средств для решения искомых проблем
- г) повседневное межличностное взаимодействие управленца с подчиненными

1.54. Понятие «организация» в менеджменте определяется как:

- а) всё перечисленное
- б) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей
- в) процесс построения структуры предприятия, которая позволяет его работникам эффективно работать вместе

1.55. Общие характеристики организации:

- а) все ответы верны
- б) ресурсы
- в) зависимость от внешней среды
- г) разделение труда

1.56. Формальная организация – это:

- а) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели
- б) спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во

взаимодействие для достижения определенной цели

в) объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель, которые действуют, не придерживаясь определенных правил и процедур

1.57. Неформальная организация представляет собой:

а) спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели

б) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели

в) объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель, которые действуют, не придерживаясь определенных правил и процедур

1.58. Мотивация – это:

а) совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности для достижения целей

б) процесс формирования определенного желательного поведения работника

в) процесс использования стимулов

г) нет правильного ответа

1.59. Когда сотрудник получает дополнительное вознаграждение за перевыполнение нормы - это:

а) стимулирование

б) мотивирование

в) справедливое вознаграждение

1.60. Стимулирование представляет собой:

а) обеспечение заинтересованности работников в повышении результатов его труда

б) процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем активизации определенных мотивов

в) процесс использования мотивов поведения человека для наиболее успешного его функционирования в организации

1.61. Контроль – это:

а) процесс обеспечения достижения организацией своих целей

б) процесс наблюдения за деятельностью работников

в) функция управления, направленная на выявление соответствия принятых решений фактическому состоянию

1.62. Функция "контроль" предполагает:

а) все варианты верные

б) процесс систематического наблюдения за всеми сторонами деятельности объекта управления с целью выявления отклонений, возникших в ходе процесса производства и управления

в) процесс обеспечения достижения целей организации

г) процесс наблюдения и регулирования разных видов деятельности организации с целью облегчения выполнения организационных задач

1.63. Укажите правильную последовательность этапов процесса контроля:

а) установление стандартов, сравнение результатов со стандартами, корректирующие действия

б) оценка результатов, установление стандартов, корректирующие действия

в) установление стандартов, корректирующие действия, сравнение результатов со стандартами

1.64. Какие функции в науке управления являются связующими:

а) коммуникация и принятие управленческих решений

б) коммуникация и мотивация

в) организация и координация

г) контроль и коммуникация

д) планирование и принятие решений

1.65. Что определяется как «последовательность взаимосвязанных этапов, необходимых для осуществления информационного обмена»:

а) коммуникационный процесс

б) коммуникационный стиль

в) коммуникационная сеть

1.66. Коммуникация – это:

а) процесс обмена информацией между двумя и более лицами

б) обмен информацией для достижения конкретной цели

в) спонтанное общение

г) нет верного ответа

1.67. Принятие решений – это:

а) выбор одной из альтернатив

б) социально-психологический акт, осуществляемый руководителем

в) заключение, вывод из чего-нибудь

1.68. Понятие «коммуникация» предполагает:

а) обмен информацией между двумя и более людьми

б) обмен информацией между уровнями управления и подразделениями

в) обмен информацией между организацией и внешней средой

1.69. Что Вы понимаете под управленческим решением?

а) выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации

б) системный, комплексный и непрерывный процесс работы руководителя

в) перевод системы из одного состояния в другое посредством

целенаправленного воздействия на ее элементы

1.70. Какой ученый выделял десять ролей, которые принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени:

- а) Г. Минцберг
- б) Г. Эмерсон
- в) Ч. Бернард
- г) Х. Мюнстерберг

1.71. К какой группе ролей по Г. Минцбергу относится роль «предприниматель»:

- а) роли, связанные с принятием решений
- б) межличностные роли
- в) информационные роли
- г) управленческие роли

1.72. Классификация ролей менеджера, предложенная Г. Минцбергом, характеризует:

- а) содержание и объем работы менеджера
- б) разделение труда руководителей
- в) руководящие должности в организации

1.73. К какой группе ролей по Г. Минцбергу относится роль «связующее звено»:

- а) межличностные роли
- б) информационные роли
- в) роли, связанные с принятием решений
- г) организационные роли

1.74. Роли руководителя по Г. Минцбергу делятся на следующие группы (категории):

- а) роли, связанные с принятием решений, информационные и межличностные
- б) межличностные, информационные и управленческие
- в) межличностные, организационные и роли, связанные с принятием решений

1.75. Принципы управления - это:

- а) правила или нормы, которыми руководствуются менеджеры в процессе принятия решений
- б) способы, приемы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки цели и обеспечения их достижения
- в) единство процессов управления
- г) заслуга школы административного управления

1.76. Полномочия – это:

- а) ограниченное право использовать ресурсы и влиять на других сотрудников
- б) реальная возможность влиять на поведение людей
- в) обязательство выполнять имеющиеся задачи

1.77. Полномочия делегируются:

- а) должности
- б) индивидууму
- в) руководителю

1.78. Что означает «передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение»:

- а) делегирование
- б) декомпозиция
- в) департаментализация

1.79. Назовите виды разделения труда в организации:

- а) горизонтальное и вертикальное
- б) специализированное и вертикальное
- в) диагональное и горизонтальное

1.80. Разделение работы, выполняемой организацией, на отдельные специализированные задания – это:

- а) горизонтальное разделение труда
- б) вертикальное разделение труда
- в) специализированное разделение труда

1.81. Уровни управления формируются в результате:

- а) вертикального разделения управленческого труда
- б) горизонтального разделения управленческого труда
- в) диагонального разделения управленческого труда

1.82. К какому уровню управления относится институциональный уровень:

- а) управление высшего звена
- б) управление среднего звена
- в) управление низового звена
- г) нет верного ответа

1.83. Какой уровень управления носит название «управленческий»:

- а) средний уровень управления
- б) высший уровень управления
- в) низший уровень управления

1.84. Какая классификация уровней управления Вам известна:

- а) все варианты верны
- б) институциональный, управленческий, технический
- в) высший, средний, низший

1.85. Методы управления - это:

- а) способы, приемы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения целей
- б) совокупность факторов, определяющих возможность и необходимость менеджмента
- в) правила и нормы, которыми руководствуются менеджеры в процессе принятия решений

1.86. Этика – это:

- а) совокупность норм и правил нравственного поведения
- б) совокупность процедур, правил и принципов внутреннего распорядка организации
- в) возможная область управляющего воздействия
- г) все перечисленное выше

1.87. Социальная ответственность – это:

- а) определенный уровень добровольного отклика со стороны организации на социальные проблемы
- б) принципы нравственного поведения
- в) готовность принять санкции в случае допущенных нарушений

1.88. Инфраструктура менеджмента - это:

- а) совокупность факторов, определяющих возможность и необходимость менеджмента как особого вида деятельности
- б) правила и нормы, которыми руководствуются руководители в процессе принятия решений
- в) условия осуществления управленческой деятельности

1.89. Внутренняя среда организации включает следующие переменные:

- а) цели, структура, задачи, технология, люди
- б) структура, ресурсы, технология, задачи, люди
- в) цели, уровни управления, разделение труда, задачи, люди

1.90. Анализ внутренней среды предполагает:

- а) выявление слабых и сильных сторон организации
- б) выявление конкурентов и анализ их деятельности
- в) выявление угроз и возможностей
- г) анализ целей организации

1.91. Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Какие факторы внутренней среды организации Вам известны:

- а) задачи, цели, люди, структура, технологии
- б) цели, структура, технологии, люди
- в) технологии, структура, цели
- г) структура, цели, задачи

1.92. Технология – это:

- а) способ преобразования ресурсов в товары и услуги
- б) оборудование, инструменты, здания, сооружения, коммуникации
- в) фактор внешней среды

1.93. Какая классификация технологий была выделена Джеймсом Томсоном:

- а) многозвенные, посреднические, интенсивные технологии
- б) единичное, мелкосерийное, массовое, непрерывное производство
- в) массовое, крупносерийное и непрерывное производство
- г) посреднические, интенсивные технологии и непрерывное производство

1.94. Классификация технологий (внутренняя среда организации) по Джоан Вудворт включает:

- а) мелкосерийное, массовое и непрерывное производство
- б) многозвенные, посреднические и интенсивные технологии
- в) мелкосерийное, непрерывное производство, многозвенные технологии

1.95. Характеристикой внешней среды не является:

- а) комплексность
- б) сложность
- в) неопределенность
- г) подвижность

1.96. Какие факторы относятся к среде прямого воздействия внешней среды организации:

- а) потребители, поставщики, конкуренты, государственные органы, законодательство
- б) потребители, поставщики, конкуренты, экономические и политические факторы
- в) конкуренты, научно-технический прогресс, взаимоотношения с местными сообществами
- г) экономические, политические и социокультурные факторы

1.97. Какие факторы относятся к среде косвенного воздействия внешней среды организации:

- а) экономические, политические, социокультурные факторы, научно-технический прогресс, международные события
- б) международные события и взаимоотношения с местными сообществами
- в) научно-технический прогресс, конкуренты, экономические,

политические и социокультурные факторы

г) экономические и политические факторы, государственные органы и законодательство

1.98. Что выявляется при анализе факторов внешней среды?

- а) угрозы и возможности
- б) сильные и слабые стороны
- в) изменения во внешней среде

1.99. Что является характеристикой внешней среды:

- а) сложность
- б) определенность
- в) комплексность

1.100. Комплекс знаний, научных положений, которые дают достаточно ясное, представление о том, что такое менеджмент:

- а) научный потенциал менеджмента
- б) практический потенциал менеджмента
- в) закономерности менеджмента

2 Вопросы в открытой форме

2.1. На русский язык термин «маркетинг» переводится как _____.

2.2. Маркетинг как наука появился в _____.

2.3. Маркетинг - вид экономической и социальной деятельности, направленный на удовлетворение потребностей и желаний отдельных личностей и групп посредством предоставления товаров и услуг на основе обмена. Автором этого определения является _____.

2.4. Назовите маркетинговую концепцию, которая ориентируется одновременно на потребителей и конкурентов _____

2.5. Назовите любую цель маркетинга _____

2.6. Назовите любую функцию маркетинга _____

2.7. Назовите любой фактор внутренней среды маркетинга _____.

2.8. Назовите любой фактор внешней среды маркетинга _____

2.9. Кабинетные исследования связаны с получением _____ информации.

2.10. Полевые исследования связаны с получением _____ информации.

2.11. _____ - это удельный вес продукции предприятия в совокупном объеме реализации товара отрасли.

2.12. _____ - это совокупность условий, при которых в данный момент протекает деятельность на рынке.

2.13. Данные деловой документации предприятия являются _____ информацией.

2.14. Данные, полученные в результате специальных мероприятий по изучению рынка являются _____ информацией.

2.15. _____ = $n \cdot q \cdot p$,

где n - число покупателей данного вида продукции на конкретном рынке;

q - объем продаж данного товара за исследуемый период времени;

p - средняя цена продукции.

2.16. _____ = $\Pi + \text{И} - \text{Э} - \Delta\text{З}$,

где Π - объем внутреннего производства товара на рынке (сегменте);

И - объем импорта;

Э - объем экспорта;

$\Delta\text{З}$ - изменение объема запасов.

2.17. _____ - это ощущение, чувство недостатка чего-либо.

2.18. _____ - это конкретно-историческая форма проявления нужды, связанная с культурными, национальными особенностями субъекта.

2.19. _____ - потребность, подкрепленная платежеспособностью покупателя.

2.20. _____ - действия (вид деятельности), приносящие человеку полезный результат, выгоды или удовлетворение.

2.21. _____ - максимально возможный размер спроса, который могут предъявить потенциальные потребители той или иной продукции.

2.22. _____ - объем фактической реализации товаров за определенный срок, выраженный в натуральных или стоимостных показателях.

2.23. Объектом сегментации являются _____.

2.24. _____ - показатель того, насколько правильно фирма выбрала тот или иной рынок для своей деятельности.

2.25. _____ - показатель способа выделения сегмента на рынке.

2.26. Приведите пример географического признака сегментации _____.

2.27. Приведите пример демографического признака сегментации _____.

2.28. Приведите пример социально-экономического признака сегментации _____.

2.29. Приведите пример психографического признака сегментации _____.

2.30. _____ - это сегменты, в которых предприятие обеспечило себе господствующее и стабильное положение.

2.31. _____ часть рынка, которой производители по тем или иным причинам пренебрегают.

2.32. Приведите пример любого критерия позиционирования _____.

2.33. _____ - это решение потребителя о распределении дохода между товарами и услугами, которые он собирается приобрести.

2.34. _____ - это юридические и физические лица, обеспечивающие фирму и ее конкурентов материальными ресурсами.

2.35. _____ - это конкретный результат исследований, разработок и производства.

2.36. _____ - это комплекс маркетинговых мер, обеспечивающих обслуживание, транспортировку, хранение, безопасное и грамотное использование продукта.

2.37. _____ = ПРОДУКТ + ПОДДЕРЖКА + ИНСТРУМЕНТЫ МАРКЕТИНГА

2.38. _____ - это продукт, созданный для удовлетворения потребностей.

2.39. _____ - это время существования товара на рынке.

2.40. _____ - это зарегистрированное в установленном порядке обозначение, присвоенное товару для его отличия от других и указания на его производителя.

2.41. Планирование – это...

2.42. Организация – это...

2.43. Мотивация – это...

2.44. Контроль – это...

2.45. Менеджмент – это ...

3 Вопросы на установление последовательности

3.1. Установите последовательность этапов процесса маркетингового исследования:

а) Постановка целей	1)
б) Получение и анализ эмпирических данных	2)
в) Определение проблемы	3)
г) Разработка выводов и рекомендаций	4)
д) Формирование рабочей гипотезы	5)

3.2. Установите последовательность этапов позиционирования:

а) определение показателей по выбранным критериям	1)
б) построение карты восприятия	2)
в) репозиционирование	3)
г) выбор критериев позиционирования	4)

3.3. Установите последовательность этапов в процессе моделирования поведения конечного потребителя:

а) оценка правильности выбора	1)
б) осознание потребности	2)
в) поиск и оценка информации	3)
г) принятие решения о покупке	4)

3.4. Установите последовательность этапов в процессе моделирования поведения организаций-потребителей:

а) Обобщенное описание потребности	1)
б) Оценка работы поставщика	2)

в) Осознание проблемы	3)
г) Выбор поставщика	4)
д) Поиск поставщиков	5)

3.5. Установите последовательность этапов в процессе моделирования поведения потребителя на финансовом рынке:

а) Учет доходов и расходов	1)
б) Планирование расходов	2)
в) Оценка предполагаемых доходов	3)
г) Выбор финансовых целей	4)

3.6. Установите последовательность этапов в процессе изучения возможностей поставщиков:

а) Сравнительный анализ поставщиков	1)
б) Выбор и утверждение поставщиков	2)
в) Поиск наиболее надежных поставщиков	3)
г) Формирование требований к поставщикам и их согласование	4)
д) Определение потребности в продукции поставщиков	5)

3.7. Установите последовательность решений при использовании рекламы:

а) формулирование целей рекламы	1)
б) выбор сообщения	2)
в) измерение эффективности рекламы	3)
г) определение рекламной стратегии	4)
д) разработка бюджета рекламной кампании	5)
е) выбор каналов распространения	6)

3.8. Установите последовательность этапов при формировании программы стимулирования сбыта:

а) определение задач стимулирования	1)
б) определение продолжительности мероприятий по стимулированию	2)
в) расчет затрат на стимулирование	3)
г) контроль мероприятий по стимулированию	4)
д) выбор целевой аудитории	5)
е) выбор средств стимулирования	6)

3.9. Установите последовательность решений по управлению персональными продажами:

а) организация процесса управления торговым персоналом	1)
б) разработка графиков посещений и маршрутов	2)
в) определение бюджета персональных продаж	3)
г) обучение торгового персонала	4)
д) планирование продаж	5)

е) определение районов деятельности и численности торгового персонала	6)
---	----

3.10. Установите последовательность действий в технологии PR:

а) оценка результатов и доработка программы	1)
б) исследование, анализ и постановка задач	2)
в) разработка программы и сметы	3)
г) осуществление программы	4)

3.11. Установите последовательность этапов планирования продаж:

а) прогноз товарооборота	1)
б) подготовка финансовой сметы	2)
в) изучение конъюнктуры рынка	3)
г) торговая отчетность и контроль	4)
д) установление норм продажи	5)

3.12. Установите последовательность этапов маркетингового контроля:

а) корректирующие действия	1)
б) анализ деятельности	2)
в) постановка целей	3)
г) измерение показателей деятельности	4)

3.13. Установите последовательность этапов проведения сегментации:

а) Деление потребителей на сегменты	1)
б) Составление профиля сегмента	2)
в) Выявление и формализация особенностей потребителей	3)
г) Оценка привлекательности сегмента	4)
д) Формулировка потребностей потребителей	5)
е) Выбор метода сегментации	6)

3.14. Установите последовательность этапов формирования ассортиментной политики:

а) определение основных направлений формирования ассортимента	1)
б) установление реальных и предполагаемых потребностей	2)
в) оценка материальных возможностей организации для выпуска, распределения и реализации отдельных товаров	3)
г) выявление источников товарных ресурсов, необходимых для формирования рационального ассортимента	4)
д) определение основных показателей ассортимента	5)

3.15. Упорядочите уровни новизны товара по возрастанию:

а) частичное изменение потребительских свойств за счет совершенствования основных технических характеристик, но без принципиальных изменений технологии изготовления	1)
--	----

б) появление товара, не имеющего аналогов	2)
в) изменение внешнего оформления при сохранении существующих потребительских свойств	3)
г) принципиальное изменение потребительских свойств, вносящее существенные изменения в способ удовлетворения соответствующей потребности	4)

3.16. Установите последовательность этапов инновации товаров:

а) отбор идей	1)
б) разработка товара	2)
в) испытания товара в условиях рынка, тестирование	3)
г) вывод, внедрение товара на рынок	4)
д) экономический анализ коммерциализации идеи нового товара	5)
е) поиск идей о новых товарах	6)

3.17. Попробуйте связать управленческие концепции и школы с именами их авторов:

Ф. Тейлор	классическая концепция
Ф. Гилбретт	рационалистическая концепция
А. Файоль	законы организации труда
М. Вебер	поведенческая концепция
М. Фоллетт	рационалистическая концепция
Э. Мэйо	школа человеческих отношений
Ч. Бернارد	концепция организационного управления
П. Друкер	концепция физиологического оптимума
А. Маслоу	концепция «7S»
К. Адамецкий	производственная трактовка
А.А. Богданов	концепция административной емкости
О.А. Ерманский	концепция узкой базы
А.К. Гастев	концепция организационной деятельности
Е.Ф. Розмирович	производственная трактовка
П.М. Керженцев	социально-трудовая концепция управления
Н.А. Витке	классическая концепция
Ф.Р. Дунаевский	школа человеческих отношений

3.18. Изучите учебную литературу и отразите историческое развитие направлений менеджмента в хронологической последовательности, используя таблицу.

Историческое развитие направлений менеджмента в хронологической последовательности

Временной период, ученый	Общий менеджмент	Бизнес-экономика	Сравнительный менеджмент	Трудовые отношения / УЧР	Производственный менеджмент	Стратегия	Маркетинг	Организационное поведение	Финансовый менеджмент (финансы и бухгалтер)	... Т.Д.
--------------------------	------------------	------------------	--------------------------	--------------------------	-----------------------------	-----------	-----------	---------------------------	---	----------

... n										
Адам Смит (1723-1790)		+			+	+				
Анри Файоль (1841-1925)	+									
Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915)	+			+	+	+		+		
... n										

3.19. Используя литературные источники, сопоставьте даты зарождения науки управления в США, во Франции, России, Японии и других странах. Проанализируйте. Составьте таблицу этапов зарождения науки управления, их характеристик, признаков (особенностей). Воспользуйтесь нижеприведенной таблицей (таблица может быть дополнена и изменена).

Характеристики и основные признаки науки управления (менеджмента)

Страны	Этапы развития менеджмента и их характеристика	Признаки (принципы, особенности) менеджмента	... т.д.
Россия			
США			
Япония			
... т.д.			

4 Вопросы на установление соответствия

4.1. Установите соответствие:

а) товарная политика	1) осуществление мероприятий по мотивации сотрудников
б) ценовая политика	2) осуществление послепродажного обслуживания товара
в) сбытовая политика	3) определение уровня цены за единицу товара
г) коммуникационная политика	4) участие в выставках
д) кадровая политика	5) обеспечение системы товародвижения

4.2. Установите соответствие:

Состояние спроса	Вид маркетинга
а) Отрицательный	1) Поддерживающий
б) Падающий	2) Демаркетинг
в) Полноценный	3) Ремаркетинг
г) Чрезмерный	4) Конверсионный
д) Иррациональный (вредный)	5) Противодействующий

4.3. Установите соответствие:

Состояние спроса	Вид маркетинга
а) Отсутствие спроса	1) Развивающий
б) Скрытый (потенциальный)	2) Стимулирующий
в) Нерегулярный	3) Демаркетинг
г) Чрезмерный	4) Противодействующий
д) Иррациональный (вредный)	5) Синхромаркетинг

4.4. Установите соответствие:

Состояние спроса	Цель маркетинга
а) Отсутствие спроса	1) Стабилизация спроса
б) Скрытый (потенциальный)	2) Ликвидация вредного спроса
в) Нерегулярный	3) Стимулирование спроса
г) Чрезмерный	4) Создание нового товара
д) Иррациональный (вредный)	5) Снижение спроса

4.5. Установите соответствие:

Состояние спроса	Цель маркетинга
а) Отсутствие спроса	1) Стабилизация спроса
б) Скрытый (потенциальный)	2) Снижение спроса
в) Нерегулярный	3) Создание нового товара
г) Чрезмерный	4) Ликвидация вредного спроса
д) Иррациональный (вредный)	5) Стимулирование спроса

4.6. Установите соответствие:

Состояние спроса	Цель маркетинга
а) Отрицательный	1) Стабилизация спроса
б) Отсутствие спроса	2) Создание нового товара
в) Скрытый (потенциальный)	3) Создание положительного спроса
г) Падающий	4) Стимулирование спроса
д) Нерегулярный	5) Повышение спроса

4.7. Установите соответствие:

Вид маркетинга	Цель маркетинга
а) Развивающий	1) Создание положительного спроса
б) Синхромаркетинг	2) Создание нового товара
в) Ремаркетинг	3) Стимулирование спроса
г) Конверсионный	4) Стабилизация спроса
д) Стимулирующий	5) Повышение спроса

4.8. Установите соответствие:

Вид маркетинга	Цель маркетинга
а) Развивающий	1) Стимулирование спроса

б) Стимулирующий	2) Ликвидация вредного спроса
в) Демаркетинг	3) Создание нового товара
г) Противодействующий	4) Стабилизация спроса
д) Синхромаркетинг	5) Снижение спроса

4.9. Установите соответствие:

Типы конкурентов	Характеристика
а) Прямые	1) Продают одинаковую продукцию разным потребителям
б) Товарные	2) Предлагают разные товары разным покупателям
в) Косвенные	3) Предлагают аналогичные товары тем же группам потребителей
г) Неявные	4) Продают различные товары одним и тем же покупателям

4.10. Установите соответствие:

Тип рынка	Количество фирм, производящих продукт
а) Совершенная конкуренция	1) Несколько крупных фирм, производящих товары и услуги
б) Монополистическая конкуренция	2) Один продукт и одна фирма
в) Олигополия	3) Много фирм, производящих сходные товары и услуги
г) Монополия	4) Много независимых фирм; нет контроля по рынкам

4.11. Установите соответствие:

Критерий классификации	Тип товара
а) По иерархии потребностей	1) Краткосрочного использования
б) По времени потребления	2) Особого спроса
в) По характеру спроса	3) Непродовольственные
г) По товарному поведению	4) Тщательного выбора
д) По товарной специализации	5) Локомотивы

4.12. Установите соответствие:

Критерий классификации	Тип товара
а) По иерархии потребностей	1) Услуги
б) По времени потребления	2) Престижные
в) По характеру спроса	3) Немедленного потребления
г) По товарному поведению	4) Постоянного спроса
д) По товарной специализации	5) Тактические

4.13. Установите соответствие:

Критерий классификации	Тип товара
а) По иерархии потребностей	1) Модифицированный

б) По степени новизны	2) Пассивного спроса
в) По характеру спроса	3) Зазывные
г) По товарному поведению	4) Продовольственные
д) По товарной специализации	5) Тщательного выбора

4.14. Установите соответствие:

Стадия жизненного цикла товара	Роль маркетинга
а) Исследования и разработка	1) Создать рынок для нового товара
б) Внедрение	2) Сократить маркетинговые программы или модернизировать товар
в) Рост	3) Сопровождение процесса создания товара
г) Зрелость и насыщение	4) Укрепление приверженности покупателей
д) Спад	5) Оптимизация каналов товародвижения

4.15. Установите соответствие:

Характеристики ассортимента	Содержание
а) Ширина	1) Число ассортиментных групп
б) Насыщенность	2) Средняя цена в ассортиментной группе
в) Глубина	3) Общее количество наименований
г) Высота	4) Степень дифференциации каждого изделия

4.16. Установите соответствие:

Стадия жизненного цикла товара	Стратегия продвижения
а) Внедрение	1) Напоминание потребителям о товаре
б) Рост	2) Информирование потребителей
в) Зрелость	3) Сокращение комплекса продвижения
г) Спад	4) Убеждение потребителей

4.17. Установите соответствие:

Признак классификации	Вид рекламы
а) Объект рекламирования	1) Локальная
б) Цель продвижения	2) Товарная
в) Способ воздействия на целевую аудиторию	3) Печатная
г) Охватываемая территория	4) Информативная
д) Средства распространения информации	5) Рациональная

4.18. Установите соответствие:

Признак классификации	Вид рекламы
а) Объект рекламирования	1) Региональная
б) Цель продвижения	2) Марочная
в) Способ воздействия на целевую аудиторию	3) Телереклама

г) Охватываемая территория	4) Эмоциональная
д) Средства распространения информации	5) Увещательная

4.19. Установите соответствие:

Признак классификации	Вид рекламы
а) Объект рекламирования	1) Престижная
б) Цель продвижения	2) Социальная
в) Рекламодаватель	3) Международная
г) Охватываемая территория	4) Почтовая
д) Средства распространения информации	5) Сравнительная

4.20. Установите соответствие:

Признак классификации	Вид рекламы
а) Объект рекламирования	1) Корпоративная
б) Цель продвижения	2) Напоминающая
в) Рекламодаватель	3) Фирменная
г) Охватываемая территория	4) Наружная
д) Средства распространения информации	5) Общественная

4.21. Анализируя учебную и научную литературу, приведите несколько определений каждой функции управления в трудах отечественных и зарубежных ученых. Воспользуйтесь нижеприведенной таблицей.

**Определения функций управления
в трудах отечественных и зарубежных ученых**

Функция	Определения ученых	Автор определения (литературный источник)
Планирование	1. ...	
	2. ...	
	3. ...	
Организация	1. ...	
	2. ...	
	3. ...	
Мотивация	1. ...	
	2. ...	
	3. ...	
Контроль	1. ...	
	2. ...	
	3. ...	
Коммуникация	1. ...	
	2. ...	
	3. ...	
Управленческое решение	1. ...	
	2. ...	
	3. ...	

4.22. Используя управленческую литературу, заполните нижеприведенную таблицу.

Определение понятия «эффективность управления» в трудах ученых

Определение эффективности управления и методов ее оценки	Существенные признаки понятия и характеристики подходов к оценке эффективности управления	Автор определения и литературный источник
...		
...		
...		

Шкала оценивания результатов тестирования: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 баллов (установлено положением П 02.016).

Максимальный балл за тестирование представляет собой разность двух чисел: максимального балла по промежуточной аттестации для данной формы обучения (36 или 60) и максимального балла за решение компетентностно-ориентированной задачи (6).

Балл, полученный обучающимся за тестирование, суммируется с баллом, выставленным ему за решение компетентностно-ориентированной задачи.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по дихотомической шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и дихотомической шкал

Сумма баллов по 100-балльной шкале	Оценка по дихотомической шкале
100-50	зачтено
49 и менее	не зачтено

Критерии оценивания результатов тестирования:

Каждый вопрос (задание) в тестовой форме оценивается по дихотомической шкале: выполнено – **2 балла**, не выполнено – **0 баллов**.

2.2 СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Ситуационная задача № 1

10 лет назад в городе К открылась фабрика по производству макаронных изделий. Продукция продавалась под маркой «Кума». До 2011 года основная задача менеджмента фабрики состояла в наращивании объемов производства при активном продвижении марки. В качестве средств продвижения были

выделены: реклама на местном телевидении, радио, реклама на транспорте, реклама в местах продаж. Фабрика не выделяла различий в сегментах рынка. В 2014-2015 гг. руководство столкнулось со стабильным снижением сбыта продукции. Анализ сложившейся ситуации показал, что основная проблема заключалась в отсутствии грамотного позиционирования продукции на рынке. 12 января 2016 г. на плановом совещании руководства фирмы был утвержден проект нового товарного ассортимента, включающего в себя 15 позиций, в том числе изделия различной формы, отличающиеся по составу, способу приготовления, цене, упаковке, способам продвижения. Таким образом, фабрике удалось представить свою продукцию в трех сегментах рынка: макароны эконом класса, макароны стандарт, макароны премиум класса. В 2017 году был заключен контракт на поставку макаронных изделий в соседний регион, что позволило значительно повысить эффективность функционирования фабрики.

Задание.

С такой стратегией по матрице И. Ансоффа были связаны изменения в деятельности фабрики в 2017 году?

Ситуационная задача № 2

10 лет назад в городе К открылась фабрика по производству макаронных изделий. Продукция продавалась под маркой «Кума». До 2011 года основная задача менеджмента фабрики состояла в наращивании объемов производства при активном продвижении марки. В качестве средств продвижения были выделены: реклама на местном телевидении, радио, реклама на транспорте, реклама в местах продаж. Фабрика не выделяла различий в сегментах рынка. В 2014-2015 гг. руководство столкнулось со стабильным снижением сбыта продукции. Анализ сложившейся ситуации показал, что основная проблема заключалась в отсутствии грамотного позиционирования продукции на рынке. 12 января 2016 г. на плановом совещании руководства фирмы был утвержден проект нового товарного ассортимента, включающего в себя 15 позиций, в том числе изделия различной формы, отличающиеся по составу, способу приготовления, цене, упаковке, способам продвижения. Таким образом, фабрике удалось представить свою продукцию в трех сегментах рынка: макароны эконом класса, макароны стандарт, макароны премиум класса. В 2017 году был заключен контракт на поставку макаронных изделий в соседний регион, что позволило значительно повысить эффективность функционирования фабрики.

Задание.

Какую стратегию охвата рынка использовала фабрика до 2016 года?

Ситуационная задача № 3

10 лет назад в городе К открылась фабрика по производству макаронных изделий. Продукция продавалась под маркой «Кума». До 2011 года основная

задача менеджмента фабрики состояла в наращивании объемов производства при активном продвижении марки. В качестве средств продвижения были выделены: реклама на местном телевидении, радио, реклама на транспорте, реклама в местах продаж. Фабрика не выделяла различий в сегментах рынка. В 2014-2015 гг. руководство столкнулось со стабильным снижением сбыта продукции. Анализ сложившейся ситуации показал, что основная проблема заключалась в отсутствии грамотного позиционирования продукции на рынке. 12 января 2016 г. на плановом совещании руководства фирмы был утвержден проект нового товарного ассортимента, включающего в себя 15 позиций, в том числе изделия различной формы, отличающиеся по составу, способу приготовления, цене, упаковке, способам продвижения. Таким образом, фабрике удалось представить свою продукцию в трех сегментах рынка: макароны эконом класса, макароны стандарт, макароны премиум класса. В 2017 году был заключен контракт на поставку макаронных изделий в соседний регион, что позволило значительно повысить эффективность функционирования фабрики.

Задание.

Какой концепции ведения коммерческой деятельности придерживалась фабрика до 2016 года?

Ситуационная задача № 4

Фирма «Комфорт» специализируется на производстве мягкой мебели. В своей деятельности фирма ориентируется на людей с высокими доходами. Мебель фирмы отличается оригинальными эксклюзивными дизайнерскими решениями. Продукция фирмы реализуется через небольшое количество мебельных магазинов, торгующих престижной мебелью в больших городах России.

Задание.

К каким товарам относится продукция фирмы?

Ситуационная задача № 5

Фирма «Комфорт» специализируется на производстве мягкой мебели. В своей деятельности фирма ориентируется на людей с высокими доходами. Мебель фирмы отличается оригинальными эксклюзивными дизайнерскими решениями. Продукция фирмы реализуется через небольшое количество мебельных магазинов, торгующих престижной мебелью в больших городах России.

Задание.

Какую стратегию сбыта использует фирма?

Ситуационная задача № 6

Фирма «Комфорт» специализируется на производстве мягкой мебели. В своей деятельности фирма ориентируется на людей с высокими доходами. Мебель фирмы отличается оригинальными эксклюзивными дизайнерскими решениями. Продукция фирмы реализуется через небольшое количество мебельных магазинов, торгующих престижной мебелью в больших городах России.

Задание.

Какую стратегию охвата рынка применяет фирма?

Ситуационная задача № 7

Фирма «Комфорт» специализируется на производстве мягкой мебели. Несмотря на острую конкуренцию, фирма «Комфорт» успешно развивается и удерживает свои позиции на существующих рынках. Этому способствует грамотная политика в области маркетинга. Большое внимание здесь фирма уделяет качеству, расширению ассортимента выпускаемой продукции за счет разработки ряда существенных модификаций товара.

Задание.

Какую стратегию в соответствии с матрицей И. Ансоффа использует фирма?

Ситуационная задача № 8

Фирма «Комфорт» специализируется на производстве мягкой мебели. Несмотря на острую конкуренцию, фирма «Комфорт» успешно развивается и удерживает свои позиции на существующих рынках. Этому способствует грамотная политика в области маркетинга. Большое внимание здесь фирма уделяет качеству, расширению ассортимента выпускаемой продукции за счет разработки ряда существенных модификаций товара.

Задание.

Какую товарную (продуктовую) стратегию использует фирма?

Ситуационная задача № 9

Фирма «Комфорт» специализируется на производстве мягкой мебели. Несмотря на острую конкуренцию, фирма «Комфорт» успешно развивается и удерживает свои позиции на существующих рынках. Этому способствует грамотная политика в области маркетинга. Большое внимание здесь фирма уделяет качеству, расширению ассортимента выпускаемой продукции за счет разработки ряда существенных модификаций товара.

Задание.

К какому элементу комплекса маркетинга относятся меры, предпринимаемые фирмой для достижения успеха на рынке?

Ситуационная задача № 10

Фирма «Комфорт» специализируется на производстве мягкой мебели. В своей деятельности фирма ориентируется на людей со средними и высокими доходами. Мебель фирмы отличается от товаров конкурентов высоким качеством и широким ассортиментом. Продукция фирмы реализуется через мебельные магазины, торгующие в различных городах России.

Задание.

К каким товарам относится продукция фирмы?

Ситуационная задача № 11

Фирма «Комфорт» специализируется на производстве мягкой мебели. В своей деятельности фирма ориентируется на людей со средними и высокими доходами. Мебель фирмы отличается от товаров конкурентов высоким качеством и широким ассортиментом. Продукция фирмы реализуется через мебельные магазины, торгующие в различных городах России.

Задание.

Какую конкурентную стратегию использует фирма?

Ситуационная задача № 12

Фирма «Комфорт» специализируется на производстве мягкой мебели. В своей деятельности фирма ориентируется на людей со средними и высокими доходами. Мебель фирмы отличается от товаров конкурентов высоким качеством и широким ассортиментом. Продукция фирмы реализуется через мебельные магазины, торгующие в различных городах России.

Задание.

Какую стратегию охвата рынка применяет фирма?

Ситуационная задача № 13

Предприятие по производству кондитерских изделий «Сластена» существует на рынке более 10 лет и имеет достаточно прочные позиции среди конкурентов на местном рынке благодаря широкой сбытовой сети и хорошим и прочным отношениям с участниками каналов сбыта. Продукция предприятия реализуется через оптовых и розничных торговцев, в основе отношений с которыми лежат специальные соглашения независимых партнеров, включающие в себя общую программу действий и план интеграции усилий. Предприятие большое внимание уделяет продвижению своей продукции, считая, что потребители не будут покупать товары в достаточном количестве, если не побуждать их к этому с помощью усилий в сфере сбыта и стимулирования.

Задание.

Благодаря проведению какой эффективной политики комплекса маркетинга предприятие достигло прочных позиций среди конкурентов на местном рынке?

Ситуационная задача № 14

Предприятие по производству кондитерских изделий «Сластена» существует на рынке более 10 лет и имеет достаточно прочные позиции среди конкурентов на местном рынке благодаря широкой сбытовой сети и хорошим и прочным отношениям с участниками каналов сбыта. Продукция предприятия реализуется через оптовых и розничных торговцев, в основе отношений с которыми лежат специальные соглашения независимых партнеров, включающие в себя общую программу действий и план интеграции усилий. Предприятие большое внимание уделяет продвижению своей продукции, считая, что потребители не будут покупать товары в достаточном количестве, если не побуждать их к этому с помощью усилий в сфере сбыта и стимулирования.

Задание.

Какую организационную форму каналов товародвижения использует предприятие?

Ситуационная задача № 15

Предприятие по производству кондитерских изделий «Сластена» существует на рынке более 10 лет и имеет достаточно прочные позиции среди конкурентов на местном рынке благодаря широкой сбытовой сети и хорошим и прочным отношениям с участниками каналов сбыта. Продукция предприятия реализуется через оптовых и розничных торговцев, в основе отношений с которыми лежат специальные соглашения независимых партнеров, включающие в себя общую программу действий и план интеграции усилий. Предприятие большое внимание уделяет продвижению своей продукции, считая, что потребители не будут покупать товары в достаточном количестве, если не побуждать их к этому с помощью усилий в сфере сбыта и стимулирования.

Задание.

Какой концепции ведения коммерческой деятельности придерживается предприятие?

Ситуационная задача № 16

Предприятие по производству кондитерских изделий «Сластена» существует на рынке более 10 лет и имеет достаточно прочные позиции среди конкурентов на местном рынке, что удалось достигнуть благодаря производству качественных и конкурентоспособных товаров. Предприятие активно проводит маркетинговые исследования, изучая предпочтения потребителей в отношении кондитерских изделий, в соответствии с которыми

увеличивает ассортимент выпускаемой продукции, вводя новые виды товаров в имеющиеся продуктовые линии. Все товары предприятие реализует под единым названием, что приводит к снижению издержек по выводу товаров на рынок из-за сокращения затрат на рекламу, облегчающую узнаваемость марочного названия.

Задание.

Благодаря проведению какой эффективной политики комплекса маркетинга предприятие достигло прочных позиций среди конкурентов на местном рынке?

Ситуационная задача № 17

Предприятие по производству кондитерских изделий «Сластена» существует на рынке более 10 лет и имеет достаточно прочные позиции среди конкурентов на местном рынке, что удалось достигнуть благодаря производству качественных и конкурентоспособных товаров. Предприятие активно проводит маркетинговые исследования, изучая предпочтения потребителей в отношении кондитерских изделий, в соответствии с которыми увеличивает ассортимент выпускаемой продукции, вводя новые виды товаров в имеющиеся продуктовые линии. Все товары предприятие реализует под единым названием, что приводит к снижению издержек по выводу товаров на рынок из-за сокращения затрат на рекламу, облегчающую узнаваемость марочного названия.

Задание.

Какой характеристике ассортимента уделяет большое внимание предприятие?

Ситуационная задача № 18

Предприятие по производству кондитерских изделий «Сластена» существует на рынке более 10 лет и имеет достаточно прочные позиции среди конкурентов на местном рынке, что удалось достигнуть благодаря производству качественных и конкурентоспособных товаров. Предприятие активно проводит маркетинговые исследования, изучая предпочтения потребителей в отношении кондитерских изделий, в соответствии с которыми увеличивает ассортимент выпускаемой продукции, вводя новые виды товаров в имеющиеся продуктовые линии. Все товары предприятие реализует под единым названием, что приводит к снижению издержек по выводу товаров на рынок из-за сокращения затрат на рекламу, облегчающую узнаваемость марочного названия.

Задание.

Какой концепции ведения коммерческой деятельности придерживается предприятие?

Ситуационная задача № 19

Обувная фабрика «Малыш» производит обувь для детей младшего дошкольного возраста. При производстве обуви используются последние разработки в области ортопедии, обувь отличается оригинальными дизайнерскими решениями. Обувь является очень дорогой и качественной, продается под маркой «Микро», выпускается в небольших количествах каждого вида и реализуется только через фирменные магазины фабрики, расположенные в крупных городах России. Покупателями обуви являются люди с высокими доходами.

Задание.

К каким товарам относится продукция фирмы?

Ситуационная задача № 20

Обувная фабрика «Малыш» производит обувь для детей младшего дошкольного возраста. При производстве обуви используются последние разработки в области ортопедии, обувь отличается оригинальными дизайнерскими решениями. Обувь является очень дорогой и качественной, продается под маркой «Микро», выпускается в небольших количествах каждого вида и реализуется только через фирменные магазины фабрики, расположенные в крупных городах России. Покупателями обуви являются люди с высокими доходами.

Задание.

Какую стратегию сбыта использует фабрика?

Ситуационная задача №21

Проведите деловую игру, характеризующую актуальный (популярный) способ получения информации в социологических исследованиях.

Деловая игра «Отборочное интервью при устройстве на работу»

1. Цель игры – научить студентов (слушателей) правильно определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые требуются для успешного устройства на работу в службу персонала.

2. Условия и правила игры. В учебной группе формируется отборочная комиссия из трех человек: преподавателя и двух студентов, остальные студенты выступают в роли претендентов на вакантные должности. Ведущий объявляет о конкурсном наборе в службу персонала во вновь создаваемый филиал престижной фирмы по производству и сбыту компьютерного оборудования в следующие группы: планирования и найма сотрудников; мотивации, стимулирования и оплаты труда; трудовых и дисциплинарных отношений; профориентации и социальной адаптации; подготовки и продвижения кадров; изучения и оценки кадров; повышения качества трудовой жизни; охраны труда и техники безопасности (количество групп можно сократить до двух).

Для отбора претендентов используется панельное интервью, которое проводит специальная отборочная комиссия. Каждому кандидату дается 5 мин

на подготовку и 10 мин на выступление. В выступлении он должен:

- охарактеризовать мотивы, побудившие его принять участие в конкурсе, объяснить свой выбор конкретной группы;
- продемонстрировать профессиональную компетентность;
- рассказать, что нового и полезного он может принести фирме.

Отборочная комиссия оценивает кандидатов в специальных карточках по пятибалльной системе (табл.).

Пример оценки кандидатов
в специальных карточках отборочной комиссии

Фамилии претендентов (кандидатов)	Критерии и оценки			Итого
	мотивы участия	профессиональная компетентность	практическая значимость	
1. Иванов И.И.	4	4	5	13
2. Петров П.П.	4	3	3	10
3. Сидоров С.С.	5	5	5	15
...

Примечание. Возможно, что у каждого члена комиссии имеется своя карточка, впоследствии итоги членов комиссии суммируются, образуя единый результат. Набравший наибольшее количество баллов объявляется победителем, т.е. будет принят на работу.

Ситуационная задача №22

Конкретная ситуация «Коррупция как предмет социологических исследований»

Одной из наиболее актуальных проблем современного российского общества является проблема коррупции. Эта проблема стала предметом проведенного социологического исследования, в результате которого были получены данные, выраженные в отношении к этому феномену со стороны широкого круга участвующих в этом опросе респондентов. 36% участников опроса сообщили, что часто обсуждают эту тему со своими друзьями, а 49% - время от времени.

Наиболее широкое распространение, по мнению респондентов, получили следующие формы коррупции:

- злоупотребление служебным положением в личных целях;
- дача взяток государственным чиновникам или политикам для получения государственных контрактов;
- присвоение государственного имущества;
- подкуп чиновников или политиков для получения финансовых выгод (субсидий, пенсии, привилегий).

Из двух основных правонарушений - дача взятки и получение взятки - 62% респондентов признали, что более неприемлемым является получение взятки. В то же время 3% опрошенных не считают коррупцию актуальной проблемой для России, хотя 50% оценивают существующий в стране уровень коррупции неприемлемым. При этом 28% сообщили, что их злит такое

положение, тогда как 19% - приводит в бешенство. Что касается борьбы с этим злом, 8% респондентов считают, что коррупция в России неискоренима, а 18% высказали мнение, что коррупцию в России можно сдерживать на разумном уровне, используя существующие законы. По мнению 46% опрошенных, с коррупцией и России нужно бороться любыми средствами, но в рамках демократии. 28% респондентов настроены очень категорично, полагая, что с коррупцией в России необходимо бороться, используя все возможные средства, даже авторитарные.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Определите необходимый для этого исследования состав респондентов.
2. Сформулируйте основные требования, предъявляемые к проведению такого опроса.
3. Составьте исчерпывающий перечень задаваемых респондентам вопросов и шкал ответов, по результатам которых были получены представленные выше данные.
4. Определите тип шкал, используемых в анкете при получении данных результатов.
5. Какие практические выводы следует сделать на основании полученных в ходе этого опроса результатов?

Ситуационная задача №23

Конкретная ситуация «Бутики Христоводара»

Жанна Христоводар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христоводар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христоводара». Компания владела сетью магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду, превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христоводара по сути был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один - торговое, а другой - политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2-3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами. Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они общаются на работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее, от суждений, которые они делали, его начинала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат, ряд его указаний точно не выполнялись магазинами.

Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли бы делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное - деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твое обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

Вопросы к конкретной ситуации

1. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?
2. Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблемы межличностной и организационной коммуникации в компании?
3. Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христодар-отец?
4. Где у Христодара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?
5. Какие коммуникационные сети использовались Христодаром во взаимодействии с подчиненными?
6. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовался Христодаром-отцом в общении с подчиненными?
7. Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар и были ли они эффективны?
8. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?
9. Как бы вы на месте Жанны ответили ее отцу на его монолог?

Ситуационная задача №24

Конкретная ситуация «Pepsi пробивает брешь в "Великой ипрической панике"»

Самый страшный кошмар для *PepsiCo* начался достаточно зловеще 10 июня 1993 г., когда пожилая семейная пара из Фекреста, штат Вашингтон, обнаружила шприц, плавающий в банке диетпепси.

В течение двух следующих недель 50 тыс. работников *PepsiCo* – от главного менеджера и *PR*-специалистов до разлильщиков – круглые сутки выстраивали массивное *PR*-наступление, которое в конечном счете позволило остановить приближающийся крах 95-летней торговой марки и потенциальное разрушение наиболее продвинутой в мире потребительской репутации.

В случае с *Pepsi* следует отдать должное правильному *PR*-мышлению и быстрым, решительным *PR*-действиям в ответ на неизбежную корпоративную катастрофу. На следующий день после поступления жалобы из Фекреста в соседний Такоме женщина заявила о том, что обнаружила в банке с пепси иглу для подкожных инъекций. История о двух испорченных банках, изначально названная «неким видом саботажа» со стороны местного разлищика из компании *Pepsi*, прошла по общенациональным каналам *Associated Press*, вызывая волны шока по всей стране.

PepsiCo, немедленно создав команду по антикризисному управлению, возглавляемую президентом компании Крегом Уитерапом (Craig Weatherup), решила «попридержать порох» и сначала оценить все известные факты по двум инцидентам, уделяя особое внимание заводу в Сиэтле. Видимое нежелание компании рассматривать проблему в драматическом свете, хотя шла работа «за кулисами», отвело изначальный огонь от так называемых антикризисных экспертов. Один из профессоров по управленческому общению предостерег: «Они недооценивают то, насколько слухи могут заряжаться друг от друга». Другой специалист по антикризисному управлению заметил: «Будет ошибкой, если окажется, что они должны были действовать в свете последних событий».

13 июня представитель Агентства по контролю продуктов питания и лекарств (Food and Drug Administration, FDA) Дэвид А. Кесслер (David A. Kessler) предупредил потребителей в штатах Вашингтон, Орегон, Аляска, Гавайи и Гуамо о том, что «им следует тщательно проверять банки пепси на признаки порчи или подделки и выливать содержимое в стакан перед употреблением».

На фоне критики и усиления паники по изложенному поводу *PepsiCo* смогла удержать свои позиции. Хотя критики требовали, чтобы компания срочно отозвала свою продукцию, компания продолжала настаивать на том, что ее банки практически защищены от порчи. «Мы уверены на 99% в том, что вы не сможете открыть банку и затем снова запломбировать ее так, чтобы это было не заметно», – уверяла компания своих потребителей. Поскольку «риска для здоровья ни двух потребителей, подавших жалобы, ни общественности в целом» не было, *PepsiCo* потребовала от разлильщиков и генеральных менеджеров не отзываться продукцию из точек продаж.

14 июня *PepsiCo* провела внутреннюю «потребительскую консультацию» для разлильщиков и генеральных менеджеров, рассказав о результатах первоначального расследования полученных жалоб:

1. «Найденные шприцы относятся к разряду тех, которые широко используются диабетиками для уколов инсулина. Ни в одном из наших производственных помещений такие шприцы не содержатся».

2. «Все банки, используемые для пепси-колы, производятся заново. Они не используются вторично. Визуальный надзор проводится на двух стадиях: первая стадия – перед заполнением банок, вторая стадия – после заполнения. После этого банки запечатываются».

Компания *Pepsi* пришла к следующему заключению: во-первых, скорость и охрана процесса разлива делает практически невероятным попадание инородного тела в закрытую банку пепси; во-вторых, предметы, попавшие в банки, были положены туда не на фабрике.

К 14 июня паника по поводу испорченных напитков охватила всю страну. *PepsiCo* была завалена отчетами о шприцах в банках, найденных от Луизианы до Нью-Йорка, от Миссури до Вайоминга, от Пенсильвании до Южной Калифорнии. Кошмар *PepsiCo* усиливался за счет того, что пресса также подливала масла в огонь, подпитывая безумие, достигшее таких масштабов, с которыми компания никогда не сталкивалась:

- «"Испуганная"» фирма борется за свое доброе имя» – *New York Pos*;
- «Агентство по контролю продуктов питания и лекарств предостерегает любителей диетпепси» – *Associated Press*;
- «Любителей диетпепси предупреждают об инородных телах» – *USA Today*;
- «Не планируется отзывать диетпепси» – *New York Times*.

Истории о порче напитка доминировали в прессе, с этого начинались вечерние и утренние выпуски новостей в течение трех дней. Телевизионные команды со всей страны расположились на местных заводах, где осуществлялся разлив пепси. Президент и шесть PR-специалистов *PepsiCo* работали по 20 часов в день в головной конторе компании в Сомерсе (штат Нью-Йорк), каждый отвечая на 80–100 запросов ежедневно. Компания была охвачена «шприцевой манией».

Поздним вечером 15 июня *PepsiCo* получила первую передышку. В Пенсильвании был арестован мужчина, обвиняемый в ложном заявлении об обнаружении шприца в банке пепси. После первого ареста *PepsiCo* пошла в атаку.

Отношения со СМИ

Стратегия общения *PepsiCo* со средствами массовой информации была сконцентрирована на телевидении. Оставляя в стороне традиционные печатные СМИ («пресс-конференции стары как динозавры»), PR-специалисты *PepsiCo* организовали ежедневную передачу информации через спутник в национальные электронные СМИ для того, чтобы иметь возможность освещать ситуацию со своей стороны:

- Первый видеорелиз, показывающий высокоскоростные линии разлива продукта по банкам, сопровождался рассказом менеджера завода. Сообщение состояло в том, что производственный процесс основывается на принципах

скорости, безопасности и надежности, что делает порчу продукта в процессе разлива практически невозможной. Задача состояла в том, чтобы показать, насколько безопасен процесс производства. Первоначальный видеорелиз посмотрели 187 млн зрителей (больше, чем смотрело Суперкубок в 1993 г.) по всем Соединенным Штатам.

- Второй видеорелиз, показывающий президента *PepsiCo* Уитерапа, делающего заявление о первом аресте за ложную жалобу на испорченный продукт. Во время этого релиза было отмечено четыре основных аспекта: 1) жалобы на шприцы, обнаруженные в банках в других городах, не связаны между собой; 2) складывается впечатление, что порча происходит после вскрытия банок; 3) банки для безалкогольных напитков являются самой безопасной упаковкой для потребительских пищевых продуктов; 4) нет необходимости отзываться продукты. Этот видеорелиз компании *PepsiCo* увидели 70 млн зрителей.

- Третий видеорелиз, сопровождаемый рассказом президента компании Уитерапа, представлял собой отрывок из записи системы видеонаблюдения магазина, из которого видно, как женщина бросает шприц в открытую банку из-под пепси. Уитерап поблагодарил потребителей за поддержку, сообщил о новых арестах и еще раз подтвердил решение компании *PepsiCo* не отзываться свою продукцию. Эта запись с камеры видеонаблюдения была просмотрена 95 миллионами зрителей, что фактически «сломило» шприцевый страх.

- В дополнение к видеорелизам атака *PepsiCo* на средства массовой информации заключалась также и в том, что президент компании и эксперт по защите продуктов приняли участие во всех возможных ток-шоу, которые только могли уместиться в их рабочий график: в каждом из трех основных вечерних выпусков новостей, в программе «*Nightline*» на ABC, «*LarryKing Live*» на CNN и т.д.

Видеомедиарелизы компании *PepsiCo* не имели равных в истории корпоративных связей с общественностью.

Отношения с правительством

Пока разворачивалась вся эта ситуация, *PepsiCo* поддерживала постоянную связь с FDA и ее представителем Кесслером. В то время как другие потребительские фирмы вступают в противоборство с FDA, считая ее цепным псом, *PepsiCo* решила воспользоваться ее расследованием. Именно FDA заявила об аресте мужчины в Пенсильвании. Кроме того, представитель FDA Кесслер также выступил с заявлением о порче продуктов и возможности подлогов. Позже Кесслер выступил вместе с Уитерапом в программе «*Nightline*» и предпринял беспрецедентный шаг, заявив, что «порядок восстановлен... нет необходимости отзываться продукт».

17 июня Кесслер провел пресс-конференцию в Вашингтоне, на которой он недвусмысленно охарактеризовал ситуацию как обман – «результат вводящих в заблуждение индивидуальных действий, усиленный и приумноженный ярким сопровождением прессью»; он также сказал, что это могло быть «предсказуемым прорывом поддельной продукции».

21 июня президент *PepsiCo* Уитерап в письме на имя Президента Клинтон благодарил за «отличную работу» Кесслера и FDA «в расследовании

недавнего обмана с порчей продуктов».

Отношения с сотрудниками

В области отношений с сотрудниками – персоналом и разливщиками – *PepsiCo* применила политику полного и немедленного раскрытия информации сразу же после изучения имевшихся фактов. Как минимум раз в день выпускались потребительские консультационные информационные бюллетени (обычно дважды или трижды в каждый кризисный день), что позволяло держать в курсе разливщиков и генеральных менеджеров 400 местных фабрик *PepsiCo*, рассказывая им о том, что происходит, какие поступили сведения, какие меры предпринимает правительство и как на это реагирует компания.

Менеджеров проконсультировали о том, как следует общаться с сотрудниками и клиентами; это было сделано в форме «Рекомендаций по поведению в ситуации с порчей продуктов»; их также проконсультировали о том, какие действия следует предпринимать в случае обнаружения подлога.

В кризисный период президент компании Уитерап также лично периодически направлял письма разливщикам и генеральным менеджерам, рассказывая о том, что было сделано для того, чтобы изменить ситуацию. Когда была обнаружена запись службы наблюдения магазина, Уитерап направил всем разливщикам *PepsiCo* срочной почтой запись пресс-конференции представителя FDA Кесслера и копию видеозаписи из магазина. «Пожалуйста, поделитесь этой информацией с вашими клиентами», – попросил президент компании.

К 18 июня, спустя одну неделю, которая показалась целым тысячелетием, после того как был брошен вызов продуктам и репутации компании, *PepsiCo* провозгласила победу через общенациональную рекламу: «Компания *Pepsi* рада объявить... объявлять не о чем».

То, что начиналось как жуткий национальный кошмар с критикой и анти-рекламой, угрожающими компании при каждом удобном случае, закончилось бурной и всеобщей общественной похвалой. «Знает, как обращаться со СМИ», – вот как охарактеризовал *Advertising Age* стратегию *PepsiCo*. Компанию повсеместно превозносили за отстаивание своих позиций в отношении отзыва продукции и защиту своей репутации и доверия к ней.

Наверное, самое приятное для *PepsiCo*, после заявления Агентства по контролю продуктов питания и лекарств и ее департамента уголовных расследований и ареста 55 подозреваемых обманщиков, заключалось во влиянии всей этой ситуации на прибыль компании: *PepsiCo* не только смогла обуздать нападки СМИ и сохранить нетронутым доверие к себе, но и воздействие на объемы продаж компании были совсем незначительными. Президент компании Уитерап заявил, что объем продаж сократился на 3% на пике кризиса, что приблизительно составляет 30 млн долл. К июлю - августу объем продаж вырос на 7%, и это было самым лучшим летним сезоном за последние пять лет.

Вопросы к анализу ситуации:

1. Считаете ли вы, что со стороны *PepsiCo* было ошибкой сразу добровольно не отозвать свою продукцию?
2. Как в целом вы оцениваете PR-стратегию *PepsiCo*?
3. Как вы оцениваете политику связей компании с правительством?

4. Какие «за» и «против» вы можете назвать в отношении игнорирования печатных средств информации и концентрации на электронных средствах?

5. Какие PR-уроки можно извлечь из опыта PepsiCo для решения будущих проблем с порчей продуктов?

Ситуационная задача №25

Цель. Тренировка дает возможность осознать поведение конфликтных сторон. Она побуждает участников к поиску путей выхода из конфликта.

Время 60 минут.

Подготовка. Ознакомьтесь с основными правилами критики.

Процедура. Двое участников усаживаются лицом к лицу. Один играет роль нападающего, а другой - защищающегося. Ведется диалог по спорным вопросам, которые имеют место в группе, обществе. «Нападающий» резко критикует партнера с позиций явного превосходства и уверенности в себе. «Защищающийся» постоянно извиняется, оправдывается, делает реверансы. С критикой своих действий он соглашается, поведение «нападающего» одобряет. Неустанно повторяет, что впредь будет более благоразумным и так далее. Через 5-10 минут роли меняются.

После проигрывания ролей проводится обсуждение. Партнеры делятся своими впечатлениями, отвечая на вопросы:

- Как я испытал на себе властную силу «нападающего»?
- Что я чувствовал, когда «нападал» сам?
- Что я чувствовал, будучи защищающимся?
- Как все это бывает в жизни?
- Как нужно критиковать, не унижая чувство собственного достоинства оппонента?

Компетентностно-ориентированная задача № 10

Конкретная ситуация «Теневая экономика»

Молодая пара на новеньких «Жигулях» остановилась на автостоянке автострады. До города оставалось не более 150 км, но их машина вела себя не лучшим образом. Молодой водитель пригласил автомеханика. Тот открыл капот машины и попросил запустить двигатель. Водителю удалось это сделать с третьей попытки.

- Надо регулировать, - определенно проговорил механик. - Стоимость..., - тут он назвал кругленькую сумму.

Молодые люди переглянулись, а механик сделал движение, намереваясь удалиться.

- Мы согласны, - дружно проговорили владельцы «Жигулей».

После регулировки был произведен расчет. Механик уверил молодежь, что сделал все надежно и пожелал им счастливого пути. Спутники уселись. Машина фыркнула и покатила.

- Послушай, - проговорила спутница, - ведь он положил деньги в карман.
- А куда же еще?
- Ну да! Ты уверен, что с этих денег он не заплатит налог?
- Конечно.

Вопросы к конкретной ситуации:

1. Опишите этические проблемы в данной ситуации.
2. Какие сделки можно отнести к теневой экономике?
3. Насколько велики размеры оборота в теневой экономике?
4. Каковы последствия теневой экономики?
5. Как теневая экономика влияет на налоги?
6. Как избавиться от теневой экономики?
7. Стоит ли от нее избавляться?

Ситуационная задача №26

Конкретная ситуация «Программа «Медэкс»

Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ для медицинских учреждений. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, бывшим высокопоставленным чиновником всесоюзного в то время Министерства здравоохранения. В настоящее время в компании работали около 30 аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правление также входили: Феликс Толкачев - маркетинг; Екатерина Семина - операции; Алексей Хотин - развитие систем; Дмитрий Боровский - финансы и учет; Ахмет Багиров - системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ.

Петренко: «Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания - это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос».

Боровский: «Да, я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, лучше было бы продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов».

Петренко: «Насколько ты предлагаешь поднять цену?».

Боровский: «Сегодня мы на отметке нулевой прибыли».

Петренко: «Так что ты предлагаешь?».

Боровский: «Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30%».

Толкачев: «Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов..., может не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов».

Петренко: «Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?».

Толкачев: «Я не знаю».

Боровский: «Мне кажется, около 80?».

Петренко: «Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?».

Толкачев: Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется.

Хитин: «Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для программы «В», и тогда центральный Кардиологический центр изменил свое решение. Нам было бы лучше потратить время на переход к новой системе компании «Эппл»».

Семина: «Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперек»».

Петренко: «Да! Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ «Медэкс»? Разве компании «Медсистемс» и «ТМС» не проводят такие же изменения, которые делаем мы, и не осуществляет это также часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке».

Толкачев: «В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор».

Петренко: «Ахмет, мы еще ничего не слышали от тебя. Может у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?».

Багиров: «Мне особенно нечего сказать - это же проблема маркетинга. Мне так кажется... как продавать контракты?».

Семина: «Нам надо иметь больше данных и информации. Может быть нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное».

Бобровский: «Что конкретно мы должны знать?».

Петренко: «Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления».

Семина: «Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11:00».

Бобровский: «Почему бы нам просто не поднять цену на 20% для новых клиентов и посмотреть, что произойдет? Увеличила же «ТМС» свою цену на 35% в год».

Петренко: «Что ты думаешь, Феликс?».

Толкачев: «Да мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов».

Петренко: «Хорошо, давайте попробуем это сделать»

Вопросы к конкретной ситуации

1. Как формулировалась (в каких заявлениях) проблема, требующая решения в ходе заседания? Как эти заявления соотносятся друг с другом, то есть как одно из них является средством разрешения другого)? Является ли решаемая на заседании проблема структурированной? Обоснуйте свою позицию.

2. Каким различным интересам служили эти заявления (вовлекали людей в дискуссию, способствовали уходу от обвинений и тому подобное)? В каких целях эти заявления были сделаны в данной ситуации? Какая модель принятия решения при этом использовалась? Приведите аргументы.

3. Какие роли выполнял Петренко как менеджер в ходе принятия решений на заседании? Какие методы принятия решения он использовал?

4. В каких условиях принималось решение в данной ситуации? Почему вы так считаете?

5. Есть ли какие-либо этические аспекты в принятии данного решения? Какие? Объясните.

6. Какое решение приняли бы вы в данной ситуации? Дайте подробное разъяснение по этому поводу.

Ситуационная задача №27

Конкретная ситуация «Аквариус» меняет стратегию

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «АквариусСистемИнформа» в апреле 1995 г. объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как фирмы «Фудзицу» и «Джитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Компьютерное производство было решено законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма «Аквариус» занялась в 1990 г. Тогда это было революционное начинание. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время СП, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских компьютерных фирм, но в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуе Ивановской области. В те августовские дни 1990 г. было очень много восторженных отзывов и лестных высказываний по поводу начинания фирмы. Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный договор с СоюзЭВМкомплект, осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором СоюзЭВМкомплект должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. К весне 1991 г. завод вышел на производство 6 тыс. персональных компьютеров в месяц. Однако обвалившийся рубль и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с СоюзЭВМкомплект. Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплатила штраф. После этого ей пришлось искать

покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200-300 компьютеров в месяц, а число работников уменьшилось втрое: с 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но эта попытка не дала желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры. Однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В 1995 г. на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняют функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляют их сборку.

Трудности 1992 г. «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что ее годовой оборот в 1993 г. составил 100 млн долл. при этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящегося на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из десяти практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса. Во главе группы стоит холдинговая компания, которая владеет контрольным пакетом акций.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?

2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?

3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

Какими сильными и слабыми сторонами обладает эта компания? Составьте перечень внешних угроз и возможностей для фирмы «Аквариус».

Ситуационная задача №27

Конкретная ситуация «Металлургическая компания»

Виталий Зверев, генеральный директор металлургической компании, докладывал Совету директоров организационное построение компании.

Когда один из членов Совета спросил его, что он думает о такой большой численности людей, подчиненных ему непосредственно, Виталий ответил: «Я не верю в теорию, согласно которой руководители должны иметь ограниченное число подчиненных. Это разбазаривает ресурсы и создает бюрократию. Все мои подчиненные - хорошие люди и знают, что они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении любых проблем. Они

испытывают чувство близости к руководству. Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каждый из них работает, и указать на недостатки и ошибки немедленно. И если заведующий секцией в большом универсаме может иметь в подчинении 25-30 человек, то я просто должен быть способен управлять хотя бы девятнадцатью. В дополнении, несколько подчиненных недостаточно загружают руководителя работой, и я полагаю, что вы поставили меня на эту должность для того, чтобы я работал на компанию весь рабочий день».

Вопросы к конкретной ситуации

1. Как бы вы ответили на заявление Виталия Зверева? Какие аргументы привели бы со своей стороны?

2. Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данной ситуации? Объясните свою позицию.

3. Охарактеризуйте предлагаемую структуру с точки зрения централизации власти.

4. Как взаимосвязаны, с точки зрения, теории организации, цели, среда и оргструктура? Когда возможна и желательна высокая норма управляемости?

Ситуационная задача №28

Конкретная ситуация «Это сладкое слово – свобода»

Счастливее всех тот,
кто зависит только от себя.

Цицерон

Попытка бегства

В отделе главного конструктора предприятия, выпускающего электротехническую продукцию, работают 15 человек. Недавно в отдел пришел новый работник - Семенов Виктор, но главный конструктор считает, что за короткий период Виктор проявил себя как один из самых лучших работников. Молодой, энергичный, его компетентность подтверждается выполнением ряда сложных заданий. Свои обязанности по должности он всегда выполняет без напоминаний и в срок. Именно поэтому ему было поручено в течение января осуществить разработку новой продукции. Виктор с удовольствием принялся за порученное дело, которое его заинтересовало настолько, что несколько дней подряд он оставался работать и после окончания рабочего дня. В результате разработка была выполнена в срок и представлена на утверждение руководству предприятия; одобрена и принята к производству. Работа главного конструктора как руководителя отдела отмечена на совете главных специалистов предприятия.

Проверка на сочувствие

В начале февраля Виктор Семенов подошел к руководителю с просьбой: «Вы знаете, мне завтра надо к зубному врачу, я хотел взять талончик на время после работы, однако ситуация складывается таким образом, что по семейным обстоятельствам я не могу оставить дом с 18 до 20 часов. Моя жена в это время на работе, теща уехала на отдых, а тесть находится в больнице. Поэтому мне не с кем оставить дома ребенка, который простудился и не может пойти вместе со мной в поликлинику. Кроме того...».

В это время руководитель останавливает его, говоря: «Понятно, понятно. Конечно, ну что Вы, сходите, конечно».

Чрезвычайное происшествие

Через несколько дней Виктору потребовалось уйти с работы, чтобы быть дома, когда придет слесарь. Он коротко объяснил сложившуюся ситуацию тем, что жена в этот день работала в первую смену. Сообщив это, Виктор замер в ожидании решения руководителя. Главный конструктор, заглядывая в свой календарь и размышляя вслух, принимает решение: «Что там у нас завтра? Кажется ничего, ну да, можете не приходите до обеда».

Уход от рутины

Накануне 8 Марта главный конструктор вызвал Виктора и дал ему поручение исправить выявленные неточности в чертеже, который сразу после выходных должен быть передан в цех для работы. В ответ Виктор сокрушенно сказал: «Простите, но я забыл Вам сказать, что мне сегодня надо забрать из больницы тестя. Он не сможет сам приехать домой». «Ну, хорошо, я попрошу сделать это Николая Сидорова», - говорит руководитель.

Передача обязательств

Вскоре после праздников Виктору потребовалось полдня, чтобы отвезти тестя в санаторий. Отпрашиваясь накануне, он объяснил, что задание, которое он должен был сделать, выполнит Ирина, с которой он уже договорился. «Хорошо», - говорит руководитель, считая, что, в принципе, раз работники договорились, то обе стороны довольны и проблем нет.

Аврал

В апреле отдел всем составом начал работать над новой разработкой, для которой руководство предприятия установило достаточно жесткие сроки выполнения. Виктор в привычной для него манере взялся за несколько направлений, работая над каждым из них параллельно. 15 апреля из цеха поступил запрос о проблемах по изготовлению ранее разработанной в отделе конструкции, производство которой должен был сопровождать Виктор. Взяв рекламацию, Виктор пришел к главному конструктору и сказал, что очень занят новой разработкой и поэтому: «Пусть в цех сходит Николай, он помогал мне в разработке этой детали, поэтому ему будет несложно справиться. У меня нет сейчас возможности заниматься этим вопросом». Главный конструктор вынужден согласиться с этим, так как новая работа отдела ограничена во времени.

Свобода. Свобода! Свобода?

Давая очередное задание Виктору, руководитель «пошутил»: «Надеюсь, что сегодня Вам никуда не надо уходить? Вы можете сделать это к понедельнику?». «Могу, давайте, ладно уж», - тоже шутит подчиненный. И тут же добавляет, что не может выполнить другое задание, потому что не занимается этим вопросом уже несколько месяцев. Аналогичные ситуации имели место еще несколько раз, в результате главный конструктор все чаще начинает свой разговор с Виктором со слов: «Вы не возражаете, если я Вам поручу вот это?».

Вопросы к конкретной ситуации

1. На каком этапе в данной ситуации имело место делегирование, а на каком самоделегирование?
3. Какой стиль управления преобладает в этой ситуации у главного конструктора?
4. На какой стадии ситуации главным конструктором была допущена ошибка?
5. Какие потребности стремится удовлетворить Виктор в этой ситуации?
6. Каковы возможные сценарии дальнейшего развития ситуации и какие решения могут быть приняты главным конструктором в зависимости от направленности развития событий?

Ситуационная задача №29

Конкретная ситуация «Мотивирование работников мясокомбината»

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем люди делали в течение восьми часов то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того, чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции высокого качества. Работников стало интересовать во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало

улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина - в руководстве.

2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.

4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?

2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.

3. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?

4. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.

5. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

6. Желали бы вы работать на Подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте ответ.

Ситуационная задача №30

Конкретная ситуация «Городская телефонная станция»

В начале 90-х гг. XX в. в ходе коммерциализации государственных и муниципальных организаций было проведено изучение одного из обслуживающих подразделений городской телефонной станции (ГТС) очень крупного города. Изучение заключалось в проверке эффективности от введения процедуры установления целей и обратной связи по отслеживанию выполнения работниками подразделения заданий по производительности. В то время Степан Николаев работал в новой для себя должности - одного из руководителей ГТС - и одновременно учился в Школе бизнеса. Его подчиненные, занимавшиеся обслуживанием основных операций, отвечали за поддержание в чистоте и порядке оборудования, размещенного более чем в 50 зданиях города. Водители и автомеханики обеспечивали все районные отделения запасными частями и другими необходимыми материалами.

Обследуемые работники последние годы постоянно не справлялись с поставленными заданиями и требованиями к их выполнению. Степан регулярно измерял выполняемую ими работу по четырем показателям: качество обслуживания; техника безопасности; дисциплина прихода и ухода; экономия издержек. Все показатели, за исключением первого, измерялись количественно. Своей наиболее важной задачей Степан считал достижение выполнения всеми подчиненными поставленных перед ними целей.

В ходе проводимого изучения все работники были разбиты на группы. Каждая группа изучалась по одной из четырех целей. Проверка должна была показать, каким образом обратная связь будет влиять на уровень достижения поставленных целей. В одной из групп мастер встречался с подчиненными раз в неделю и информировал их о том, кто из них достиг целей на предыдущей неделе. На этой же встрече устанавливались цели на следующую неделю. Тем работникам данной группы, кто работал хорошо, было об этом сказано и взято на заметку мастером. В другой группе работники оценивали свои результаты сами. В третьей группе работники к тому, что они сами оценивали себя, добавляли оценку мастера.

Через три месяца после начала обследования в работе групп появились признаки улучшения по показателям качества обслуживания и техники безопасности. Показатели прихода и ухода не изменились, прогулы были очень редкими. Группа, имевшая в предыдущем году наиболее низкие результаты, оказалась к концу года изучения на первом месте. Эта была группа, где оценка шла с двух сторон - от себя и от мастера. Та группа, успехи работников которой

оценивались только мастером, была второй, подойдя очень близко к занявшей первое место группе.

Степан Николаев сказал по этому поводу: «В этих группах были люди, которые действительно получали информацию о результатах своей работы. Когда работник может без вопросов и сомнений знать, что является для него целью и достиг ли он ее, а также периодически получать подкрепление своему поведению похвалой начальника, то это наиболее сильное оружие в организации. Это то же самое, что известить свои войска о победе».

Вопросы к конкретной ситуации

1. Какие из рассматриваемых в ситуации целей относятся к индивидуальным, групповым и организационным?

2. Как вы думаете, почему для контроля работы групп были выбраны четыре указанных показателя?

3. Каким методом происходило установление целей в каждой из изучаемых групп? Использовались ли при этом элементы «управления по целям»? Если да, то какие? Подтвердите фактами.

4. Аргументированно объясните, почему группа «самооценки» проиграла?

5. Что можно использовать как количественное выражение каждого из четырех показателей, установленных для групп?

6. Какие еще цели мог поставить перед собой Степан как руководитель одного из ключевых подразделений городской телефонной станции?

Шкала оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи: в соответствии с действующей в университете балльно-рейтинговой системой оценивание результатов промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в рамках 100-балльной шкалы, при этом максимальный балл по промежуточной аттестации обучающихся по очной форме обучения составляет 36 баллов, по очно-заочной и заочной формам обучения – 60 (установлено положением П 02.016).

Максимальное количество баллов за решение компетентностно-ориентированной задачи – 6 баллов.

Балл, полученный обучающимся за решение компетентностно-ориентированной задачи, суммируется с баллом, выставленным ему по результатам тестирования.

Общий балл по промежуточной аттестации суммируется с баллами, полученными обучающимся по результатам текущего контроля успеваемости в течение семестра; сумма баллов переводится в оценку по 5-балльной шкале следующим образом:

Соответствие 100-балльной и 5-балльной шкал

<i>Сумма баллов по 100-балльной шкале</i>	<i>Оценка по 5-балльной шкале</i>
100-85	отлично
84-70	хорошо

69-50	удовлетворительно
49 и менее	неудовлетворительно

Критерии оценивания решения компетентностно-ориентированной задачи:

6-5 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует глубокое понимание обучающимся предложенной проблемы и разностороннее ее рассмотрение; свободно конструируемая работа представляет собой логичное, ясное и при этом краткое, точное описание хода решения задачи (последовательности (или выполнения) необходимых трудовых действий) и формулировку доказанного, правильного вывода (ответа); при этом обучающимся предложено несколько вариантов решения или оригинальное, нестандартное решение (или наиболее эффективное, или наиболее рациональное, или оптимальное, или единственно правильное решение); задача решена в установленное преподавателем время или с опережением времени.

4-3 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует понимание обучающимся предложенной проблемы; задача решена типовым способом в установленное преподавателем время; имеют место общие фразы и (или) несущественные недочеты в описании хода решения и (или) вывода (ответа).

2-1 балла выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует поверхностное понимание обучающимся предложенной проблемы; осуществлена попытка шаблонного решения задачи, но при ее решении допущены ошибки и (или) превышено установленное преподавателем время.

0 баллов выставляется обучающемуся, если решение задачи демонстрирует непонимание обучающимся предложенной проблемы, и (или) значительное место занимают общие фразы и голословные рассуждения, и (или) задача не решена.