**Практическое занятие 1. Основные принципы маркетинга. Функции маркетинга.**

1Что такое маркетинг и в чем его сущность? Назовите его составляющие, цели и функции.

2. Дайте определение среды маркетинга. Какую роль в ней играют производители и потребители?

3. В чем Вы видите цель маркетинга фирмы? При выборе нескольких вариантов, докажите, что в них нет противоречия.

а) В выводе на рынок нового конкурентоспособного товара и обеспечении его коммерческого успеха;

б) В обеспечении удовлетворения потребностей потенциальных покупателей;

в) В обеспечении получении максимальной прибыли;

г) В захвате максимально возможной доли рынка;

д) Другие варианты ответа.

4. Назовите причины изменения маркетинговых концепций?

а) Желание социальной справедливости;

б) Ужесточение конкурентной борьбы;

в) Постепенный переход от рынка продавца к рынку покупателя;

г) Рост и расширение потребностей;

д) Преимущества разработки производственно-сбытовой программы на основе изучения спроса.

2.Назовите одно важнейшее различие между концепцией маркетингового подхода и концепциями совершенствования производства, совершенствования товара и интенсификации коммерческих усилий. Подумайте, какая из них наиболее эффективна в краткосрочном периоде? Какая из концепций, на Ваш взгляд, способна обеспечить прочный и долговременный успех?

3.Назовите факторы, которые обусловливают развитие глобального маркетинга.

4.Чем отличаются следующие три направления философии бизнеса: «маркетинговая ориентация», «ориентация на потребителя» и «рыночная ориентация»?

1.Формулировка целей маркетинга Сформулируйте цели маркетинга предприятия, работающего в любой отрасли на Ваш выбор

.

Составьте список конкретных маркетинговых задач для Вашего предприятия на ближайшую перспективу. Охарактеризуйте рынок вкратце (является ли он рынком продавца или рынком покупателя, насколько он монополизирован), определите рыночную

долю Вашей фирмы. Воспользуйтесь информацией, размещенной на интернет -сайте предприятия. Примечание: по нашим наблюдениям, у подавляющего числа студентов, телефоны подключены к интернету. Так что задача поиска необходимой информации на занятии легко разрешима.

2.Психологический тест Есть ли у вас способности к маркетингу?

Некоторые имеют врожденные маркетинговые способности, другие люди тщательно изучают его хитрости. У каждого из нас есть определенные способности к маркетингу и возможности для их реализации. Для определения своих способностей к маркетингу, ответьте на нижеприведенные вопросы «да» или «нет».

1. Способны ли Вы придумать 5 разных причин, почему нужно приобрести ваш товар или услугу?

2. Любите ли Вы встречаться и заводить знакомства с новыми людьми?

3. Полагаете ли Вы, что торговля и сфера обслуживания должны существовать друг для друга?

4.Всегда ли у Вас хорошее настроение?

5. Являетесь ли Вы оптимистичным человеком?

6. Привычно ли для Вас оказание услуг другим людям?

7. Есть ли у вас какие -либо увлечения кроме основной работы или учебы?

8. Способны ли Вы задерживаться на работе допоздна?

9. Читаете ли Вы книги по психологии и бизнесу (кроме тех, что находятся в учебной программе)?

10. Работа или учеба для Вас важнее семьи и друзей?

Предпочтительны положительные по всем пунктам, за исключением 8 -го и 10-го.

Приведите три примера маркетинговых кампаний, которые, как Вам кажется, социальны по своей сути. Если возможно, приведите примеры рекламы и упаковки, которые служили бы подтверждением социальности этих кампаний.

**Практическое занятие 2. Концепции управления маркетингом**

Задание

По мнению экономиста Милтона Фридмена, «немного существует тенденций, которые способны основательно подорвать сами основы нашего свободного мира, и одна из них

-принятие корпоративными должностными лицами социальной ответственности, иной, нежели ответственность за получение как можно большего количества денег для своих вкладчиков». Согласны ли вы с утверждением Фридмена? Каковы недостатки концепции

социально-этичного маркетинга?

Задание

Приведите примеры «дикого» маркетинга из собственного потребительского опыта. Какие средства Вы можете посоветовать, чтобы отвратить компании от подобной практики?

Задание

Этична ли реклама продукции, вредной для здоровья? Табачные фирмы утверждают, что их реклама предназначена не для повышения спроса на сигареты, а просто для захвата своего рыночного сегмента прежде, чем это сделают марки конкурентов. Насколько это утверждение искренне?

Задание

Предположим, вы поддерживаете концепцию ответственного маркетинга. В какой мере эта новая для вашей компании идея повлияет на маркетинговую стратегию и товарную, дистрибьюторскую, коммуникационную и ценовую политику.

Задание

Вам поручено провести аудит маркетинговой функции в компании, работающей на рынке высокотехнологичных товаров производственного назначения. Подготовьте вопросы для руководства фирмы, с помощью которых Вы будете оценивать ориентацию фирмы на потребителя.

Задание

Создает ли маркетинг барьеры для выхода на рынок или, наоборот, снимает их. Опишите, как мелкий производитель кухонных чистящих средств мог бы воспользоваться рекламой для успешной конкуренции с лидером рынка, который занимает его большую часть.

Задание

Выпишите пять основных категорий магазинов, например универмаги, обувные магазины, книжные, магазины женской одежды и гастрономы. Для каждой категории выпишите по пять конкурирующих заведений и посетите их, чтобы понаблюдать за ходом торговли и стилем работы. Оцените их интерьер. Понаблюдайте за покупателями.−Имеет ли каждое из конкурирующих заведений свое лицо или их можно заменить одно на другое безо всяких последствий?−Оцените поведение покупателей, за которыми Вы наблюдали. Получают ли некоторые посетители явное удовольствие от покупок? Не было ли людей,

которые выглядели скучающими? −Основная цель маркетинга —это максимальное удовлетворение потребителя. Проанализируйте деятельность торговых заведений, которые Вы посетили, и скажите, в какой степени они реализуют эту цель.

**Практическое занятие 3. Системы маркетинговой информации.**

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое информация?

2. Что такое маркетинговая информация?

3. Охарактеризовать методы сбора маркетинговой информации.

**Практическое занятие 4. Виды спроса. Тип маркетинга в зависимости от вида спроса**

Практическая работа№1.

Изучение структуры службы продажи и маркетинга, функций отделов и должностных инструкций сотрудников.

**Цель занятия** Изучить структуры службы продажи и маркетинга, функций отделов и должностных инструкций сотрудников .

**Знать** состав структуры службы продажи и маркетинга, функций отделов и должностных инструкций сотрудников .

**Уметь** Определять структуры службы продажи и маркетинга, функций отделов и должностных инструкций сотрудников .

**Теоретическая часть**

Маркетинговые службы в отеле могут быть двух уровней управления:

1) центральные маркетинговые службы (отделы)

2) оперативные отделы (или секторы).

Маркетинговая деятельность в современных гостиницах организуется в целом по-разному, однако прослеживаются единые приемы и методы в организации и функционировании служб и подразделений маркетинга и продаж. Наиболее распространенной формой является функциональная организация, при которой во главе различных направлений маркетинга стоят специалисты по конкретным видам деятельности - по продажам, рекламе, маркетинговых исследований и т.п.. В гостиничных цепях, работающих в региональном масштабе и на различных типах рынков, чаще используется организация служб маркетинга по географическому признаку, при этом сотрудники служб маркетинга курируют определенные географические единицы (страны, регионы, области).

Система построения служб маркетинга гостиницы зависит от ее количественных параметров

**Практическая часть**

Используя интернет ресурсы выбрать средство размещения.

Изучить структуры службы продажи и маркетинга.

Определить функции отделов.

Ознакомиться с должностными инструкциями сотрудников на сайте.

**Контрольные вопросы**

1.Как зависит структура службы от размера отеля, специализации отеля, уровня комфорта отеля.

2.Какие организационные структуры бывают

**Практическая работа№3.**

**Классификация потребностей. Потребности, удовлетворяемые в сфере гостиничного бизнеса.**

**Цель занятия** Изучить классификации потребностей; потребности, удовлетворяемые в сфере гостиничного бизнеса.

**Знать** Классификации потребностей. Потребности, удовлетворяемые в сфере гостиничного бизнеса.

**Уметь** Определять классификации потребностей. Потребности, удовлетворяемые в сфере гостиничного бизнеса.

**Теоретическая часть**

Потребности, удовлетворяемые непродовольственными товарами, обычно подразделяют на следующие группы: физиологические, социальные и духовные.

К *физиологическим*относятся потребности, обусловленные строением и функционированием организма человека. Такие потребности иначе называют материальными. Эти потребности обеспечиваются созданием элементарных жизненно необходимых условий. Например, физиологические потребности в обуви связаны с защитой стопы от внешних воздействий (холода, влаги, острых предметов и т. д.), обеспечением нормального функционирования стопы при ходьбе.

*Социальные*— это потребности в определенном образе жизни, определенных условиях и характере труда, общении с другими людьми, самоутверждении, развитии интеллекта.

*Духовные*потребности человека заключаются в духовном развитии, творчестве, эстетическом познании окружающего мира.

**Практическая часть**

Используя Интернет ресурсы, текст учебника заполнить таблицу.

**Контрольные вопросы**

1. Классификация потребностей.
2. Потребности, удовлетворяемые в сфере гостиничного бизнеса.

**Практическое занятие 5. Понятие массового маркетинга, товарно-дифференцированного маркетинга, целевого маркетинга**

Что такое целевой маркетинг

Сегментирование рынка

Этапы сегментирования рынка

**Практическое занятие 6. Разработка товаров Установление цены на товары.**

# Причины и условия изменения текущих цен

ЗАДАЧА №1

Коэффициент эластичности спроса по цене на некий товар равен – 0,5, а коэффициент эластичности спроса по доходу равен – 0,8. Определить, на сколько процентов изменится объем спроса на товар, если его цена снизится на 10%, а доходы потребителей возрастут на 20%.

Решение:

Ценовая эластичность спроса определяется отношением изменения величины спроса (в%) к изменению цен (в%).

Ценовая эластичность спроса означает:



Коэффициент эластичности спроса – показывает, на сколько процентов изменяется объем реализации при изменении цены на 1%.

Следовательно, объем спроса на данный товар равен коэффициенту эластичности спроса, умноженному на динамику изменения цены, следовательно, в данном случае равен , что равно 5%, следовательно, если цена товара снизиться на 10%, то объем спроса на данный товар с учетом коэффициента эластичности спроса увеличиться на 5%.

Коэффициент эластичности спроса по доходу – это показатель эластичности спроса по доходу, посредством которого измеряется данный вид эластичности.

Коэффициент эластичности спроса по доходу есть отношение относительного изменения объема спроса на благо к относительному изменению дохода потребителя.

Он рассчитывается по формуле:



где

I – доходы потребителя;

Q – объем купленного блага.

Или иначе:

;

Следовательно, % изменения объема спроса = E1% изменения объема в доходе.

% изменения объема спроса = 0,820 = 16%

Следовательно, при возрастании доходов потребителя на 20% объем спроса возрастет на 16%

ЗАДАЧА №2

Предприятие розничной торговли продает одновременно товары со ставкой НДС 10% и 18%.

Рассчитать среднюю ставку НДС, если за отчетный период было продано товаров на сумму 100 000 тенге по ставке 18% и 50000 по ставке 10%.

Решение:

1.   Рассчитаем сумму НДС по ставке 18%:

НДС (18%) =  = 18 000 тенге.

2.   Рассчитаем сумму НДС по ставке 10%:

НДС (10%) = = 5000 тенге.

3.   Рассчитаем среднюю сумму НДС на товары предприятия по ставке 18% и 10%

НДС (средняя) =  = 11 000 тенге.

Ответ: Средняя сумма НДС, уплаченная предприятием по ставке 18% и 10% составляет 11 000 тенге.

4. Ситуация к размышлению: пусть Вы - управляющий персоналом крупной компании. Ваша компания только что купила 7 автоматов, заменяющих работу 100 работников. Профсоюз чрезвычайно обеспокоен возникшим положением. Что Вы можете сделать, чтобы успокоить профсоюз и в то же время удовлетворить интересы фирмы?

5. Изучите законы Мерфи, Чизхолма, теорему Стокмайера, законы Питера, Имхоффа, Паркинсона, Корнуэлла, Зиммерги, Менкена, афоризм Мэтча и др. Ответьте на следующие вопросы:

а) Какие основные проблемы организационного или личностного
менеджмента затронуты в приведенном выше перечне высказываний?

б) Какие условия породили эти проблемы?

6. Тренинг: Вы - начальник отдела кадров крупной коммерческой фирмы. На Вашей фирме появилась вакансия управляющего отделом рекламы канцелярских товаров. Составьте анкету для претендентов на должность (не менее 10 вопросов), которая позволила бы выявить наиболее подходящую кандидатуру. Вопросы обосновать.

7. Проанализируйте причины неудач в карьере менеджера. Как их можно избежать?

8. Подготовить сообщения на тему: «Эволюция управленческой мысли»:

а) Школа научного управления (Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилбрет, Г. Эмерсон, Г.Форд, Г. Ганнт);

б) Административная (классическая) школа менеджмента (А. Файоль, Л.Урвик, Д. Муни);

в) Школа человеческих отношений (М. Фоллетт, Р. Лайкерт, Э. Мейо, А.Маслоу, Г. Мюнстерберг).

**Задача 3**

Пусть показатель эластичности спроса на какой-либо товар составляет 1,5. Посмотрим, будет ли производителю выгодно уменьшить цену на свой товар, например, на 100 ден. ед. Предположим также, что средняя цена ассортимента выпускаемой им продукции равна 2500 ден. ед. и планируемый объем продаж по этой цене – 1 млн шт. Производитель должен выяснить, как снижение цены влияет на объем продаж и выручку.

Снижение цены с 2500 до 2400 ден. ед. составляет 4%. При показателе эластичности спроса, равном 1,5, это означает, что продажа товара должна увеличиться на 6% и составить 1,06 млн шт.:



где Δ*Р* – уменьшение цены товара; *Е* – эластичность спроса по цене; *Р*0 – первоначальная цена товара.

Выручка от продажи товара до и после уменьшения цены составит:

при цене 2500 ден. ед.: 2500 × 1 млн шт. = 2500 млн ден. ед;

при цене 2400 ден. ед.: 2400 × 1,06 млн шт. = 2544 млн ден. ед.

Таким образом, выручка от продажи товара увеличится на 44 млн ден. ед.

**Практическое занятие 7. Стратегическое планирование маркетинга и контроль.**

1. Задача 1

На рынке бытового инвентаря в городе в 2017г. появился новый товар. Первичный спрос на этот товар складывался следующим образом

Таблица 1

|  |
| --- |
|  |
| Годы | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| Вариант 1 | 2000 | 4000 | 12000 | 24000 | 12000 | 6000 | 2000 |

Известно, что 50% покупателей заменяют этот товар после трех лет эксплуатации, остальные - через 4 года. Дополнительного спроса на данный товар не существует. Рассчитайте суммарный и вторичный спрос в 2011 год.

Решение

Таблица 2

|  |
| --- |
|  |
| Годы | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
| 1). Первичный спрос | 2000 | 4000 | 12000 | 24000 | 12000 | 6000 | 2000 | 0 |
| 2). Дополнительный Спрос через 3 года | 0 | 00 | 000 | 1000000 | 2000000 | 600000 | 125000 | 7000 |
| 3)Дополнительный спрос через 4 года | 0 | 00 | 000 | 0000 | 1000000 | 200000 | 60000 | 12500 |
| 4)Вторичный спрос (4=2+3) | 0 | 0 | 0 | 1000 | 3000 | 8000 | 18500 | 19500 |
| 5)Суммарный спрос (5=1+4) | 2000 | 4000 | 12000 | 25000 | 15000 | 14000 | 20500 | 19500 |

2.2 Задача 2

В Новосибирске А магазинов, торгующих кухонными гарнитурами. Из них, в панельных исследованиях принимают участие Б магазинов. В таблице представленные данные исследования о запасах, продажах и остатках гарнитуров в магазинах, участвующих в исследованиях.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| оказатели | Общее количество магазинов А | Кол-во магазинов, участвующих в исследовании | Запасы продукции на 1 января, шт. | Остатки продукции на 1 апреля , шт. | Продажи в январе, шт. | Продажи в феврале, шт. | Продажи в марте, шт. |
| Вариант 3 | 458 | 96 | 851 | 465 | 142 | 458 | 444 |

Определите индекс панели и емкость рынка кухонных гарнитуров.

Решение:

Ип = (851 - 465 + 142+458+444)/96 = 14,89593(ед.) - продает магазин за 3 месяца.

Е = 14,89593\*458\*12/3 = 27289

Панельные маркетинговые исследования необходимы для изучения интересующего исследователя предмета в динамике и последовательного получения данных через определенные промежутки времени. Панель представляет собой группу людей или предприятий специально отобранных для исследования.

Задачи, решаемые при помощи панельных исследований:

1). Определить текущую емкость рынка.

2). Выявить привычки потребителя.

3) Определить доли компаний, работающих на интересующем исследователя рынке.

4). Собрать информацию, отражающую динамику развития рынка, маркетинговую стратегию фирмы и ее конкурентов, оценить ее эффективность.

Участвовать в панельном маркетинговом исследовании могут отдельные домохозяйства, потребители или юридические лица (предприятия, торговые точки и т.д.). Продолжительность панели зависит от особенностей исследуемого объекта, желаемой точности получения данных. Наиболее эффективное соотношение качества панельного исследования и затрат на его выполнение достигается в том случае, когда панель проводят не реже одного раза в квартал.

Определение емкости рынка на основе индекса исследования панели.

Важнейшими показателями, характеризующими рынок и определяющие реальную возможность работы на конкретном рынке, является ёмкость рынка (Ёр). При оценки е.р. устанавливаются:

1. временные факторы;

2 .границы рынка:- устанавливаются в зависимости от частоты потребления;- степень унификации;- уникальность товара;- транспортные издержки;- уровень коммуникации. Поэтому для оценки емкости рынка на основе индекса исследуемой модели используется следующая формула:

Ер=Ип\*Ко\*12/t

где Ип-индекс панели, Ко-общее коло-во объектов на рассматриваемом рынке, t-кол-во месяцев в которые происходит сбор информации.

Ип=(?ni=1(Ок-Он) + ?ni=1Пi) / n

где Ок- остат. на конец периода; Он-ост. на начало периода; Пi-объемы продаж.

Для расчета емкости рынка необходимо:1) определиться с характером анализируемого товара для выделения из товарного предложения конкретной товарной позиции.2) Определиться с календарным периодом времени (год, реже квартал 3) Определиться с географическими границами рынка. География будет зависеть от: специфики использования товара:- для товаров промышленного назначения границы определяются с учетом нахождения производителей.- Для товаров народного потребления решающее значение имеет сфера реализации, значит границы рынка будут включать оптовую и розничную сеть.

2. От разумной альтернативности предлагаемых товаров: - при необоснованном сужении границ рынка небольшая розничная точка может выступать в качестве монополиста из-за отсутствия альтернативных предложений - если товар уникальный, то границы необходимо расширить до разумного количества альтернативных предложений - для товаров отечественных монополистов целесообразно включать зарубежные рынки.

3. От стоимости транспортировки до места их использования - все производители должны находиться в зоне максимальной доступности для потребителя- географические границы обычно ограничены территорией, в рамках которой стоимость транспортировки товара потребителю не превышает 20 %рыночной стоимости при условии, если это увеличение затрат не повышает цену выше среднерыночной.

4. От частоты покупок:- чем чаще приобретается товар, тем уже географические границы рынка - географические границы рынка сужаются при слабой и дорогой коммуникации, небольшом сроке эксплуатации, высокой степени унификации

2.3 Задача № 3

Портфель видов деятельности компании - изготовителя бытовой техники включает пять стратегических бизнес - направлений (СБН). В таблице приводятся данные о продажах и конкурентах.

Таблица 4

|  |
| --- |
|  |
| СБН | Продажи компании (млн. шт.) | Продажи ближайшего конкурента (млн. шт.) | Темпы роста спроса (%) |
| варианты | 2 | 2 | 2 |
| A | 1,0 | 0,8 | 15 |
| B | 3,2 | 2,6 | 20 |
| C | 3,8 | 4,7 | 7 |
| D | 6,5 | 8,5 | 4 |
| E | 0,7 | 1,2 | 4 |

Проанализируйте портфель предприятия с помощью матрицы БКГ и дайте рекомендации по стратегическому развитию отдельных бизнес - направлений.

Решение:

В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар-"проблема"), рост (товар-"звезда"), зрелость (товар-"дойная корова") и спад (товар-"собака").

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса используются два критерия: темп роста отраслевого рынка; относительная доля рынка. Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимается равным темпу роста валового национального продукта. Темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие. Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента. Значение доли рынка, равное 1, отделяет продукты - рыночные лидеры - от последователей. Таким образом, осуществляется деление видов бизнеса (отдельных продуктов) на четыре различные группы.



Рис.1-Бостонская матрица

1. "Проблемы" (быстрый рост/малая доля): товары этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование.

1. "Звезды" (быстрый рост/высокая доля) - это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.

2. "Дойные коровы" (медленный рост/высокая доля): товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель - "сбор урожая".

3. "Собаки" (медленный рост/малая доля) - это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия - прекращение инвестиций и скромное существование.

Таблица 5

|  |
| --- |
|  |
| СБН | Относительная доля рынка | Темпы роста спроса (%) | Группа в матрице БКГ |
| A | 1,25 | 15 | «Звезды» |
| B | 1,23 | 20 | «Звезды» |
| C | 0,80 | 7 | «Проблемы» |
| D | 0,76 | 4 | «Собаки» |
| E | 0,58 | 4 | «Собаки» |

**В** идеале сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен включать 2-3 товара - "коровы", 1-2 - "Звезды", несколько "проблем" в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров - "собак". Избыток стареющих товаров ("собак") указывает на опасность спада, даже если текущие результаты деятельности предприятия относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям.

**В** нашем случае номенклатурный портфель предприятия включает 2 товара «дойные коровы», 1 товар «звёзды», 1 товар «проблемы» и 1 товар «собаки», что означает, что мы имеем дело с достаточно сбалансированным предприятием, приносящим прибыль.

**Практическое занятие 8. Понятие товара, его классификация, номенклатура и товарный ассортимент.**

1. Перечислите элементы системы маркетинговой информации на предприятии.

2. Что такое первичная и вторичная информация?

3. Назовите основные задачи маркетинговых исследований.

4. Перечислите этапы проведения маркетинговых исследований.

5. Назовите методы маркетинговых исследований, их достоинства и недостатки.

6. Опишите основные принципы составления анкеты.

**Практическое занятие 9. Установление цен на товары: подход к проблеме ценообразования**

1. Что Вы понимаете под ценой?
2. Что такое равновесная цена?
3. Какую роль играют цены на рынке совершенной конкуренции?
4. Могут ли действия отдельной фирмы на рынке совершенной конкуренции изменить рыночную цену?
5. Является ли рынок хлебобулочных изделий конкурентным?
6. Приведите  примеры  стимулирующего воздействия цены на действия продавцов  и покупателей  товара.
7. Перечислите функции цены  на рынке.
8. Что Вы понимаете под структурой цен?
9. В чем состоит отличие оптовых цен от розничных? Как они определяются?
10. Какие факторы влияют на уровень цен?
11. Как на чувствительность покупателей к цене влияет наличие на рынке заменяющих товаров?
12. Какие факторы ценообразования можно отнести к внутренним?
13. Что такое ценовая эластичность спроса? Как она определяется?
14. Какие факторы ценообразования являются внешними по отношению к предприятию и почему?
15. Как влияет на структуру розничной цены изменение каналов движения товара от продавца к покупателю?
16. Какие цены в условиях инфляции наиболее выгодны продавцу, а какие  - покупателю?
17. Какие существуют методы установления цен?
18. Какой вид имеет график спроса и предложения? В каком случае возникает дефицит и излишек товаров?

**Практическое занятие 10. Менеджмент и его история**

Задание 1. Изучить примерные должностные инструкции (положение о главных специалистах), приведенные в справочной литературе.

Задание 2. Самостоятельно составить должностную инструкцию для руководителя производственного подразделения (специалиста) согласно приложенному макету (образцу).

Задание 3 Тест Основные функции управления

1.Что из ниже перечисленного не относится к функциям менеджмента?

1) Планирование; 2)Организация; 3)Импровизация; 4)Мотивация; 5)Контроль.

2.Какого вида планирования не существует?

1)Перспективное; 2) Неперспективное; 3)стратегическое; 4)оперативное;

5)Текущее.

3.Какого принципа планирования не существует?

1) Принцип единства; 2)Принцип участия; 3)Принцип непрерывности; 4)Принцип гибкости; 5)Принцип точности; 6)Принцип партийности.

4.На какие три главные вопроса нужно ответить при формулировании миссии организации?

5.Какого из ниже перечисленных вариантов стратегий не существует?

1) ограниченный рост; 2) неограниченный рост; 3) Сокращение. 4)Сочетание альтернатив.

6.Кем принимается решение об организационной структуре организации?

1) Государством; 2) Руководством высшего звена. 4) Руководством среднего звена.:

3) Она формируется сама собой.

7.Какие основные структуры управления существуют?

1) линейная 2) линейно-функциональная (штабная) 3)Матричная. 4)Экономическая.

8. Как называется передача выполнения выполнения производственных, сбытовых и иных задач подчиненным, нижестоящим руководителям?

1) Делегирование полномочий. 2) Организационное планирование. 3)Консультирование. 4)Продвижение вперед.

9.Как называется процесс побуждения себя и других людей к достижению личных целей и целей организации?

1) Организация. 2) Координация. 3)Интенсификация. 4)Мотивация.

**Практическое занятие 2**

Проведение деловой игры «Фирма выходит на рынок»

**Практическое занятие 3**

Применение функций контроля при решении производственных задач.

Студент должен знать: Сущность и классификацию методов управления. Необходимость сочетания всех методов управления.

Уметь: Применять знания на практике.

**Ситуационная задача**

Признано, что в идеале менеджер должен обладать следующими качествами:

- глубокое знание всего того, что связано с функционированием и развитием рыночной экономики:

- политическая зрелость, те, умение учитывать политические последствия решений;

- склонность и способность искать и использовать резервы человеческого фактора в предпринимательстве;

- умение эффективно использовать лучшие достижения научно-технического прогресса

- приоритет общественных интересов, т. е готовность на определенном этапе отказаться от личных выгод ради достижения общественно значимых целей:

- психологическое образование;

-склонность и желание руководствоваться принципами социальной справедливости:

-умение принимать на себя ответственность;

- способность критиковать с пользой для дела и воспринимать критические замечания;

-постоянно проявлять инициативу и предприимчивость;

- деловитость (умение не делать бесполезных дел);

- стремление преодолевать препятствия, проявлять велю и гибкость;

- логическое мышление;

- способность в интересах дела использовать предложения, противоположные собственной позиции:

- стрессоустойчивость как средство защиты от перегрузок с помощью эффективных методов работы.

Оцените весь комплекс качеств, которым должен обладать идеальный менеджер, и подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Достаточно ли полон на ваш взгляд, приведенный перечень? Не нужно ли в него что-либо добиться?

2. Нет ли в этом наборе, по вашему мнению, чего-либо лишнего?

3. Какие дополнительные качества необходимы менеджеру, функционирующему в современном российском бизнесе?

**Практическое занятие 4**

Тема Определение видов контроля при решении производственных задач.

Вопрос Раскройте сущность контроля в менеджменте.

Вопрос. Назовите виды контроля

Вопрос. Как справиться руководству с проблемой слухов в коллективе?

Возможные ответы:

1. Запретить в организации все неформальные встречи, объединения.
2. Наказывать переносчиков сплетен и слухов вплоть до увольнения.
3. Регулярно информировать коллектив по официальным каналам.
4. Объяснять коллективу необходимость перемен.
5. Проводить консультации с теми кого касаются перемены.
6. Не обращать внимания на слухи.

**Практическое занятие 11. Понятие организации и ее общие характеристики. Взаимосвязь организации с внешней средой.**

**Практическая работа №1**

**Тема: Внешняя и внутренняя среда организации**

***Цель:*** изучить ключевые термины и понятия по теме «Внешняя и внутренняя среда организации», проанализировать внешнюю и внутреннюю среды организации.

***Ход работы:*** выполнить задания, используя конспект лекций

**Задание 1. *Среда организации*** – …….

Различают: \_\_\_\_\_\_\_среду и \_\_\_\_\_\_\_среду.

**Задание 2. *Внешняя среда*** предприятия представляет собой ….

**Задание 3.**

***Внешняя среда предприятия***

**Задание 4.** В менеджменте организации принято учитывать следующие ***характеристики внешней среды***:

1.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Как влияет ***неопределенность*** внешней среды на эффективность принимаемых решений?

**Задание 5.** Дайте определение понятию ***внутренняя среда*** организации.

**Задание 6.** Каждому из приведенных ниже терминов и понятий, отмеченных цифрами, найдите соответствующее определение, обозначенное буквой:

**Задание 7**. Выберите правильный вариант ответа.

**1. Как формулируется понятие *«задача»* применительно к менеджменту?**

а) работа, которая должна быть выполнена;

б) работа, которую необходимо выполнить, используя мотивацию;

в) предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки;

г) работа, которая должна быть выполнена в срок.

**2. На какие *составляющие* традиционно делятся задачи организации?**

а) работа с людьми и информацией;

б) работа с предметами и людьми;

в) работа с людьми, работа с информацией, работа с предметами;

г) работа с людьми.

**3. Отличительной чертой *формальной организации* является:**

а) сознательная координация действий 2 или более лиц;

б) отсутствие единства в действиях ее членов;

в) жесткое давление на членов организации;

г) наличие должностных инструкций и предписаний.

**4. Из перечисленных *менеджеров*: 1. Генеральный директор. 2. Руководители цехов, отделов. 3. Бригадиры, руководители групп. к среднему звену управления относятся:**

а) 2,3;

б) 2;

в) 1,2,3;

г) 1,2.

**5. *Сущность организации* состоит:**

а) в формальном объединении людей для выполнения схожих операций;

б) координации организационных процессов при выполнении планируемых работ;

в) сознательной координации группой людей своей деятельности для достижения общих целей;

г) сознательном объединении более чем двух людей.

**6. *Цель организации*:**

а) это необходимый элемент внешней среды организации;

б) подчинена индивидуальным стремлениям членов организации;

в) определяется ситуационными факторами.

**Практическое занятие 12. Кто такие менеджеры и что они делают. Функции в менеджменте и их классификация**

1. Сущность и содержание понятия «менеджмент».

2. Менеджмент и менеджеры.

3. Принципы современного менеджмента.

4. Идеологические основы менеджеризма.

5. Предпосылки возникновения и этапы развития теории и практики менеджмента.

6. Школа научного управления. (Ф.Тейлор).

7. Административная (классическая) школа управления (А.Файоль).

8. Теория идеальной бюрократии (М.Вебер).

9. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.

10. Теория «Х» и «Y» Д.Мак-Грегора.

11. Эмпирическая школа управления.

12. Новая школа управления (количественная школа).

13. Школа социальных систем.

14. Ситуационные теории менеджмента (теория “7S”, теория “Z”).

15. Обучающаяся организация.

16. Новая парадигма управления в условиях перехода к рынку.

**Практическое занятие 13. Управленческие решения. Мотивация деятельности в менеджменте.**

1. Решения и их разновидности.

Определите особенности стратегических решений

Укажите особенности директивных решений

В каких ситуациях решения принимаются едино?

Формы коллективного решения

Коллективный метод принятия решения имеет свои преимущества и недостатки, назовите их

1. Этапы принятия рационального решения.
2. Определенность, неопределенность и риск в ходе реализации решения.

Работа студентов по подгруппам с контрольными вопросами и логическими упражнениями.

**Контрольные вопросы и логические упражнения**

**1.** Используя матрицу БКГ, ответьте на вопрос «Что делать?»: ( 3 балла)

А. Господствовать; Б. Инвестировать; В. Зарабатывать; Г. Снять урожай. Если доля реализуемой продукции Вашего предприятия возросла с 1% до 5%

**Матрица БКГ**

ЗВЕЗДА

ЗНАК ВОПРОСА

ДОЙНАЯ КОРОВА

СОБАКА

Высокая Низкая

Относительная доля рынка

квадрат 1 - ЗВЕЗДА - предприятие, завоевавшее большую долю рынка в растущем секторе экономики;

квадрат 2 - ЗНАК ВОПРОСА - предприятие, завоевавшее небольшие доли рынка в быстро растущих отраслях;

квадрат 3 - ДОЙНАЯ КОРОВА - предприятие, завоевавшее большие доли рынка в зрелых отраслях;

квадрат 4 - СОБАКА - предприятие с низкой долей рынка в отраслях, переживающих стагнацию.

* 1. Примите правильное решение:

а) как менеджер крупного предприятия, занимающего монопольное положение в области безалкогольных напитков, приведите доводы против принятия антимонопольного законодательства;

б) как глава комиссии по антимонопольному регулированию, приведите доводы в пользу принятия антимонопольного законодательства;

в) как потребитель продукции, на чью сторону Вы станете в.случае опроса мнений?

1. Какова сущность запрограммированного и незапрограммированного решения?
2. Назовите основные принципы выработки и принятия решения.
3. Каким образом черты характера лидера влияют на характер принимаемого им решения?
4. Перечислите основные требования к методам решения проблем.
5. **Выполните тест**

**Тест «Решение управленческих проблем»**

**1. Как следует отнестись к накоплению информации о проблеме?**

**1)** чем больше информация, тем лучше

**2)** избыток информации также вреден, как и ее недостаток

**3)** получение максимума информации о проблеме – обязанность руководителя

**4)** избыточный объем информации – залог успеха

**2. Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?**

**1)** для оптимального решения комплексной задачи

**2)** для сохранения «группового» стиля работы

**3)** для проверки квалификации рабочих

**4)** все перечисленное

**3. Что означает «принять решение»?**

**1)** перебрать все возможные альтернативы

**2)** перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы

**3)** отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы

**4)** отдать распоряжение к реализации конкретного плана

**4. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?**

**1)** степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы

**2)** степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя

**3)** уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат

**4)** уровень превышения своих полномочий

**5. Какова причина, по которой требуется проверка результата принятого решения?**

**1)** если решение хорошее, вы будете знать, что делать в аналогичной ситуации, если плохое – будете знать, что не следует делать

**2)** по точности реализации решения возможна оценка квалификации подчиненных

**3)** проверка надежности административной структуры

**4)** проверка надежности экспертной структуры

**6. Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговая атака»?**

**1)** интенсификация мыслительного процесса

**2)** анализ нестандартных решений

**3)** выявление альтернатив

**4)** вовлечение всех участников в процесс принятия решений

**7. Кому принадлежит авторство идей при использовании коллективных методов принятия решений**

**1)** организации, где работают участники совещания

**2)** всем участникам совещания

**3)** участнику, выдвинувшему первоначальный вариант решения

**4)** участнику, выдвинувшему окончательный вариант решения

**Задание 1**

Укажите стиль принятия управленческого решения по классификации В.Вруума и Ф.Йеттона при следующих условиях:

Условия принятия решения

Стиль принятия решения

1

На предприятии создалась ситуация, требующая немедленного изменения технологического процесса. Для руководителя, имеющего достаточный опыт и квалификацию, может быть важным мнение главного технолога и начальника планово-экономического отдела.

2

В связи с предстоящим сокращением численности работников на предприятии образовались оппозиционные мини-группы, лидеры которых отстаивают личные мнения, создалась конфликтная ситуация

3

Проблема, возникшая на предприятии, нова и неординарна. Руководитель не располагает достаточным количеством информации для ее решения, и для него важны мнения сотрудников. В коллективе царит атмосфера демократии и взаимопонимания.

4

В организации предстоит провести сокращение численности работников. Предстоящее решение не совпадает с личными целями сотрудников. Руководитель пользуется авторитетом и его мнение воспринимается позитивно членами группы.

5

Проблема, по которой предстоит принять решение, является для руководителя достаточно сложной и новой. У него недостаточно информации, которую легко получить от подчиненных. Однако групповое обсуждение нецелесообразно.

6

При принятии решения возникли разногласия и голоса разделились на равные части. Времени для дальнейшего обсуждения недостаточно. Имеются результаты объективного анализа.

**Практическое занятие 14. Конфликты в менеджменте**

**Практическое задание №1**

Работа менеджера сложна и напряжённа. Физические и психоэмоциональные перегрузки провоцируют стресс, что влечёт за собой снижение работоспособности, апатию, повышенную раздражительность и другие негативные последствия. Далее рассмотрены отдельные причины стресса; задачи, требующие решения, и возможные пути разрешения проблемы.

**Причина стресса: *слишком большой объём работы.***

**Задача: *упорядочить объём работы.***

**Пути решения следующие:**

* Распределить задачи по степени важности (расставить приоритеты) – менее значимые решить в первую очередь или отдать на исполнение, делегировав свои полномочия одному из подчинённых;
* Упорядочить режим своей работы, позволяющий справиться с менее серьёзными заданиями быстрее и освободить время для более важных дел. Чёткий распорядок сохранит время и нервы, так как всегда будет известно, что делать дальше;
* Определить свой пик энергетической активности и решать в это время наиболее важные задачи. Если, например, лучше всего работается по утрам, то в начале рабочего дня нужно заняться неотложными делами. Если же подъём сил ощущается днём, с утра лучше решать второстепенные задачи;
* Если собственными усилиями причину стресса не удаётся ликвидировать, нужно обратиться к вышестоящему руководству с просьбой о сокращении объёмов работы. Иногда начальство из-за собственной занятости не знает, что происходит на нижнем уровне управления и не в курсе того, что менеджеры и сотрудники перегружены работой.

**Причина стресса: *потерян интерес к работе.***

**Задача: *возродить былой интерес к работе.***

**Пути решения следующие:**

* Проявить инициативу и попробовать найти в своей работе какой-то новый, интересный аспект. Это может быть, например, привлечение новых клиентов, помощь практиканту в обретении необходимых профессиональных навков и др.. Такие инициативы не только возродят интерес к делу, но и могут открыть перед менеджером дополнительные возможности по реализации перспективы его карьерного роста;
* Позаботиться лично о себе. Люди, «перегоревшие» на работе, зачастую пренебрегают своими личными делами. Крайне необходимо больше времени уделять семье. Не следует отказываться от занятий спортом, поскольку это отличный способ поднять себе настроение. следует выделить время на полноценный обед, вместо того, чтобы на ходу "перехватывать" бутерброды. Хорошая еда делает человека более счастливым;
* Сделать рабочий день менее монотонным. Если обычно день начинается с бумажной работы, можно попробовать вместо этого сделать несколько важных звонков или ответить на письма. В этом случае сегодняшний день уже не покажется точно таким же, как и вчерашний. В конечном итоге это должно прибавить сил и хорошего настроения.

**Причина стресса: *ощущение, что вас недооценивают.***

**Задача: *научиться ценить себя.***

**Пути решения следующие:**

* Попросить вышестоящего руководителя высказать своё мнение о вашей работе. Можно спросить, например, был ли достаточно полным последний отчёт и удовлетворяют ли руководство результаты работы руководимого вами подразделения. Нужно быть готовым к критике, поскольку работа начальника как раз и состоит в том, чтобы указать на недостатки и таким образом помочь работать лучше;
* Показать пример окружающим, выстроив характер общения с ними так, как вам хотелось бы, чтобы они вели себя с вами. Например, похвалите начальника за удачно проведённые им переговоры с заказчиком. Выскажите одобрение сотрудникам по поводу высокого качества выполненной коллективом работы. При этом нужно сосредоточиться на тех аспектах поведения начальника и коллег, которые вам нравятся;
* Похвалить себя, составив перечень своих личных последних достижений. Нужно чаще заглядывать в этот список и гордиться сделанным. Научившись ценить себя, можно надеяться, что вас обязательно оценят и другие.

**Причина стресса: *топ-менеджер – авторитарный руководитель.***

**Задача*: найти общий язык с начальником.***

**Пути решения следующие:**

* попытаться предложить вышестоящему руководителю альтернативные пути управления, если он педант и консерватор, например, в строжайшем соблюдении распорядка дня или представлении отчётов в строго установленное время. Ведь топ-менеджеры – тоже люди, и многие вещи им вполне можно объяснить, делая акцент на конечном результате работы, а не форме и способах её выполнения;
* поговорить наедине с начальником , если причиной конфликта с ним являются ваши личные качества или поведение. Не нужно замыкаться в себе и избегать общения с ним. Вместо того, чтобы критиковать топ-менеджера, в разговоре с ним необходимо сосредоточиться на том, что вам мешает в работе;
* адаптируйтесь к неизбежному, если всё перечисленное не помогает. Поскольку начальника, похоже, не изменить, единственный способ решения проблемы – воспринимать происходящее как ценный положительный опыт. Работа с авторитарным руководителем трудна, но придаёт большую уверенность в себе, учит быстрее находить общий язык даже с самыми сложными людьми.

**Причина стресса*: в компании происходят изменения (например, укрупнение подразделений).***

**Задача: *найти возможность обратить изменения в свою пользу.***

**Пути решения следующие:**

* изменить своё отношение к переменам, поскольку вряд ли есть возможность на них лично повлиять. Хотя от постоянно возникающих проблем трудно сосредоточиться, нужно постараться отыскать что-то позитивное в происходящем;
* спокойствие и концентрация внимания, вполне вероятно, помогут увидеть ситуацию как, например, благоприятную возможность для позитивных карьерных изменений;
* следует подумать над тем, как заставить ситуацию работать на себя. Можно предложить руководству, например, свою помощь в участии в новом проекте, поменять отдел или поговорить о переезде в другой офис.

**Причина стресса: *сложные отношения менеджера с сослуживцами.***

**Задача: *упорядочить характер взаимоотношений.***

**Пути решения следующие:**

* сведите контакты с сотрудниками, которые чрезмерно вас раздражают, к минимуму. Не нужно считать это мелочностью и терпеть. Негативное влияние на работу нельзя недооценивать, так как это наверняка вредит работоспособности;
* объяснитесь с людьми, высказав своё мнение вежливо, но прямо. Например, потребуйте порядка и тишины на рабочем месте. Если же, например, ленивый сотрудник постоянно задерживает выполнение общего проекта, сначала похвалите его за то, что ему удаётся лучше всего, а затем накажите за упущения в работе;
* заручитесь поддержкой топ-менеджера по принятию более решительных мер, когда все способы справиться со сложными сотрудниками потерпели неудачу. В любом случае постарайтесь не нервничать и сосредоточьтесь на тех аспектах работы, которые можете контролировать самостоятельно.

**Ответьте на вопросы.**

1. **Что можно найти общего в отмеченных причинах стресса?**
2. **Нужно ли менеджеру стремиться к полному исключению стресса?**
3. **Продолжите соответствующие перечни путей решения проблемы стресса.**

**Практическое задание №2**

Английский специалист по конфликтам **Р.Брамсон** составил **классификацию инициаторов конфликтов.** Он выделил **пять типов инициаторов конфликтов**: агрессивные, жалобщики, нерешительные, тревожные личности, всезнайки.

***1 Агрессивные.***Они подразделяются на три вида:

•         Танки

•         Снайперы

•         Взрывники

***Танки*** - наиболее явно выраженный тип агрессивных личностей. Для них характерны самоуверенность, громкий голос, невнимание к окружающим. Они абсолютно уверенны в своей компетенции и в прекрасном знании интересов и мнений коллег. Танки особенно не любят агрессивных реакций со стороны тех, с кем общаются. С танками трудно, но можно ладить. Для этого им нужно смотреть прямо в глаза, называть по имени и фамилии, а при высказывании несогласия чаще употреблять такие выражения, как по моему мнению, на мой взгляд и другие. Чтобы добиться в споре с ними каких-либо успехов, надо дать им возможность выпустить пар, после этого они не редко становятся даже ручными.

***Снайперы*** - действуют иначе, преимущественно исподтишка. Они ехидничают, отпускают в адрес людей всякие колкости, остроты и тем самым сеют не доверие между членами группы, дезорганизуют коллективные действия. Самое эффективное оружие против снайперов - прямая атака. Для того чтобы нейтрализовать снайпера, надо потребовать от него подробно объяснить замечание и остроту, а затем непременно попросить дать конструктивное предложение. Обычно после этого снайпер затихает и ведет себя скромнее. Ставя снайперов на место, важно избегать прямых оскорблений, давать им возможность сохранить свое лицо. В противном случае они взрываются или затаиваются с камнем за пазухой до удобного случая.

***Взрывники*** - люди, которые способны внезапно оглашать помещение криками, обрушиваться на оппонентов с бранью. Они часто так артистично выходят из себя, что создают впечатление, будто их действительно сильно обидели или кто-то делает под них подкоп. Нейтрализовать конфликтный потенциал подобных людей довольно просто: им надо выплеснуть из себя накопившиеся эмоции. В таком случае через некоторое время (пять - десять минут) они резко смягчаются, а то и вовсе начинают извиняться.

***2.   Жалобщики*** *-*типичные провокаторы конфликтов. В чем угодно они склонны усматривать личные оскорбления и жаловаться по этому поводу во все инстанции. Обычно они так красочно описывают свои беды, что у не знающих их слушателей нередко складывается мнение в их пользу. Жалобщики хотят, чтобы им уделяли много внимания, слушали их в спокойной обстановке и непременно сидя. С ними нельзя соглашаться или доказывать их неправоту. Лучше попросить их изложить все кратко своими словами или в письменной форме и дать понять, что их переживания замечены.

***3.   Нерешительные*** *-*сами непосредственно не порождают конфликт, но создают благоприятную для него почву и провоцируют других на конфликтные действия. Встречаются два вида нерешительных: аналитики - это перестраховщики, боящиеся допустить малейшую ошибку, и добряки - люди, никогда не выступающие против из-за боязни нажить себе врагов. Своей нерешительностью они вызывают раздражение окружающих, поэтому из-за них часто нарушается трудовой режим. Будучи слишком осмотрительным, такие работники отличаются исполнительностью. Как правило, они сторонятся тех, кто оказывает на них давление. Работникам такого типа необходимо четко ставить задачу, определять срок исполнения, а также, особенно добрякам, указывать на их обязанности по пересечению сил недопущению различного рода беспорядков и организационных нарушений.

***4.     Тревожные личности (безответственные****) -*люди мнительные и подозрительные. Они обладают реактивной ответной, по их убеждению агрессивностью. Тревоги порождают у них не уход от конфликта, а агрессию. Лучше всего на таких людей действует дружеское расположение к ним. С ними нужно тратить время на разговоры. Если они чувствуют к себе теплое отношение, то их поведение постепенно нормализуется.

***5. Всезнайки (эрудиты)*** *-*сотрудники, которые пытаются создать у окружающих впечатление, что они все знают, и при этом постепенно лезут не в свое дело. Они делятся на подлинных или липовых эрудитов. Суждения первых в большинстве случаев профессионально обоснованы, вторые же лишь на словах пытаются доказать свой профессионализм. Липовых эрудитов легко поставить на место, показав их необоснованную претенциозность и профессиональную несостоятельность. Подлинные же эрудиты являются ценными работниками, однако, своим вызывающим поведением они нередко порождают у окружающих раздражение и чувство неполноценности. Если они слишком зарываются, то их можно остановить, отрезвить конкретными вопросами, просьбой высказать собственные конструктивные предложения. Следует учитывать, что эрудиты редко признают свои ошибки.

Обращение с каждым типом инициаторов конфликтов требует от руководителя умения поставить точный диагноз и использовать соответствующую тактику воздействия.

**Ответьте на вопросы:**

1. ***Согласны ли Вы с классификацией Брамсона? Можно ли её дополнить другими типами инициаторов конфликта?***
2. ***Следует ли менеджеру принимать на работу (увольнять) конфликтных сотрудников*?**

**ТЕСТ «Конфликтная ли вы личность?»**

**Тест позволяет оценить степень вашей конфликтности или тактичности.**

 **ИНСТРУКЦИЯ**
Выберите один из трех предложенных вариантов ответа -"а", "б" или "в".

**ОПРОСНИК**
**1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпринимаете?**

а) избегаете вмешиваться в ссору;
б) можете вмешаться: встать на сторону потерпевшего или того, кто прав;
в) всегда вмешиваетесь и до конца отстаиваете свою точку зрения.

**2. На собрании вы критикуете руководство за допущенные ошибки:**
а) нет;
б) да, но в зависимости от вашего личного отношения к нему;
в) всегда критикуете за ошибки.

**3. Ваш непосредственный начальник излагает план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше:**

а) если другие вас поддержат, то да;
б) разумеется, вы будете поддерживать свой план;
в) боитесь, что за критику вас могут лишить премиальных.

**4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями:**
а) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят ваши отношения;
б) да, но только по принципиальным, важным вопросам;
в) вы спорите со всеми и по любому поводу.

**5. Кто-то пытается пролезть вперед вас без очереди:**
а) считая, что и вы не хуже него, попытаетесь обойти очередь;
б) возмущаетесь, но про себя;
в) открыто высказываете свое негодование.

**6. Представьте себе, что рассматривается рационализаторское предложение, экспериментальная работа вашего коллеги, в которой есть смелые идеи, но есть и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как вы поступите:**
а) выскажитесь и о положительных, и об отрицательных сторонах этого проекта;
б) выделите положительные стороны в его работе и предложите предоставить возможность продолжить ее;
в) станете критиковать ее: чтобы быть новатором, нельзя допускать ошибки.

**7. Представьте: свекровь (теща) постоянно говорит вам о необходимости экономии и бережливости, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать ваше мнение о своей последней покупке. Что вы ей скажете:**
а) что одобряете покупку, если она доставила ей удовольствие;
б) говорите, что эта вещь безвкусна;
в) постоянно ругаетесь, ссоритесь с ней из-за этого.

**8. Вы встретили детей, которые курят. Как вы реагируете:**
а) думаете: "Зачем мне портить себе настроение из-за чужих, плохо воспитанных озорников?";
б) делаете им замечание;
в) если бы это было в общественном месте, то вы бы их отчитали.

**9. В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:**
а) в таком случае вы не даете ему чаевые, которые заранее приготовили, если бы он поступил честно;
б) попросите, чтобы он еще раз при вас подсчитал сумму;
в) это будет поводом для скандала.

**10. Вы в доме отдыха.**

**Администратор занимается посторонними делами, сам развлекается, вместо того чтобы выполнять свои обязанности: не следит за уборкой в комнате, разнообразием меню. Возмущает ли вас это:**
а) да, но если вы даже и выскажете ему какие-то претензии, это вряд ли что-то изменит;
б) вы находите способ пожаловаться на него, пусть его накажут или даже уволят с работы;
в) вы вымещаете недовольство на младшем персонале (уборщицах, официантках).

**11. Вы спорите с вашим сыном-подростком (младшей сестрой и т.п.) и убеждаетесь, что он прав. Признаете ли вы свою ошибку:**
а) нет;
б) разумеется, признаете;
в) какой же у вас авторитет, если вы признаетесь, что были неправы?

**ПОДВЕДИТЕ ИТОГИ**
Используя ключ, подсчитайте количество баллов.
Каждый вариант ответа имеет свою оценку:

**ответ "а" - 4 балла;

ответ "б" - 2 балла;

ответ "в" - 0 баллов.**
Подсчитайте сумму набранных очков и, оцените свой результат.

**30-44 балла**.



Вы тактичны. Не любите конфликтов, даже если и можете их сгладить, легко избегаете критические ситуации. Когда же вам приходится вступить в спор, то вы учитываете, как это отразится на вашем служебном положении или приятельских отношениях. Вы стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Не думаете ли вы, что тем самым вы теряете уважение к себе в глазах других?

**15-29 баллов**.



О вас говорят, что вы слишком принципиальная или даже конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши служебные или личные отношения, и за это вас уважают.

**10-14 баллов**.



Вы ищете поводов для споров, большая часть которых излишни, мелочны. Любите критиковать, по только когда это выгодно вам. Вы навязываете свое мнение, даже если неправы. Вы не обидитесь, если вас будут считать любителем поскандалить? Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

КОДЕКС ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

Шестнадцать правил:

1. *Дайте партнеру «выпустить пар».*

Если он раздражен и агрессивен, то нужно помочь ему снизить внутреннее напряжение. Пока это не случится, договориться с ним трудно или невозможно.

Во время его «взрыва» следует вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно. Он — страдающий человек, независимо от того, кто он. Если человек агрессивен, значит, он переполнен отрицательными эмоциями. В хорошем настроении люди не кидаются друг на друга.

Наилучший прием в эти минуты — представить, что вокруг тебя есть оболочка (аура), через которую не проходят стрелы агрессии. Ты изолирован, как в защитном коконе. Немного воображения, и этот прием срабатывает.

2. *Потребуйте от него спокойно обосновать претензии.*

Скажите, что будете учитывать только факты и объективные доказательства: Людям свойственно путать факты и эмоции. Поэтому эмоции отметайте вопросами: «То, что вы говорите, относится к фактам или мнению, догадке?»

3. *Сбивайте агрессию неожиданными приемами.*Например, попросите доверительно у конфликтующего партнера совета. Задайте неожиданный вопрос, совсем о другом, но значимом для него. Напомните о том, что вас связывало в прошлом. Сделайте комплимент («В гневе вы еще красивее... Ваш гнев гораздо меньше, чем я ожидал, вы так хладнокровны в острой ситуации...»). Выразите сочувствие: например, тому, что он (она) потерял слишком много.

Главное, чтобы ваши просьбы, воспоминания, комплименты переключали сознание разъяренного партнера с отрицательных эмоций на положительные.

4. *Не давайте ему отрицательных оценок, а говорите о своих чувствах.*

Не говорите: «Вы меня обманываете», лучше звучит: «Я чувствую себя обманутым».

Не говорите: «Вы — грубый человек», лучше скажите: «Я очень огорчен тем, как вы со мной разговариваете».

5. *Попросите сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий.*

Проблема — это то, что надо решать. Отношение к человеку — это фон или условия, в которых приходится решать. Неприязненное отношение к клиенту или партнеру могут заставить вас не захотеть решать. А вот этого делать нельзя! Не позволяйте эмоциям управлять вами! Определите вместе с ним проблему и сосредоточьтесь на ней.

6. *Предложите клиенту высказать свои соображения по разрешению возникшей проблемы и свои варианты решения.*

Не ищите виновных и не объясняйте создавшееся положение, ищите выход из него. Не останавливайтесь на первом приемлемом варианте, а создавайте спектр вариантов. Потом из него выберите лучший.

При поиске путей решения помните, что следует искать взаимоприемлемые варианты решения. Вы и клиент должны быть удовлетворены взаимно. И вы оба должны стать победителями, а не победителем и побежденным.

Если не можете договориться о чем-то, то ищите объективную меру для соглашения (нормативы, закон, факты, существующие положения, инструкции и т. д.).

*7.В любом случае дайте партнеру «сохранить свое лицо».*Не позволяйте себе распускаться и отвечать агрессией на агрессию. Не задевайте его достоинства. Он этого не простит, даже если и уступит нажиму. Не затрагивайте его личности. Давайте оценку только его действиям и поступкам. Можно сказать: «Вы уже дважды не выполнили свое обещание», но нельзя говорить: «Вы — необязательный человек».

8. *Отражайте как эхо смысл его высказываний и претензий.*

Кажется, что все понятно, и все же: «Правильно ли я вас

понял?», «Вы хотели сказать...?», «Позвольте я перескажу, чтобы убедиться, правильно ли я вас понял или нет». Эта тактика устраняет недоразумения, и, кроме того, она демонстрирует внимание к человеку. А это тоже уменьшает его агрессию.

9. *Держитесь как на острие ножа в позиции «на равных».*Большинство людей, когда на них кричат или их обвиняют, тоже кричат в ответ или стараются уступить, промолчать, чтобы погасить гнев другого. Обе эти позиции (сверху — «родительская» или снизу — «детская») неэффективны.

Держитесь твердо в позиции спокойной уверенности (позиция на равных — «взрослая»). Она удерживает и партнера от агрессии, помогает обоим не «потерять свое лицо».

10. *Не бойтесь извиниться, если чувствуете свою вину.*Во-первых, это обезоруживает оппонента, во-вторых,

вызывает у него уважение. Ведь способны к извинению только уверенные и зрелые личности.

11. *Ничего не надо доказывать.*

В любых конфликтных ситуациях никто никогда и никому ничего не может доказать, даже силой. Отрицательные эмоциональные воздействия блокируют способность пони-

мать, учитывать и соглашаться с «врагом». Работа мысли останавливается. Если человек не думает, рациональная часть мозга выключается, незачем и пытаться что-то доказывать. Это — бесполезное, пустое занятие.

12. *Замолчите первым.*

Если так уж получилось, что вы потеряли контроль над собой и не заметили, как вас втянули в конфликт, попытайтесь сделать единственное — замолчите. Не от «противника» требуйте: «Замолчите!.. Прекратите!», а от себя! Добиться этого легче всего.

Ваше молчание позволяет выйти из ссоры и прекратить ее. В любом конфликте участвуют обычно две стороны, а если одна исчезла — с кем ссориться?

Если же ни один из участников не склонен замолчать, то обоих очень быстро захватывает отрицательное эмоциональное возбуждение. Напряжение стремительно возрастает. В таком «диалоге» взаимные реакции участников только подливают масла в огонь. Чтобы погасить это возбуждение, нужно убрать то, что его разжигает.

Молчание не должно быть обидным для партнера. Если же оно окрашено издевкой, злорадством или вызовом, оно может подействовать, как красная тряпка на быка. Чтобы скандал прекратился, нужно молчанием игнорировать сам факт ссоры, отрицательное возбуждение партнера, как если бы ничего этого не было.

13. *Не характеризуйте состояние оппонента.*

Всячески избегайте словесной констатации отрицательного эмоционального состояния партнера: «Ну вот, полез в бутылку!... А чего ты нервничаешь, чего злишься?... Чего ты бесишься?». Подобные «успокаивающие» слова только укрепляют и усиливают развитие конфликта.

14. *Уходя, не хлопайте дверью.*

Ссору можно прекратить, если спокойно и без всяких слов выйти из комнаты. Но если при этом хлопнуть дверью или перед уходом сказать что-то обидное, можно вызвать эффект страшной, разрушительной силы. Известны трагические случаи, вызванные именно оскорбительным словом «под занавес».

15. *Говори, когда партнер остыл.*

Если вы замолчали и партнер расценил отказ от ссоры как капитуляцию, лучше не опровергать этого. Держите паузу, пока он не остынет. Позиция отказавшегося от ссоры должна исключать полностью что бы то ни было обидное и оскорбительное для партнера. Побеждает не тот, кто оставляет за собой последний разящий выпад, а тот, кто сумеет остановить конфликт вначале, не даст ему разгона.

16. *Независимо от результата разрешения противоречия старайтесь не разрушить отношения.*

Выразите свое уважение и расположение клиенту и выскажите соглашение по поводу возникших трудностей. И если вы сохраните отношения и дадите клиенту «сохранить свое лицо», вы не потеряете его как будущего клиента или партнера. Найти нового, надежного, неконфликтного — тоже задачка не из легких в условиях конкуренции.

**Практическое занятие 15. Зарубежный опыт управления на примере США и Японии.**

1.Особенности менеджмента в Японии

2.Особенности менеджмента в США