

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования «Саратовский государственный технический
университет имени Гагарина Ю.А.»

Профессионально-педагогический колледж



**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ
ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ**

по дисциплине
ОП.04 «Основы менеджмента и маркетинга»

специальности
21.02.05 «Земельно-имущественные отношения»

Методические указания рассмотрены
на заседании цикловой методической комиссии
технических специальностей
Председатель ЦМК  Е.Э.Воеводина

Пояснительная записка

Методические указания по выполнению практических работ подготовлены на основе рабочей программы учебной дисциплины «Основы менеджмента и маркетинга», разработанной на основе ФГОС СПО по специальности 21.02.05 «Земельно-имущественные отношения», и соответствующих общих (ОК) и профессиональных (ПК) компетенций.

ОК 1. Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес

ОК 2. Анализировать социально-экономические и политические проблемы и процессы, использовать методы гуманитарно-социологических наук в различных видах профессиональной и социальной деятельности

ОК 3. Организовывать свою собственную деятельность, определять методы и способы выполнения профессиональных задач, оценивать их эффективность и качество

ОК 4. Решать проблемы, оценивать риски и принимать решения в нестандартных ситуациях

ОК 5. Осуществлять поиск, анализ и оценку информации, необходимой для постановки и решения профессиональных задач, профессионального и личностного развития

ОК 6. Работать в коллективе и команде, обеспечивать ее сплочение, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями

ОК 7. Самостоятельно определять задачи профессионального и личностного развития, заниматься самообразованием, осознанно планировать повышение квалификации

ОК 8. Быть готовым к смене технологий в профессиональной деятельности

ПК 1.4. Участвовать в проектировании и анализе социально-экономического развития территории

ПК 3.1. Выполнять работы по картографо-геодезическому обеспечению территорий, создавать графические материалы

Целью освоения учебной дисциплины «Основы менеджмента и маркетинга» является:

- обеспечение сформированности представлений об организации, и её системе построения;

- обеспечение сформированности представлений о процессах управления, средствах и методах воздействия управляющей системы;

- обеспечение сформированности о сущности и функциях маркетинга.

При выполнении практических работ студент должен **знать**:

- сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;

- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям);

- внешнюю и внутреннюю среду организации;

- цикл менеджмента;
- процесс принятия и реализации управленческих решений;
- функции менеджмента в рыночной экономике:
- организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
- систему методов управления;
- методику принятия решений;
- стили управления, коммуникации, деловое общение;
- сущность и функции маркетинга;
- конъюнктуру рынка недвижимости, динамику спроса и предложения на соответствующем рынке с учетом долгосрочных перспектив;

При выполнении практических работ студент должен **уметь:**

- планировать и организовывать работу подразделения;
- формировать организационные структуры управления;
- разрабатывать мотивационную политику организации;
- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
- учитывать особенности менеджмента и маркетинга в земельно-имущественных отношениях;
- анализировать рынок недвижимости, осуществлять его сегментацию и позиционирование;
- определять стратегию и тактику относительно ценообразования.

Содержание практических занятий определено рабочей программой и тематическим планированием, соответствует теоретическому материалу изучаемых разделов учебной дисциплины.

Объем практических занятий по дисциплине определяется учебным планом по данной специальности.

Продолжительность практического занятия – 2 академических часа. Перед проведением практического занятия преподавателем организуется инструктаж, а по его окончании – обсуждение итогов. Комплект методических указаний по выполнению практических работ дисциплины «Основы менеджмента и маркетинга» содержит 6 практических занятий.

Перечень практических работ по дисциплине «Менеджмент»

Практическая работа №1

Тема: Содержание современного менеджмента

Практическая работа №2

Тема: Виды и функции менеджмента

Практическая работа №3

Тема: Стратегическое планирование как функция менеджмента

Практическая работа №4.

Тема: Организация как функция менеджмента

Практическая работа №5.

Тема: Мотивация как функция менеджмента

Практическая работа № 6

Тема: Рынок как объект маркетинга

ИНСТРУКЦИИ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

Прежде чем приступить к выполнению заданий, внимательно прочитайте данные рекомендации. Практические работы включают в себя задания следующих видов:

1. Установите соответствие между понятием и видами его проявления:

К каждой позиции, данной в первом столбце, подберите соответствующую позицию из второго столбца

Понятие	Вид деятельности
техническое	управление технологическими процессами и оборудованием
государственное	управление жизнью общества через органы власти
идеологическое	управление социальными процессами, внедрение идеологий;
хозяйственное	управление производственной и экономической деятельностью организаций.

2. Задание на осмысление высказываний мыслителей, ученых, писателей.

Внимательно прочитав приведенные цитаты, нужно ответить на вопросы, сформулированные в задании. Например, тема Общественный прогресс. Прочитайте высказывание, характеризующее революцию. Почему автор дает негативную оценку революции? Приведите примеры из истории, подтверждающие эту точку зрения. ЦИТАТА. М. Райман: «Революция - не закономерный этап, а продукт общественного кризиса, неспособность властных структур открыть простор для необходимых новаций. Революция выступает не только против старой власти, но и против модернизации в целом».

3. Ответ на поставленные вопросы (с аргументацией)

- Прочитайте вопрос и вникните в него.
- Для удобства подчеркните ту, фразу, которая, по вашему мнению, является главной. Это поможет вам быстрее сориентироваться при ответе на

вопрос.

- Если вы считаете, что можете ответить на вопрос без помощи лекции и дополнительной литературы – приступайте. Если же вопрос заставляет вас сомневаться, откройте лекционную тетрадь (учебник или дополнительную литературу), прочитайте необходимый пункт, вникните в содержание и после этого приступайте за работу.

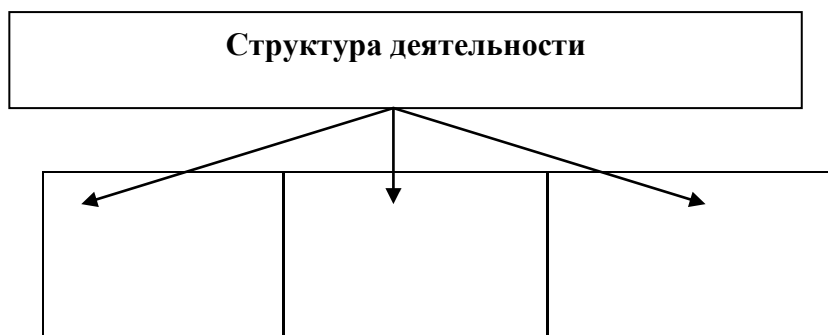
- **ГЛАВНОЕ!** Не переписывайте отрывки лекции в рабочую тетрадь! Четко отвечайте на ПОСТАВЛЕННЫЙ вопрос!

- Не забудьте привести аргументацию (обоснование) вашей позиции, если вопрос предполагает личностное отношение к проблеме.

4. Заполнение схем

- Прочитайте название схемы.
- Исходя из названия, вы поймете цель предстоящей работы.
- Воспользуйтесь материалами лекций или другими источниками, чтобы заполнить таблицу (схему).
- Используйте цветные графические материалы для выделения строк, столбцов или элементов схем.
- Особое внимание обращайте на четкость при отборе материала: делайте записи кратко и четко!

Например, деятельность как способ существования общества.



Ответ: субъект, объект, орудие деятельности.

5. Работа с учебной литературой:

- Прежде всего, необходимо ознакомиться с **введением** или **предисловием**, если таковые имеются в книге. В них обычно сообщается о цели написания книги и её предназначении. В предисловии нередко сообщается, какие вопросы в данной книге рассматриваются, а какие нет.

Как составлять план

1. Прочитайте текст (представьте мысленно весь материал).
2. Разделите текст на части и выделите в каждой из них главную мысль.
3. Озаглавьте части; подбирая заголовки, замените глаголы именами существительными.
4. Прочитайте текст во второй раз и проверьте, все ли главные мысли отражены в плане.

5. Запишите план.

План должен полностью охватывать все содержание текста

В заголовках (пунктах плана) не должны повторяться сходные формулировки.

Как анализировать текст

1. Прежде чем отвечать на вопросы и выполнять задания, внимательно прочитайте текст.

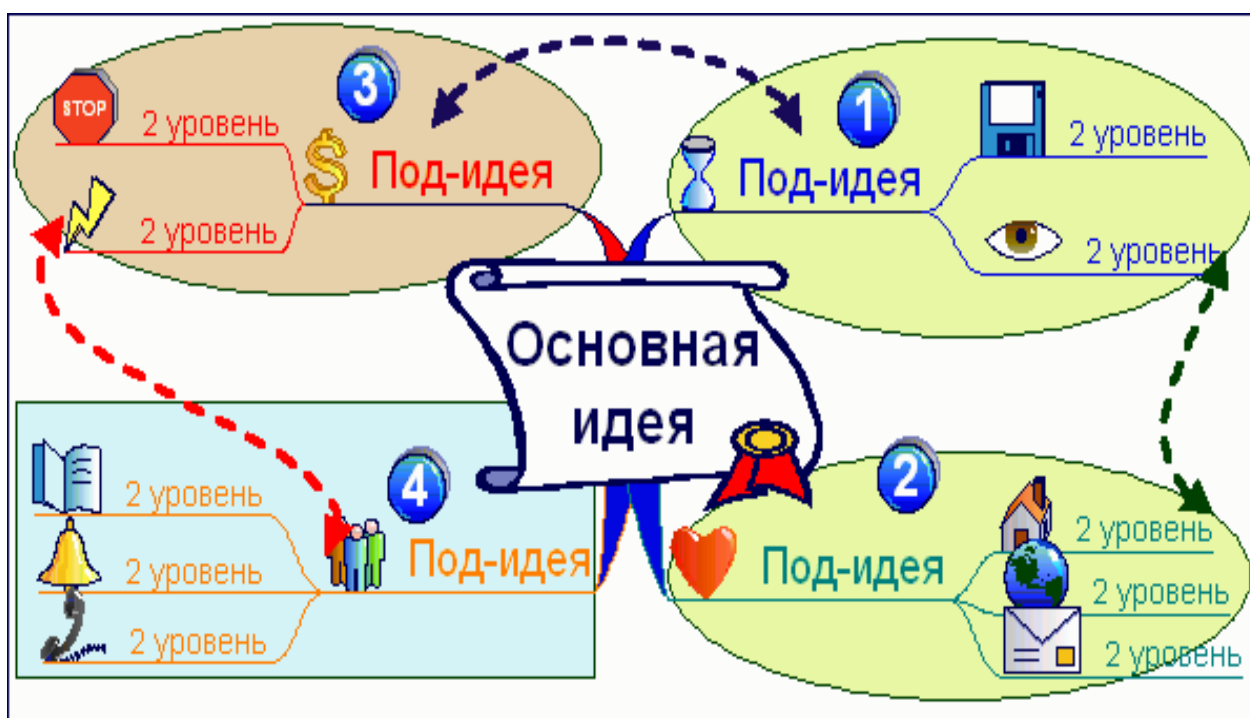
2. Помните: прямые ответы на многие вопросы или подсказки содержатся в тексте.

3. Соотнесите предложенный текст с изученным курсом определите, с какой содержательной линией связан данный текст («Общество», «Человек», «Познание», «Духовная жизнь общества», «Экономическая сфера жизни общества», «Социальные отношения», «Политика» и «Право»).

4. Дайте ответ на вопрос: «О чем данный текст?» — и определите его основную идею.

6. Как выполнить интеллект-карту

а. Работа над структурой карты



- В центре листа создаём образ, символизирующий главную Цель.
- На главных ветках записываем основные части этого проекта, задачи.
- На ветках 2-го уровня – разукрупняем информацию.
- Проставляем везде где возможно время, которое потребуется у нас на выполнение того или иного шага. И по возможности дату, когда этим шагом планируем заняться, ну и конечно средства.
- Мыслите трёхмерно.
- Используйте стрелки, значки и другие визуальные вспомогательные средства, чтобы показать связь между различными элементами.

- Не заостряйтесь на одной области. Если к вам не приходят мысли в одной ветке, перейдите к другой.
- Выкладывайте идеи сразу же, как только они появляются. Не судите и не сдерживайтесь.

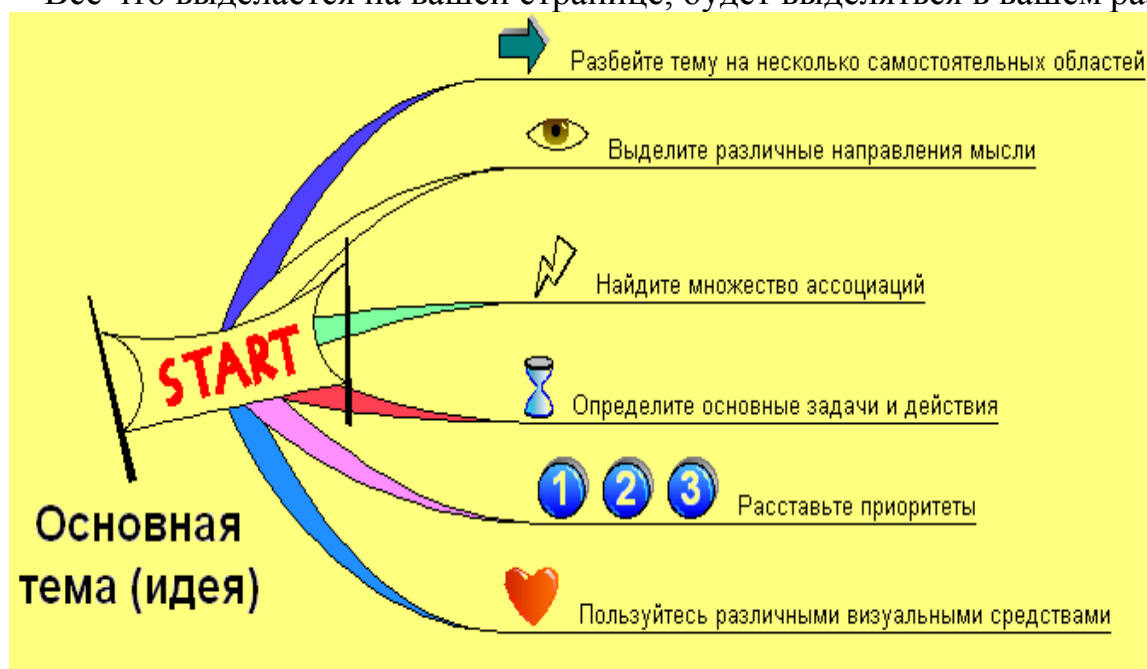
Разорвите границы. Если у вас заканчивается свободное место, не начинайте всё заново, на новом листе, просто приклейте к краю вашей карты дополнительный лист.

Проявите творчество. Творчество способствует запоминанию.

Будьте вовлечены в процесс. Получайте от него удовольствие.

Советы по созданию интеллект карт

- Используйте только ключевые слова или изображения.
- Начинайте создание карты с центра страницы.
- Центр должен представлять собой яркий и сильный визуальный образ, который является общим для всего остального содержимого карты.
- Создавайте субцентры для подтем.
- Пишите печатными буквами. Это делает вашу карту более читабельной и запоминающейся. Нижний регистр букв более отчётливо виден и лучше запоминается, чем верхний регистр.
- Используйте цвета, чтобы сделать темы и ассоциации более яркими.
- Всё что выделяется на вашей странице, будет выделяться в вашем разуме.



7.Как выполнить эссе

Методические рекомендации по написанию эссе

Эссе студента - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Эссе должно содержать: четкое изложение

сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Тема эссе

Тема не должна инициировать изложение лишь определений понятий, ее цель — побуждать к размышлению.

Построение эссе

Структура эссе.

1. Титульный лист.

2. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение.

Как подготовить и написать эссе?

Качество любого эссе зависит от трех взаимосвязанных составляющих, таких как:

- исходный материал, который будет использован (конспекты прочитанной литературы, лекций, записи результатов дискуссий, собственные соображения и накопленный опыт по данной проблеме);

- качество обработки имеющегося исходного материала (его организация, аргументация и доводы);

- аргументация (насколько точно она соотносится с поднятыми в эссе проблемами).

Процесс написания эссе можно разбить на несколько стадий: обдумывание — планирование — написание — проверка — правка.

Планирование — определение цели, основных идей, источников информации, сроков окончания и представления работы.

Цель должна определять действия. Идеи, как и цели, могут быть конкретными и общими, более абстрактными. Мысли, чувства, взгляды и представления могут быть выражены в форме аналогий, ассоциации, предположений, рассуждений, суждений, аргументов, доводов и т.д.

Практическое занятие № 1

Тема : Содержание современного менеджмента

Цель: изучить особенности организации управленческого труда, основные

роли руководителя и сформировать модель современного менеджера.

Оборудование: инструкционно - технологическая карта.

Справочный материал: таблицы, схемы.

Содержание работы

Теоретическая часть

Понятие и содержание современного менеджмента

1. Сущность, цели и задачи управления

Управление – это процесс воздействия, направленный на достижение определенных целей. **Выделяют следующие виды управления:**

техническое - управление технологическими процессами и оборудованием;

государственное - управление жизнью общества через органы власти;

идеологическое (негосударственное, неполитическое) – управление социальными процессами, внедрение идеологий;

хозяйственное – управление производственной и экономической деятельностью организаций.

В управлении выделяют **субъект управления** (тот, кто осуществляет управление – отдельный человек или группа людей) и **объект управления** (те, кем управляют – объединения, организации, трудовая деятельность).

Субъектами коммерческой деятельности могут являться юридические и физические лица, которые наделены правом ее осуществления. Что касается **объектов** коммерческой деятельности, то ими являются конкурентоспособные товары и услуги, востребованные на потребительском рынке.

Менеджмент – это процесс управления организацией.

При определении понятия «менеджмент» выделяют следующие составляющие:

Наука

(область человеческого знания)

Искусство

(практика выполнения работы по управлению и руководству)

Процесс

(способ управления, руководства)

Функция

(совокупность разнообразных видов деятельности)

Управленческий персонал

(люди, контролирующие и направляющие работу организации)

Аппарат управления

(орган, обеспечивающий механизм управления)

Менеджмент = искусство + опыт + обучение

Менеджмент – это вид профессиональной деятельности, направленной на достижение организацией определенных целей путем рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Цели менеджмента:

- получение (увеличение) прибыли;
- повышение эффективности хозяйствования;
- удовлетворение потребностей рынка;

- координация деятельности персонала;
- решение социальных вопросов.

Задачи менеджмента:

- определение целей создания, функционирования и развития организации;
- разработка стратегии развития;
- выявление приоритетных целей и их очередность, разработка планов работы;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- создание эффективной структуры;
- мотивация и стимулирование персонала;
- совершенствование производственного процесса;
- снижение затрат
- постоянный контроль за эффективностью работы;
- текущее регулирование процесса;
- управленческий анализ результатов деятельности.

Менеджер – наемный управляющий, занимающий в организации постоянную должность и наделенный правом принимать решения в определенных сферах деятельности организации.

Менеджеры бывают разных уровней в зависимости от сложности решаемых ими задач и возлагаемых на них функций. Менеджеров подразделяют на три группы:

1. руководители высшего звена – определяют основное направление деятельности организации, ее цели и задачи (генеральный директор, директора компании);
2. руководители среднего звена – отвечают за практическую реализацию решений, согласовывают усилия различных подразделений организации (начальник цеха, отдела);
3. руководители низшего звена – руководство деятельностью непосредственных исполнителей – рабочих и служащих (мастер, начальник участка, группы).

Практическая часть

Задание 1. Ответить на вопросы. Выделите и дайте развернутый ответ, основные различия между понятиями «управление» и «менеджмент».

1. Что такое менеджмент?
2. В чем состоит сущность управления?
3. Какие подсистемы можно выделить в системе менеджмента?
4. Что такое субъект управления?
5. Почему в менеджменте сочетаются наука и искусство?
6. Что такое принципы управления?
7. В чем состоит сущность системного подхода к управлению?
8. Перечислите подходы к управлению и поясните их.
9. Что такое методы управления?
10. На чем основываются административные методы управления?

11. На чем основываются экономические методы управления?

Задание 2. Раскройте особенности управленческого труда и заполните таблицу.

Цель управленческого труда	
Объект управленческого труда	
Предмет управленческого труда	
Средства труда	
Характеристика управленческого труда	
Результат управленческого труда	

Задание 3. Разбор ситуаций.

Ситуация 1

Вашему вниманию предлагаются два наиболее распространенных взгляда на менеджмент:

1. Менеджмент, как и любая наука, может быть механически заучен (как таблица умножения) и применен на практике в любой ситуации.
2. Менеджмент — это сложное социально-экономическое и технически-информационное явление, т.к. ситуации не стандартны. Важна не сама теория менеджмента, а искусство ее применения на практике.

Ответьте на вопросы:

1. Какую позицию вы считаете правильной?
2. В каком соотношении в своей работе современный менеджер должен руководствоваться наукой управления, либо опираться на искусство управления?

Заполните таблицу распределив проценты в соответствии с уровнями управления в организации.

Таблица к ситуации 1

	Высший уровень	Средний уровень	Низший уровень
Наука, знание			
Искусство, интуиция			
Итого:	100%	100%	100%

Ситуация 2

Вашему вниманию предлагается диалог двух инженерно-технических работников:

- Я считаю, что управление — это сфера деятельности, в которой может работать «узкий специалист» любой технической отрасли.
- Нет, управление — это профессиональная сфера деятельности, в которой должен и может успешно работать только специалист в области управления, т.е. менеджер.

Ответьте на вопросы:

1. Какой точке зрения вы отдаете предпочтение? От вас зависит выбор руководителя, есть два варианта: назначить на вакантное место знающего специалиста без управленческих навыков (инженерный подход) или профессионального менеджера, не обладающего в полной мере специальными знаниями (управленческий подход)?
2. Постарайтесь условно оценить, в какой степени менеджер должен быть специалистом, управленцем, экономистом, юристом, психологом и т.д. Заполните таблицу указав степень значимости от 1 до 7 в соответствии с уровнями управления в организации.

Таблица к ситуации 2

	Высший уровень	Средний уровень	Низший уровень
Управленец			
Экономист			
Специалист (инженер)			
Юрист			
Социолог			
Психолог			
Педагог			

Задание 3. Сделать схему по теме, выделив главные составляющие менеджмента: субъект, объект, виды управления, цели менеджмента, задачи менеджмента, методы и способы управления.

Практическое занятие № 2.

Тема: Виды и функции менеджмента.

Цель: изучить виды и функции менеджмента.

Оборудование: инструкционно - технологическая карта.

Справочный материал: таблицы, схемы.

Содержание работы

Теоретическая часть

Виды менеджмента

Работа менеджеров охватывает разные сферы деятельности организации и различные процессы, протекающие внутри них. В связи с этим выделяют следующие **виды менеджмента**:

1. организационный менеджмент – создание организации, формирование ее структуры и системы управления ее, разработка инструкций и т.п.;
2. стратегический менеджмент – определение долгосрочных целей организации и основных путей их достижения;
3. производственный менеджмент – управление объектами и процессами, выбор используемых технологий для производства товаров и услуг;
4. менеджмент персонала – разработка кадровой политики и решений по управлению персоналом в организации;
5. финансовый менеджмент – управление финансовыми потоками в целях наиболее эффективного использования капитала и получения максимальной прибыли;
6. маркетинговый менеджмент – установление взаимоотношений организации с рынком;
7. логистика – планирование, контроль, управление доставкой, складированием и переработкой материалов и доведение готовой продукции до потребителя;
8. инновационный менеджмент – создание и внедрение новых видов товаров и услуг, а также технологий.

В связи с этим менеджеров подразделяют в зависимости от выполняемых ими функций: менеджеры по продажам, менеджеры по персоналу, менеджеры по рекламе и т.д.

3. Принципы менеджмента

Управление осуществляется в соответствии с определенными правилами, соблюдение которых обеспечивает успех организации, а несоблюдение может привести к неудачам и убыткам.

Принципы менеджмента – основополагающие правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций.

Основными принципами менеджмента, которыми необходимо руководствоваться при решении управленческих задач, являются (разработаны Анри Файолем(1841—1925)):

1. разделение труда, направленное на повышение его производительности;
2. полномочия и ответственность (полномочия должны делегироваться пропорционально ответственности за выполнение работы);
3. дисциплина;
4. единоначалие, при котором работник подчиняется только одному руководителю;
5. единство действий, осуществляемых по единому плану;
6. подчинение личных интересов общим;
7. вознаграждение персонала;

8. централизация, т.е. единый управляющий центр и равновесие между централизацией и децентрализацией;
9. скалярная цепь, т.е. передача распоряжений согласно уровням иерархии;
10. порядок во всем;
11. справедливость, представляющая собой сочетание доброты и правосудия;
12. стабильность персонала;
13. инициатива в построении и выполнении планов;
14. корпоративный дух (единение персонала).

Современные принципы управления нацеливают внимание на социальный аспект управления: менеджмент направлен на человека, на то, чтобы усилия людей сделать более эффективными.

Современные подходы в менеджменте

В современном менеджменте выделяют **4 основные подхода**:

1. **количественный подход** – использование количественных измерений при принятии решений; использование информационных систем управления и вычислительной техники.
2. **процессный подход** – управление рассматривается как непрерывный процесс, состоящий из следующих функций:

планирование → организация → мотивация → контроль

Эти функции находятся в постоянной взаимосвязи и объединены между собой процессами принятия решений и передачи информации.

3. **системный подход** – организация рассматривается как единая целое, т.е. совокупность взаимосвязанных элементов, которые ориентированы на достижение различных целей под влиянием внешней среды.
4. **ситуационный подход** – принятие управленческих решений на основе изучения всей совокупности ситуационных факторов (влияние окружающей среды).

Современный менеджмент вбирает в себя достижения различных подходов, продолжает пополняться новыми знаниями, дополняя существующие системы и методы.

В России постепенно создается модель российского менеджмента, которая основывается на обобщении мирового опыта эффективного управления, а также на собственном богатом опыте, существующем в нашей стране и национально-исторических особенностях нашей культуры.

Практическая часть

Задание 1. Составьте таблицу методов управления и перечислите основные характеристики по следующим видам воздействия:

1. Основа применения
2. Подходы к реализации
3. Требования к субъекту

4. Организационное воздействие
5. Административное воздействие
6. Материальное воздействие
7. Моральное воздействие.

Задание 2. Перечислите, какими чертами характера должен обладать современный менеджер. Как вы это прокомментируете: «Успех и неудачи предприятия – это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента. Если предприятие работает плохо и нерентабельно, его хозяин меняет не рабочих, а менеджера».

Задание 3. Подготовить эссе по теме: «Эволюция классических школ и научных подходов в менеджменте».

1. Школа научного менеджмента.
2. Классическая (административная) школа.
3. Школа психологии и человеческих отношений.
4. Школа науки управления или количественная школа.
5. Системный подход в менеджменте.
6. Процессный подход в менеджменте.
7. Ситуационный подход в менеджменте.

Практическое занятие № 3

Тема: Стратегическое планирование как функция менеджмента.

Цель: проанализировать сущность и содержание стратегического планирования; приобрести навыки владения методами планирования.

Оборудование: инструкционно - технологическая карта.

Справочный материал: таблицы, схемы.

Содержание работы

Стратегический менеджмент - деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий. Эти стратегии предназначены помочь организациям достичь своих целей.

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим обеспечивать основу для управления предприятием. Его задача

состоит в том, чтобы в достаточной мере обеспечить нововведения и изменения в организации предприятия.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план. Он должен разрабатываться с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида. Редко когда основатель фирмы может себе позволить сочетать личные планы со стратегией организации. Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно-технический потенциал фирмы и ее производственно-сбытовые нужды.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Поэтому необходимо постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отраслях народного хозяйства, рынке, конкуренции и т.п. Кроме того, стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, которые позволяют ей привлекать определенные типы работников и помогают продавать изделия или услуги.

Стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха, и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Тем не менее формальное планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для организации деятельности предприятия. Знание того, что организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действия. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации.

Различают факторы *прямого* и *косвенного* воздействия на организацию извне.

Факторы прямого воздействия оказывают непосредственное влияние на операции организации и испытывают на себе прямое воздействие операций организации. К этим факторам следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов. **Факторы косвенного воздействия** не оказывают прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее сказываются на них. Здесь речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Задача стратегического менеджмента состоит в достижении целей организации путем оптимального использования ее внутренних переменных (существующего потенциала) с учетом факторов внешней среды и приведении потенциала организации в соответствие с требованиями изменяющейся внешней среды для обеспечения конкурентоспособности и эффективного функционирования в будущем.

При этом и организация и внешняя среда находятся в постоянной взаимозависимости: внешняя среда влияет на организацию, и наоборот.

Практическая часть

Задание 1. Кейс «Отель»

«Отель» расположен на морском берегу, прямо напротив моря. Это очень дорогой курорт. В отеле 120 номеров, большая часть их — повышенной комфортности. Здесь останавливаются на праздники, во время деловых поездок. В отеле играют свадьбы, проходят выставки, конференции и деловые встречи. Рестораны и бары открыты не только для постояльцев отеля, но и для всех желающих. Кроме того, в отеле есть закусочная, магазин, комнаты для игр и бизнес-центр. Здесь большая автостоянка, в саду — площадки для крокета. Также есть бассейн под открытым небом, сауна и множество спортивных залов. Несмотря на широкий спектр предоставляемых услуг, а также штат профессиональных и имеющих большой опыт работы служащих, дела идут не так хорошо, как хотелось бы. Кроме того, анализ анкет, заполненных

клиентами отеля, демонстрирует снизившийся уровень оценки предоставляемых отелем услуг.

Владельцы отеля озабочены одной мыслью: как поправить дела.

Задания к кейсу

1. Выполните морфологический анализ.
2. Назовите основные переменные ситуации.
3. Разложите переменные на как можно большее число компонентов.
4. Путем формирования цепочек из компонентов, относящихся к разным переменным, предложите план к оживлению спроса на услуги отеля.

Задания:

1. Охарактеризуйте систему стратегического планирования
2. Исследуйте методы принятия решений на разных этапах.

Приведите примеры.

3. Опишите процесс рыночного тестирования продукта.

4. Исследуйте методы генерации идей.

5. Приведите примеры управленческих решений в области стратегического планирования.

6. Перечислите принципы менеджмента в исследованиях и разработках.

Проиллюстрируйте каждый из принципов примерами.

Задание 2. Охарактеризуйте административные, экономические и социально- психологические методы управления и заполните таблицу.

	Административные методы	Экономические методы	Социально- психологичес кие методы
Вид воздействия			

Основа применения			
Подходы к реализации			
Требования к субъекту			
Характер информации			

Задание 3. Разбор ситуаций.

Ситуация 1

Вашему вниманию предлагаются различные точки зрения руководителей на важность трех групп методов управления.

Беседуют руководители, выпускники архитектурно-строительной академии. Среди прочих вопросов была затронута и проблема методов руководства.

Рассказывает Катков — начальник подразделения промышленного предприятия:

– В условиях рынка наиболее действенен экономический метод управления, когда путем стимулирования добиваются заданных результатов.

Возражает мастер строительно-монтажного управления Антонов:

– Применение экономических методов всегда закономерно связано с высоким уровнем саморегулирования и развития системы управления. Эти методы не универсальны. Всегда были и будут главными организационно-распорядительные методы руководства, в основе которых лежат права и обязанности руководителя управлять системой. Они универсальны и могут быть использованы в любой ситуации.

Бухгалтер коммерческой фирмы Егоров:

– Я сдал не один объект. Работал в трех разных фирмах и думаю, что сегодня самые действенные — методы социально-психологического воздействия. Можно выбрать оптимальную стратегию деятельности фирмы, создать рациональную схему управления, но персонал будет саботировать работу и ты ничего не добьешься.

Начальник цеха Коротков резюмирует:

– Я согласен со всеми высказанными мнениями. Но считаю, что реальное управление возможно только на основе органического и гибкого сочетания различных методов, так как они по природе своей не исключают, а дополняют друг друга.

Ответьте на вопросы:

1. Проанализируйте ситуацию и обоснуйте свою позицию.
2. Чем определяется содержание методов управления?
3. Какие три группы методов управления выделяют в теории менеджмента? Приведите примеры.

Ситуация 2.

В рамках трехдневного семинара для руководителей производства был проведен

«круглый стол» по проблемам управления производством. Заслушан доклад на тему

«Современные методы управления». Дискутировались вопросы: какие из известных методов управления предоставляют фирме большую самостоятельность? Что общего и специфического в различных методах управления?

Начальник цеха Филимонов сказал: «Как бы мы ни называли эти методы, у них есть общее — это меры, которые требуют обязательного выполнения. И тут не вижу никаких принципиальных отличий».

«Я с вами не согласен, коллега, — вступает в полемику начальник кадровой службы объединения Петров, — у этих методов больше отличий, чем общего. Экономические методы представляют собой общие правила поведения системы управления, а организационные и социально-психологические методы — чаще всего косвенного действия».

Ответьте на вопросы:

1. Какие из известных методов управления дают фирме большую степень свободы?
2. Какие общие и специфические черты у каждой из групп методов управления?

Практическое занятие № 4

Тема: Организация как функция менеджмента.

Цель: изучить основы формирования организационных структур управления.

Оборудование: инструкционно - технологическая карта.

Справочный материал: таблицы, схемы.

Содержание работы

Теоретическая часть

Организационная функция направлена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей, она позволяет определить, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества заданий и какие для этого потребуются средства. Таким образом, если функция планирования отвечает на вопросы что делать, что предпринять, что предвидеть и т. д., то функция организации ставит вопросы, кто и как (т. е. кто и как будет реализовывать план организации).

Организационную функцию можно рассматривать в двух аспектах:

- 1) организация - это процесс, посредством которого создается и сохраняется структура фирмы (предприятия);

2) организация - это структура системы в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место, когда люди объединены совместным трудом.

Принципы организационной функции:

- целенаправленность - организация, ее отдельные звенья работают во имя достижения общей цели предприятия;
- эластичность - при определении задач и ответственности должен быть установлен оптимум между свободой действий отдельных работников и административными предписаниями;
- устойчивость - систему управления необходимо строить так, чтобы ее элементы не подвергались коренным изменениям под влиянием внешней и внутренней среды;
- непрерывное совершенствование - предполагается необходимость систематической организационной работы по совершенствованию процесса организации и реализации управленческих решений;
- прямая соподчиненность - любой работник предприятия должен иметь, как правило, одного начальника;
- рациональный объем контроля - менеджер в состоянии квалифицировано обеспечить и проконтролировать работу ограниченного числа подчиненных;
- персональная ответственность - руководитель несет ответственность за результаты функционирования организации, за принятие управленческих решений и за действия своих подчиненных;
- соизмеримость ответственности и возложенных обязанностей, полномочий и функций;
- приоритет функций - управленческая функция рождает орган управления, а не наоборот.

Практическая часть

Задание 1. Выделите основные признаки организации. В чем заключается социальная сущность организации? Ответ обоснуйте.

1. Подходы к управлению. Взаимовлияние управления и экономики.
2. Управление и инновационная деятельность.
3. Школы управления и их характеристика.
4. Системный и ситуационный подход к управлению.
5. Специфика российского менеджмента. Истоки проблем и перспективы.
6. Внутренняя среда организации. Факторы внутренней среды.
7. Технология и персонал как составная часть внутренней среды.
8. Персонал и индивидуальные характеристики личности.
9. Мотивация: роль и значение. Подходы к мотивации.
10. Аспекты управленческого контроля и связующие процессы в организации.
11. Внешняя среда организации. Характеристики внешней среды.
12. Внешняя среда косвенного воздействия.
13. Принципы управления А.Файоля, Мескона М.Х.

14. Социальная направленность менеджмента. Этика предпринимательства.
15. Лидер и руководитель в организации.
16. Коммуникации и управление. Виды и уровни.

Задание 2. Дайте краткую характеристику организационно-правовым формам хозяйственных организаций РФ, используя Гражданский кодекс РФ заполните таблицу.

Организационно-правовые формы	Определение, характерные черты и свойства

Задание 3. Ответьте на вопросы теста.

1. Организация как социальное явление:

- а) группа людей, объединившихся для достижения определенной цели в области производства товаров, услуг, информации и знаний.
- б) большая группа разных людей, собравшихся для чего-либо в определенное время в каком-нибудь одном месте.
- в) частный предприниматель, ведущий самостоятельную коммерческую деятельность.

2. Хозяйственные организации:

- а) группа людей, объединившихся между собой на основе и взаимной симпатии привязанности.
- б) союзы партии, группы, сформированные по интересам.
- в) организации, специализирующиеся на производстве товаров, услуг или информации.

3. Общественные организации:

- а) группа друзей, отправившихся во время отпуска в туристический поход.
- б) объединение людей, выработавших определенную, общественно значимую цель.
- в) организации, специализирующиеся на производстве товаров народного потребления.

4. Ассоциативные организации: а) религиозные организации.

- б) потребительские кооперативы.
- в) семья, неформальные группы.

5. Неформальные организации:

- а) кооперативные организации с небольшой численностью персонала.

б) не зарегистрированные в государственном порядке организации.

в) государственные и муниципальные предприятия.

6. Унитарные предприятия:

а) коммерческие организации, наделенные правом собственности.

б) коммерческие организации, не наделенные правом собственности.

в) некоммерческие организации, не наделенные правом собственности.

7. Формальные организации:

а) зарегистрированные в установленном порядке организации.

б) организации, не ведущие хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли.

в) группа людей внутри организации, объединенных общими интересами и стремящихся к достижению единой цели.

8. Что понимается под задачами организации?

а) конкретные конечные состояния или желаемые результаты, добиться которых стремятся люди, работая вместе

б) работы, которые должны быть выполнены заранее установленным способом в заранее установленные сроки.

9. Как называются логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достичь целей организации?

а) структура организации

б) горизонтальное разделение труда

в) вертикальное разделение труда

10. Как можно определить конкретные конечные состояния или желаемые результаты, добиться которых стремятся люди, работая вместе?

а) как задачи организации

б) как цели организации

11. Управление организацией.

а) выдача четких распоряжений и приказов непосредственным исполнителям задания.

б) обеспечение согласованных действий членов организации, направленных на достижение общей цели.

в) неукоснительное выполнение исполнителями распоряжений и приказов дирекции и вышестоящих начальников.

12. Основная цель коммерческой организации:

а) получение любым путем и в кратчайший срок максимальной прибыли.

б) рост размеров организации и увеличение масштабов производства.

в) решение социально-значимых задач.

13. Как называются логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет

наиболее эффективно достичь целей организации?

- а) структура организации
- б) горизонтальное разделение труда
- в) вертикальное разделение труда

14. Как можно определить конкретные конечные состояния или желаемые результаты, добиться которых стремятся люди, работая вместе?

- а) как задачи организации
- б) как цели организации
- в) люди

15. Управление организацией.

- а) выдача четких распоряжений и приказов непосредственным исполнителям задания.
- б) обеспечение согласованных действий членов организации, направленных на достижение общей цели.
- в) неукоснительное выполнение исполнителями распоряжений и приказов дирекции и вышестоящих начальников.

16. Основная цель коммерческой организации:

- а) получение любым путем и в кратчайший срок максимальной прибыли.
- б) рост размеров организации и увеличение масштабов производства.
- в) решение социально-значимых задач.

Практическое занятие № 5

Тема: Мотивация как функция менеджмента.

Цель: изучить основные теории мотивации и разработать мотивационную политику организации.

Оборудование: инструкционно - технологическая карта.

Справочный материал: таблицы, схемы.

Содержание работы

Теоретическая часть

Понятие мотивации как функции менеджмента

Мотивация работников требует немалого умения, настойчивости и понимания человеческой природы. Она требует развитых способностей для побуждения исполнителей к более высокому уровню напряжения сил, достижения эффективных результатов труда.

В литературе существует множество определений мотивации, раскрывают ее сущность с разных сторон.

Мотивация в общем понимании - это совокупность движущих сил, побуждающих человека к выполнению определенных действий.

В теории управления применяют следующее толкование этого термина.

Мотивация - это процесс побуждения, стимулирования себя или других людей к целенаправленного поведения или выполнения определенных действий для достижения своей цели или цели организации.

Функция мотивации - одна из основных функций управления - заключается в побуждении персонала к эффективной, добросовестной деятельности для достижения целей организации, то есть в определении потребностей персонала, разработке систем вознаграждения за выполненную работу, использовании различных форм оплаты труда.

Классификация мотивации

1. По основным группам потребностей

Материальная мотивация - стремление к достатку, более высокому уровню жизни. Такая мотивация зависит от уровня личного дохода, его структуры, дифференциации доходов в организации, действенности системы материальных стимулов, применяемых в организации.

Трудовая мотивация порождается непосредственно работой, ее содержанием, условиями, организацией трудового процесса, режимом труда. Это внутренняя мотивация человека. Безусловно, каждый работник испытывает потребность в содержательной, интересной, полезной работе, заинтересован в определенности перспектив должностного роста.

Статусная мотивация является внутренней движущей силой поведения человека, связанного с его стремлением занять более высокую должность, выполнять более сложную и ответственную работу, работать в престижных, социально значимых сферах организации. Кроме того, человеку может быть свойственно стремление к лидерству в коллективе, более высоком неофициальном статуса, а также стремление стать признанным специалистом, иметь авторитет.

2. Средствами, которые используются

Нормативная мотивация - это побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, информирования

Принудительная мотивация основывается на использовании власти и угрозе административных наказаний работника в случае невыполнения им соответствующих требований.

Стимулирование - воздействие не на личность как таковую, а на внешние обстоятельства с помощью благ - стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

3. По источникам возникновения

Внутренняя мотивация проявляется тогда, когда человек, выполняя работу формирует мотивы. Например, это может быть стремление к достижению определенной цели, завершению работы, познанию, желание бороться.

Руководитель для осуществления мотивации должен определить эти потребности и найти способы их удовлетворения.

При **внешней** мотивации воздействие на субъект происходит извне, например через оплату за работу, распоряжения, правила поведения и т.д.

4. По направлению на достижение

К основным видам *положительной* мотивации относятся материальное поощрение в виде персональных надбавок к окладам и премий, повышение авторитета работника и доверия к нему в коллективе, поручение особо важной работы и т.п.

Отрицательная мотивация - это прежде всего материальные взыскания (штрафные санкции), снижение социального статуса в коллективе, создание атмосферы нетерпимости, понижения в должности.

Для понимания теорий мотивации необходимо уяснить содержание мотивационного процесса и основных понятий - "потребность" и "вознаграждение".

Содержание мотивационного процесса

1. Возникновение потребности. Потребность проявляется как ощущение того, что человеку чего-то не хватает и он должен найти возможность и принять определенные меры для устранения (удовлетворения) потребности.

2. Поиск путей устранения потребности. Человек осознает необходимость найти возможности устранить потребность: удовлетворить или игнорировать.

3. Определение целей (направления) действия. Человек определяет, что необходимо сделать для удовлетворения потребности. На этой стадии человек решает несколько моментов:

- что он будет иметь после удовлетворения потребности;
- что он должен сделать для получения желаемого;
- насколько достижимо желаемое;
- насколько то, что можно получить, удовлетворит потребность.

4. Осуществление действий. Человек тратит усилия на то, что в конечном итоге должно помочь ему устранить потребность.

5. Получение вознаграждения за выполненные действия. Выполнив определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что может использовать для устранения потребности, либо то, что может обменять на желаемый объект. На этой стадии выясняются, насколько выполненные действия привели к желаемому результату. В зависимости от этого происходит либо ослабление мотивации к действию, или ее сохранение или усиление.

6. Удовлетворение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызванного потребностью, человек успокаивается (если потребность удовлетворена), или продолжает искать возможности для ее удовлетворения.

В процессе мотивации предполагается использование определенной последовательности взаимосвязанных категорий: потребности людей - мотивы деятельности - стимулирование.

Потребности являются источником активности личности. Именно они побуждают человека действовать определенным образом и в определенном направлении.

Потребность - это физиологическое или психологическое ощущение недостатка в чем-то кому-то.

Выделяют первичные и вторичные потребности.

Первичные потребности - это физиологические потребности, заложены генетически (потребность в еде, отдыхе, тепле, жилье).

Вторичные потребности - это социальные нужды, носят психологический характер, возникают и получают развитие по мере накопления жизненного опыта (потребность в успехе, уважении, власти, принадлежности к коллективу).

Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности на ее удовлетворение (мотив).

Мотив - осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленной на удовлетворение потребностей.

Для успешного руководства людьми менеджер должен хотя бы в общих чертах знать желания подчиненных, основные мотивы их поведения, отношения, рычаги влияния и возможные результаты.

Стимулы - это те блага, которые могут удовлетворить потребности человека при выполнении определенных действий. Отличие стимулов от мотивов в этом, что стимулы характеризуют определенные блага, а мотивы - стремление человека получить их.

Стимулами е вознаграждения, повышение по службе, ответственность, стремление к самовыражению и многое другое.

Вознаграждения - это все то, что человек считает ценным для себя, чего он хочет достичь и чем бы хотела обладать.

Практическая часть

Задание 1. Разбор ситуаций.

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 только 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 более 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, собрав 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 «до налоговой» 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 взаимодействуют 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.

Ответьте на вопросы:

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

2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.

3. Желали бы вы работать на Подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ.

4. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Гецберга в своей программе Мотивации?

5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.

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

Задание 2. Выявите наиболее важные желания или потребности, требующие удовлетворения у нескольких категорий работников организации (директор, специалист, рабочий, бухгалтер, менеджер по персоналу, руководитель юридической службы, продавец, маркетолог). Объясните по каждому работнику, какие теории мотивации могут быть использованы для активизации их трудовой деятельности. Определите возможные способы мотивации указанных лиц. Оформите результаты в виде таблицы.

Таблица 1 Предложения по мотивации работников

Должность работника	Наиболее важные для работника желания и потребности	Какие теории мотивации могут быть использованы для активизации деятельности работника	Способы мотивации
1			
2			
3			
4			

Задание 3. Какие способы мотивации труда лучше всего подходят для стимулирования:

1. быстрого выполнения задания;
2. риска;
3. изобретения;
4. самостоятельности в работе;
5. точности и аккуратности;

6.новых идей.

Описать по каждому пункту возможные способы мотивации.

Практическая работа № 6.

Тема: «Анализ рынка недвижимости, осуществление его сегментации и позиционирования».

Цель: освоить анализ рынка недвижимости, осуществление его сегментации и позиционирования

Оборудование: инструкционно - технологическая карта.

Содержание работы

Теоретическая часть

Рынок недвижимости является несовершенным, как правило, либо монополистической конкуренции, либо олигополистической. Причины: слабость ценовых механизмов саморегулирования, индивидуальность ценообразования, высокие транзакционные издержки, низкая ликвидность товара на рынке, продолжительная экспозиция (время от выставления недвижимости на продажу до заключения сделки – 1,5–2 месяца и более), многообразие рисков, сознательно искаженная и несимметричная (доступна в разной мере для продавца и покупателя) информация.

В этих условиях анализ состояния рынка недвижимости и получение препарированной, более или менее надежной, информации имеет особое значение.

Цель анализа – определение состояния и тенденций развития рынка недвижимости относительно спроса и предложения, цен и арендной платы, емкости рынка, доходности и риска, сравнительной эффективности инвестиций по различным объектам, сегментам и рынка в целом.

Информация может быть получена через разовое изучение состояния и тенденций развития и через мониторинг рынка, т.е. длительное непрерывное отслеживание многообразных параметров. Последнее более дорого, но много достовернее и применяется на сложившихся рынках.

Потребителями результатов анализа, прежде всего, являются риелторы (торговцы и агенты по продаже недвижимости), девелоперы (предприниматели, создающие и реконструирующие объекты недвижимости), оценщики недвижимости, банки, страховые компании, рекламные агентства, органы исполнительной власти и др.

Условия получения информации:

- отсутствие единого источника, малодоступность и даже закрытость информации;
- низкая достоверность, т.к. из-за высоких налогов и ряда других причин продажа коммерческой недвижимости маскируется, например, передачей пакетов акций, а жилой недвижимости – договорами мены, дарения и пр.;
- многообразие влияющих на цену факторов и малое число аналогичных сделок;

- несовершенство учета затрат на строительство и реконструкцию ввиду широкого использования коэффициентов пересчета, удорожания и пр.

Переработанная информация систематизируется и принимает вид удобный для потребителя. Как правило, она содержит:

- уровень цен и арендной платы на различные типы и объекты недвижимости;
- сегментация рынка – выделение группы потребителей недвижимости, однородной по физическим и экономическим характеристикам объектов;
- емкость рынка в целом и по отдельным сегментам;
- срок экспозиции объектов на рынке;
- численность, структура и динамика сделок с недвижимостью;
- размер издержек по совершению сделок с недвижимостью;
- количество строящихся объектов, их назначение, виды;
- уровень затрат на строительство и реконструкцию объектов недвижимости.

Практическая часть

Задание . Используя схему сделать анализ всех разделов схемы по Саратовской области



Задание 2 .Ответить на вопросы теста

Вариант 1

1. К каналам личной коммуникации можно отнести:

а) общение одного лица с аудиторией;

- б) прямую почтовую рекламу;
- в) рекламу по телевидению;
- г) печатную рекламу.

2. Прямой маркетинг - это:

- а) устное представление товара в ходе беседы с одним покупателем;
- б) устное представление товара в ходе беседы с группой покупателей;
- в) продажа товаров с помощью почты, телефона, телевидения;
- г) благожелательное представление товара в СМИ.

3. К какой классификационной группе можно отнести хлеб и молоко, реализуемые населению?

- а) товары импульсной покупки;
- б) товары особого спроса;
- в) товары постоянного спроса;
- г) товары предварительного выбора;
- д) товары пассивного спроса.

4. Затраты фирмы на рекламу составляют:

- а) 1 % от суммы продаж;
- б) 2-10 % от суммы продаж;
- в) 20 % от суммы продаж;
- г) зависит от вида хозяйственной деятельности фирмы.

5. Согласно теории мотивации Маслоу в первую очередь индивид желает удовлетворить:

- а) потребность в любви;
- б) потребность в безопасности;
- в) физиологические потребности;
- г) потребность в саморазвитии.

6. Что является главным в определении маркетинг:

- а) сбыт товара;
- б) снижение издержек производства;
- в) удовлетворение потребностей потребителей;
- г) установление цены товара.

7. Главное отличие пропаганды от рекламы в:

- а) ее платности;
- б) ее личном характере;
- в) ее общественном характере;
- г) она не оплачивается.

8. Комплекс маркетинговых коммуникаций состоит из:

- а) пяти элементов;
- б) шести элементов;
- в) девяти элементов;
- г) трех элементов.

9. К какому критерию сегментирования относится формирование сегмента по составу семьи:

- а) географическому;
- б) демографическому;

- в) поведенческому;
- г) психографическому.

10. Обязательный элемент процесса коммуникации это:

- а) реклама;
- б) стимулирование сбыта;
- в) обратная связь;
- г) все перечисленные.

11. Конкурсы, премии и льготы являются специфическими приемами:

- а) прямого маркетинга;
- б) пропаганды;
- в) рекламы;
- г) стимулирования сбыта.

12. Определите, в какое из направлений маркетинговых исследований входит установление емкости рынка:

- а) изучение товара;
- б) изучение рынка;
- в) изучение покупателей;
- г) изучение конкурентов.

13. Технология паблик рилейшнз включает:

- а) анализ, исследования и постановку задач;
- б) разработку программы и сметы;
- в) осуществление программы оценку результатов и доработку программы;
- г) все вышеперечисленное.

14. В чем основное отличие рынка товаров промышленного назначения от рынков товаров широкого потребления?

- а) на нем меньше покупателей и они крупнее и профессиональнее
- б) спрос на товары зависит от спроса на товары широкого потребления
- в) спрос на товары резко меняется.

15. К какому виду маркетинговых исследований рынка относится изучение справочников и статистической литературы:

- а) кабинетное исследование;
- б) панельное исследование;
- в) полевое исследование.

16. К преимуществам специализированного рекламного агентства можно отнести:

- а) значительный практический опыт агентства;
- б) сотрудники заинтересованы в успех мероприятий;
- в) экономию средств;
- г) все вышеперечисленное.

17. Паблик рилейшнз это:

- а) специализированные выставки;
- б) персональные продажи;
- в) связи с общественностью;
- г) пропаганда.

18. Вы купили машину. К какому виду товара она относится:

- а) товар личного потребления;
- б) товар массового спроса;
- в) товар предварительного выбора;
- г) товар особого спроса

19. Обратная связь это:

- а) часть откликов покупателей о товаре, которую они доводят до сведения производителя;
- б) набор откликов покупателя, возникших в результате контакта с другими покупателями;
- в) процесс, в ходе которого получатель придает значение символам, переданным отправителем;
- г) информация, которую отправитель передает получателю.

20. К стимулированию сбыта можно отнести:

- а) конкурсы с подарками;
- б) беспроигрышные лотереи;
- в) зачетные купоны, скидки;
- г) все вышеперечисленное.

Вариант 2

1. Метод сбора первичной информации это:

- а) эксперимент;
- б) работа с научной литературой;
- в) работа со статистическими данными;
- г) работа с документацией предприятия.

2. Участие в международных выставках позволяет:

- а) снизить издержки производства;
- б) привлечь внимание широкой общественности к достижениям фирмы - создать свой имидж, заключать контракты;
- в) стимулировать деловых партнеров;
- г) определить эффективность рекламы.

3. Несохранимость услуги является проблемой для фирм сферы услуг в условиях:

- а) постоянного спроса;
- б) колебания спроса на услуги;
- в) колебания предложения услуг;
- г) равновесия между спросом и предложением на услуги.

4. Атрибутом позиционирования является:

- а) количество сотрудников на предприятия;
- б) цена;
- в) мощность предприятия;
- г) широта ассортимента выпускаемой продукции.

5. К услугам более применимы следующие средства стимулирования:

- а) реклама;
- б) пропаганда;
- в) стимулирование сбыта;

г) личная продажа.

6. Нужда становится мотивом совершения покупки, когда:

- а) человек удовлетворяет ее;
- б) она достигает максимального уровня;
- в) в процессе ее удовлетворения;
- г) с момента ее появления.

7. Стратегия диверсификации это:

- а) проникновение на новые рынки со старым товаром;
- б) проникновение на новые рынки с новым товаром;
- в) включение в производственную программу продуктов, которые не связаны с прежней деятельностью предприятия.

8. Эффективность «Директ мэйл» составляет:

- а) 10%;
- б) 20 %;
- в) 15%;
- г) 7%.

9. В случае, если потребители знают только название товара, они находятся в состоянии:

- а) неосведомленности;
- б) осведомленности;
- в) благорасположения;
- г) знания.

10. Позиционирование рынка это-

- а) определение места для своего товара в ряду аналогов;
- б) сегментирование рынка;
- в) широкомасштабная рекламная кампания.

11. В случае распространения информации по каналам неличной коммуникации отсутствует:

- а) обратная связь;
- б) специфическая атмосфера;
- в) внушение;
- г) чувство уверенности.

12. Рекламируя товар, продавец должен выступать с утверждениями относительно товара, которые:

- а) немного преувеличивают его реальные свойства;
- б) достоверно отражают его свойства;
- в) не соответствуют его реальным свойствам;
- г) менее всего расхваливают данный товар.

13. На этапе роста затраты на маркетинг:

- а) относительно высокие;
- б) сокращаются;
- в) высокие;
- г) низкие.

14. Реклама выступает как:

- а) средство живого общения с покупателями;

- б) способ диалога с аудиторией;
 в) средство увещевания;
 г) средство установления тесных контактов с потребителями.
15. В чем основное отличие рынка товаров промышленного назначения от рынков товаров широкого потребления?
 а) на нем меньше покупателей и они крупнее и профессиональнее;
 б) спрос на товары зависит от спроса на товары широкого потребления;
 в) спрос на товары резко меняется.
16. Назовите правильную последовательность жизненного цикла товара:
 а) рост, зрелость, выведение, спад;
 б) внедрение, зрелость, рост, спад;
 в) внедрение, рост, зрелость, спад.
17. «Директ мейл» (прямая рассылка) не эффективен, если:
 а) обслуживается постоянная клиентура;
 б) рекламируются товары массового потребителя;
 в) фирма не имеет собственного отдела рассылки;
 г) адресная база включает свыше пятисот адресов.
18. Какой тип вопроса в анкете более сложен, но обеспечивает получение большего количества информации?
 а) открытый;
 б) закрытый;
 в) вопросы равнозначны.
19. Товарный тип организации службы маркетинга можно рекомендовать организациям:
 а) подразделения, которых располагаются на обширной территории;
 б) производящих широкую номенклатуру продукции;
 в) когда ассортимент продаваемых фирмой товаров невелик.
20. На этапе внедрения прибыль предприятия:
 а) максимальная;
 б) минимальная;
 в) =0;
 г) средняя.

Ключ к тесту

Вариант 1				Вариант 2			
Вопрос №	Ответ	Вопрос №	Ответ	Вопрос №	Ответ	Вопрос №	Ответ
1	а	11	г	1	а	11	а
2	в	12	б	2	б	12	б
3	в	13	г	3	б	13	а
4	г	14	а	4	б	14	в
5	в	15	а	5	а	15	а

6	В	16	а	6	б	16	В
7	Г	17	В	7	В	17	В
8	В	18	В	8	Г	18	а
9	б	19	а	9	а	19	б
10	В	20	Г	10	а	20	б

Информационное обеспечение обучения

Печатные и электронные издания

Основные учебные издания

1. **Казначевская, Г.Б.** Менеджмент: учебник / Казначевская Г.Б. — Москва: КноРус, 2021. — 240 с. — ISBN 978-5-406-03004-2. — URL: <https://book.ru/book/936304>

Дополнительные учебные издания

2. **Грибов, В.Д.** Менеджмент: учебное пособие / Грибов В.Д. — Москва: КноРус, 2021. — 275 с. — ISBN 978-5-406-02602-1. — URL: <https://book.ru/book/936258>

Интернет ресурсы

3. Административно-управленческий портал <http://www.aup.ru/>
4. Клуб менеджеров – профессиональное бизнес сообщество топменеджеров и руководителей среднего звена <http://www.e-xecutive.ru>

Электронно-библиотечная система:

- 5.ЭБС «IPRbooks», ООО «Ай Пи Ар Медиа»
- 6.ЭБС «Znaniium»
- 7.ЭБС «PROФормирование»
- 8.ЭБС «Book.ru»