

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ П.А. КОСТЫЧЕВА»**

Методические указания для практических занятий и  
самостоятельной работы по

**дополнительной профессиональной программе**  
программе профессиональной переподготовки  
«Экономика и управление предприятиями и организациями»  
по дисциплине  
**«Экономика организации»**

Рязань, 2023 г.

## Содержание

Раздел 1. Предприятие в рыночной среде.

Раздел 2. Основной капитал, основные фонды и нематериальные активы предприятия

Раздел 3. Оборотные средства предприятия

Раздел 4. Трудовые ресурсы предприятия

Раздел 5. Издержки производства и себестоимость продукции

Раздел 6. Финансовые результаты деятельности предприятия

Раздел 7. Организация управления предприятием

## РАЗДЕЛ 1. ПРЕДПРИЯТИЕ В РЫНОЧНОЙ СРЕДЕ

### Вопросы для обсуждения

1. Понятие, определение
2. Классификация предприятий
3. Внутренняя среда как фактор развития предприятия
4. Внешняя среда предприятия
5. Жизненный цикл предприятия

### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 1.

Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия) : учебник и практикум для вузов / В. В. Коршунов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 363 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16408-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530955>

Экономика предприятия : учебник и практикум для вузов / А. В. Колышкин [и др.] ; под редакцией А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. (ЭБС ЮРАЙТ)

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания.

### *Контрольные вопросы:*

1. Какая организация признается юридическим лицом в соответствии со ст. 48 ГК РФ?
2. Чем отличаются коммерческие и некоммерческие организации?
3. Дайте определение понятия «предприятие» в общепринятом экономическом понимании.
4. Рассмотрите классификацию предприятий.
5. Что образует внутреннюю среду предприятия?
6. Что понимается под имуществом предприятия?
7. На какие виды в работе предприятия можно разделить информацию?

8. Обоснуйте утверждение – «Факторы внутренней среды определяют производственный потенциал предприятия».
9. Опишите внешнюю среду организации.
10. Рассмотрите факторы внешней среды прямого воздействия на результаты хозяйственной деятельности.
11. Рассмотрите факторы внешней среды косвенного воздействия на результаты хозяйственной деятельности.
12. Какие факторы относятся к основным экономическим факторам?
13. Какие факторы относятся к факторам социально-культурной среды?
14. Какие факторы среди демографических признаются наиболее важными?
15. Опишите жизненный цикл организации по И. Адизесу.

### *Практические задания*

#### **Задание 1.**

Для очистки карьерного песка три предприятия по производству стекла и два физических лица создали АО. Учредители сделали следующие взносы в уставный капитал (табл. 1).

<b>Учредители</b>	<b>Вид вноса</b>	<b>Стоимость вноса, млн. руб.</b>
ООО «Стекла»	Оборудование	20
НАО «Хрусталь»	Производственная площадь	30
ПАО «Стеклобетон»	Машины, приборы, транспортные средства	40
Петров С.С.	Денежные средства	3
Ростовский А.Л.	Денежные средства	7

Годовая процентная ставка по депозитным вкладам составляет 10%.

Юридические лица рассматривают данные акции как способ инвестирования личных денежных средств.

Определите величину уставного капитала и общее количество акций, если номинальная стоимость акции составляет 100 тыс. руб. Какой уровень доходности акций ожидают учредители АО, если доход, полученный в виде дивидендов от российских организаций, облагается по ставке 9%?

#### **Задание 2.**

Акционерное общество имеет уставный капитал 1 000 тыс. руб. Часть прибыли, остающейся после уплаты налоговых платежей, в размере 200 тыс. руб.

общим собранием акционеров решено направить на увеличение уставного капитала без изменения количества акций. Номинальная стоимость акции – 10 тыс. руб. Определите номинальную стоимость акции после увеличения уставного капитала.

*Тест*

- 1. Помимо самого предпринимателя и инвесторов, кто еще является лицом, заинтересованным в развитии, увеличении прибыльности предприятия?**
  - a. поставщики
  - b. государство
  - c. сотрудники предприятия
  - d. все вышеперечисленные
  
- 2. Что из перечисленного является особенностью унитарного предприятия?**
  - a. оно отвечает по обязательствам собственника всем своим имуществом
  - b. оно не имеет собственника
  - c. оно не получает прибыли
  - d. оно не наделено правом на имущество, закрепленное за ним собственником
  
- 3. Предприятие «Обломов», на протяжении трех лет специализировавшееся на производстве халатов, приняло решение запустить параллельно производство диванов. Это пример стратегии:**
  - a. глубокого проникновения на рынок
  - b. развития продукта
  - c. диверсификации
  - d. развития рынка
  - e.
  
- 4. Сопоставьте этапы жизненного цикла с их характеристиками.**

1. Младенчество	а) время конфликтов. Люди начинают заниматься собой, проявляются амбиции. Противоречивы отношения основателя и менеджера, менеджера и ветеранов, ветеранов и новичков
2. Аристократизм	б) Переход к этому этапу почти незаметен, а это верный признак не роста, а старения. Все больше средств идет не на инновации и развитие, а на контроль, страхование и обустройство. Эмоциональные всплески сотрудников воспринимаются как нарушение приличий. Кто-то еще

	пытается заботиться о жизнеспособности фирмы, но его одергивают, обвиняют в паникерстве и нервозности, неадекватности и неуместном самовыражении. Декларируется тот же уровень прибыли, даже при спаде продаж товаров или услуг
3. Юность	в) Время самоотверженных усилий для реализации мечты. Этап характеризуется неформальностью служебных отношений, отсутствием иерархии ("все называют друг друга по именам"). Нет системы приема на работу - есть союз единомышленников. Нет системы оценок выполненной работы, ибо решение, что нужно делать, принимается стремительно, организация идет от кризиса к кризису, борется за выживание. Каждый преодоленный кризис - общая победа, каждая ошибка - стимул к преодолению кризиса

### 5. Вставьте пропущенное слово

\_\_\_\_\_ — это совокупность материальных, финансовых и нематериальных активов, принадлежащих предприятию и предназначенных для осуществления его деятельности.

### 6. Соотнесите элементы

1. коммерческая информация	а) дает характеристику продукции, описывает технологию ее изготовления, необходимые сырье и материалы для ее производства, при помощи каких машин, оборудования, инструментов и приемов, в какой последовательности должна вестись работа
2. на основе оперативной информации	б) отвечает на вопросы: какую продукцию и в каком количестве необходимо изготовить; по какой цене и кому ее реализовать; какие расходы потребуются для ее производства
3. техническая информация	в) выдаются задания персоналу, осуществляется его расстановка по рабочим местам, контроль, учет и регулирование хода производственного процесса, корректировка управленческих и коммерческих операций

### 7. Вставьте пропущенное слово

\_\_\_\_\_ регулирует экономическую деятельность через нормативные правовые акты посредством установления налоговых льгот, субсидий, налоговых ставок, ставки рефинансирования, государственных закупок, дотаций и других инструментов.

### 8. К факторам внешней среды косвенного воздействия относят

- a. социально-культурные
- b. поставщики компонентов производства
- c. политические
- d. конкуренты
- e. международные

## 9. Сопоставьте

1. Контактные аудитории	а) определяют условия функционирования и величину прибыли, отвлекаемую на создание оптимальных условий для работы
2. Население	б) формируют рынок сбыта
3. Конкуренты	в) главный фактор внешней среды, в интересах и при участии которого создается предприятие
4. Потребители	г) это внешние силы, непосредственно воздействующие на принятие решений предприятия и преследующие различные интересы, связанные с его деятельностью

## 10. Среди основных параметров классификации выделяют:

- а. размеры предприятия;
- б. цель деятельности (коммерческая и некоммерческая);
- в. форму собственности;
- г. отрасли и подотрасли народного хозяйства;
- д. характеру продукта (товары, работы, услуги);
- е. организационно-правовой форме;
- ж. характеру охвата рынка;
- з. характеру потребления факторов производства

## РАЗДЕЛ 2. ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ, ОСНОВНЫЕ ФОНДЫ И НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

### Вопросы для обсуждения

1. Состав и классификация основного капитала и основных фондов
2. Виды и оценки и методы переоценки основных фондов
3. Износ основных фондов
4. Возмещение износа основных фондов. Способы начисления амортизации
5. Обновление основных фондов
6. Показатели состояния, движения и использования основных фондов
7. Пути улучшения использования основных фондов
8. Нематериальные активы предприятия

### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 2.

Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия) : учебник и практикум для вузов / В. В. Коршунов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 363 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16408-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530955>

Экономика предприятия : учебник и практикум для вузов / А. В. Колышкин [и др.] ; под редакцией А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. (ЭБС ЮРАЙТ)

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста.

### *Контрольные вопросы:*

1. В чем заключается сущность основного капитала, основных средств и основных фондов?
2. По каким основным признакам и как классифицируются основные фонды?
3. Дайте характеристику и раскройте сущность выделяемых в классификации видов основных фондов.
4. Какие виды основных фондов относятся к активной и пассивной частям? Какова их роль в процессе производства?



5. Что представляет собой структура основных фондов? Как она определяется, что характеризует?
6. Какие существуют методы стоимостной оценки основных фондов?
7. Как определяется первоначальная, восстановительная и остаточная стоимость основных фондов?
8. Дайте определение износа основных фондов. Раскройте понятия устранимого и неустрашимого износа.
9. Какие существуют виды износа основных фондов? Как их можно определить и измерить?
10. В чем проявляется физический износ основных фондов? Какие основные факторы оказывают влияние на его величину?
11. Как можно охарактеризовать техническое состояние объекта основных фондов с учетом величины его физического износа?
12. Какими методами можно определить величину физического износа основных фондов? Каковы их достоинства и недостатки?
13. Для чего необходимо определять моральный износ основных фондов? Чем он характеризуется?
14. Какие показатели используются для определения величины износа и годности основных фондов?
15. Какова сущность и значение амортизации основных фондов? Какие существуют методы начисления амортизации?
16. Каков порядок расчета амортизационных отчислений линейным и нелинейным методами?
17. Охарактеризуйте понятие, значение и формы воспроизводства основных фондов.
18. Какие показатели используются для характеристики воспроизводства основных фондов?
19. На какие группы подразделяются показатели, характеризующие использование основных фондов?
20. Какие показатели характеризуют уровень использования основных фондов?
21. По каким классификационным признакам проводится классификация показателей оценки основных фондов?
22. С помощью каких показателей можно определить структуру основных фондов?
23. Какие показатели характеризуют стоимость основных фондов по этапам расчетного периода?
24. С помощью каких показателей можно оценить техническое состояние основных фондов?
25. Каковы наиболее важные пути улучшения использования основных фондов на предприятиях?

## *Практические задания*

### **Задание 1.**

Стоимость приобретения оборудования – 1 170 тыс. руб., стоимость доставки – 20 тыс. руб., монтажа – 10 тыс. руб. Срок службы оборудования – 8 лет. Оборудование использовалось 6 лет. Балансовая (первоначальная) стоимость здания, где установлено оборудование, составляет 1 300 тыс. руб.

Определите:

- норму амортизации оборудования;
- остаточную стоимость оборудования;
- коэффициент износа и коэффициент годности активной части основных производственных фондов;
- долю активной части в общей стоимости основных производственных фондов.

### **Задание 2.**

На начало года стоимость основных производственных фондов цеха составляла 8 825 тыс. руб. В течение года осуществлялся ввод и вывод основных производственных фондов, соответственно: на 1 марта ввод – 150 тыс. руб. и вывод – 60 тыс. руб.; на 1 мая – 100 тыс. руб. и 80 тыс. руб.; на 1 сентября – 80 тыс. руб. и 140 тыс. руб.; на 1 декабря – 440 тыс. руб. и 360 тыс. руб. Объем производства товарной продукции за год составил 9 790 тыс. руб., среднегодовая численность производственных рабочих – 10 человек. Определите:

- среднегодовую стоимость основных производственных фондов, коэффициенты выбытия, обновления, прироста;
- фондоотдачу основных производственных фондов и фондоемкость продукции;
- уровень фондовооруженности труда.

### **Задание 3.**

Первоначальная стоимость основных производственных фондов предприятия составила 10 млн. руб., средняя норма годовых амортизационных отчислений – 7 %. Через 8 лет стоимость аналогичных фондов снизилась на 10% при росте производительности на 25%.

Определите через 8 лет эксплуатации:

- остаточную стоимость основных производственных фондов;
- восстановительную стоимость;
- коэффициент физического износа;
- коэффициент морального износа.

### **Задание 4.**

10 августа было готово к использованию приобретенное организацией производственное оборудование. Первоначальная стоимость - 1 000 000 руб. Ожидается, что это оборудование выпустит 180 000 единиц готовой продукции за

период более 12 месяцев. Ликвидационная стоимость определена в размере 100 000 руб.

Фактический выпуск продукции составил:

Период	Количество, шт.	Период	Количество, шт.
Август текущего года	2 000	Апрель следующего года	15 000
Сентябрь текущего года	7 000	Май следующего года	15 000
Октябрь текущего года	10 000	Июнь следующего года	11 000
Ноябрь текущего года	15 000	Июль следующего года	10 000
Декабрь текущего года	15 000	Август следующего года	10 000
Январь следующего года	15 000	Сентябрь следующего года	7 000
Февраль следующего года	20 000	Октябрь следующего года	5 000
Март следующего года	20 000	Ноябрь следующего года	3 000
		Итого	180 000

Бухгалтерскую отчетность организация составляет ежемесячно.

Амортизация начисляется с даты признания ОС в бухгалтерском учете.

Рассчитайте амортизацию пропорционально количеству продукции (объему работ).

#### **Задание 5.**

В цехе 20 станков, режим работы двухсменный. Продолжительность смены 8 ч., рабочих дней в году – 250. Производительность одного станка – 12 изделий в смену. Время фактической работы одного станка за год – 3 800 ч. Годовой объем выпуска продукции цехом – 102 600 изделий.

Определите коэффициенты экстенсивного и интенсивного использования оборудования, коэффициент интегральной загрузки оборудования.

#### **Задание 6.**

В цехе 20 станков, режим работы двухсменный. В первую смену работало 19 станков, во вторую – 16.

Рассчитайте коэффициент сменности работы оборудования и степень его загрузки.

## Тест

### 1. Чем активные основные средства отличаются от пассивных?

- а) активные средства отражаются в бухгалтерском балансе, пассивные — нет
- б) активные средства — те, которые находятся в собственности предприятия, пассивные — те, которые взяты в аренду
- в) активные средства непосредственно используются в процессе производства, пассивные — создают для него условия
- г) активные средства используются больше года, пассивные — меньше

### 2. Выберите верное утверждение о переоценке основных средств предприятия на основе восстановительной стоимости:

- а) Метод прямой оценки предусматривает расчет восстановительной стоимости умножением балансовой стоимости основных средств на коэффициенты пересчета
- б) Входящие в основные средства предприятия земельные участки переоценке не подлежат
- в) Восстановительная стоимость определяется вычитанием из первоначальной стоимости суммы начисленной амортизации
- г) При использовании метода индексации используются документально подтвержденные рыночные цены

### 3. Формула нормы амортизации: $N_a = 1/? \cdot 100\%$ . Какой показатель находится в знаменателе?

- а) срок амортизации объекта основных средств
- б) срок полезного использования объекта основных средств
- в) сумма начисленной за год амортизации
- г) первоначальная стоимость объекта основных средств
- д) коэффициент ускорения

### 4. Распределите показатели по группам, к которым они относятся.

1. коэффициент годности	а) Показатели состояния основных фондов
2. фондовооруженность	б) Показатели использования основных фондов
3. фондоотдача	в) Показатели движения основных фондов
4. коэффициент прироста	
5. фондоемкость	
6. коэффициент износа	
7. коэффициент выбытия	
8. коэффициент обновления	

**5. К резервам роста фондоотдачи не относится:**

- а) сдача в аренду бездействующего оборудования
- б) повышение интенсивности работы оборудования
- в) продажа действующего оборудования
- г) сокращение сроков ремонта оборудования

**6. Как исчисляется первоначальная стоимость приобретенных нематериальных активов?**

- а) это фактически затраченная на приобретение данных активов сумма
- б) она не может быть вычислена, т. к. первоначальную стоимость имеют только нематериальные активы, созданные самой организацией
- в) она не может быть вычислена, т. к. нематериальные активы не имеют первоначальной стоимости
- г) это экспертная оценка стоимости данных активов

**7. Что из перечисленного входит в нематериальные активы организации?**

- а) деловая репутация предприятия
- б) незавершенное производство
- в) товарные знаки
- г) патенты
- д) базы данных
- е) земельный участок

**8. Определите фондоемкость продукции по следующим показателям:  
среднегодовая стоимость основных фондов — 120 тыс. руб.;  
объем реализованной продукции — 240 тыс. руб.**

---

**9. Обновление основных фондов, вызванное закономерным износом отдельных частей, — это:**

- а) ремонт
- б) списание стоимости
- в) новое строительство
- г) амортизация

**10. Амортизация — это:**

- а) процесс снижения стоимости основных фондов в результате появления более производительных видов основных фондов
- б) процесс постепенного перенесения стоимости основных фондов по мере их износа на стоимость готовой продукции
- в) частичная или полная утрата потребительной стоимости основных фондов в результате ухудшения их технико-экономических характеристик
- г) определение реальной стоимости основных фондов на определенный момент времени

- 11.** Амортизационные отчисления по объекту основных средств начисляются:
- а) в конце отчетного года
  - б) с первого числа месяца, следующего за месяцем принятия этого объекта к бухгалтерскому учету
  - в) ежемесячно
  - г) с момента принятия этого объекта к бухгалтерскому учету
  - д) спустя год после принятия объекта к бухгалтерскому учету

- 12.** Для фрезеровочных станков, которые входят в основные фонды предприятия, в первоначальную их стоимость включаются:
- а) расходы на оплату труда работников, занимавшихся сборкой станков
  - б) расходы на их приобретение
  - в) расходы на их доставку на территорию предприятия
  - г) расходы на оплату труда фрезеровщиков
  - д) налог на добавленную стоимость

## Раздел 3 Оборотные средства предприятия

### Вопросы для обсуждения

1. Понятие, состав, источники формирования и классификация оборотных средств
2. Оценка оборотных производственных фондов
3. Порядок нормирования оборотных средств
4. Методы расчета норматива оборотных средств
5. Определение потребности предприятия в оборотных средствах
6. Показатели использования оборотных средств

### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 3.

Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия) : учебник и практикум для вузов / В. В. Коршунов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 363 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16408-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530955>

Экономика предприятия : учебник и практикум для вузов / А. В. Колышкин [и др.] ; под редакцией А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. (ЭБС ЮРАЙТ)

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста.

### *Контрольные вопросы:*

1. В чем заключается содержание и отличие оборотного капитала, оборотных средств и оборотных фондов?
2. Каков состав и структура оборотного капитала и оборотных средств?
3. Дайте определение оборотных фондов. Какие элементы выделяются в составе оборотных фондов?
4. Что представляют собой фонды обращения? Какие элементы входят в их состав?

5. По каким признакам классифицируются оборотные средства? Какие выделяются виды оборотных средств?

6. Что понимается под нормой расхода материальных ресурсов? Какие методы используются для ее определения?

7. Назовите основные виды норм расхода материальных ресурсов. Как они рассчитываются?

8. По каким направлениям осуществляется нормирование расхода топлива и энергии?

9. По каким направлениям и как определяется потребность предприятия в материальных ресурсах?

10. Как определяется норма производственного запаса? Из каких частей она состоит?

11. Каково содержание баланса материального обеспечения? Для чего и как он разрабатывается на предприятиях?

12. Что понимается под кругооборотом оборотных средств? Выделите стадии кругооборота оборотных средств.

13. Какие показатели характеризуют использование оборотных средств? Что они отражают?

14. На предприятиях каких отраслей экономики наблюдается наиболее высокая и наиболее низкая оборачиваемость оборотных средств?

15. Как рассчитывается экономия от ускорения оборачиваемости оборотных средств?

16. Выделите основные пути улучшения использования оборотных средств.

17. На каких стадиях кругооборота какие пути улучшения использования оборотных средств выделяются?

### *Практические задания*

#### **Задание 1.**

Годовой объем выпуска изделий в отчетном периоде составил 40 тыс. шт., расход материалов на изделие – 1 250 руб. Норма запаса материалов – 18 дней. В плановом периоде предполагается снизить нормы расхода материалов на 8%, а объем производства увеличить на 10%. Определите:

- потребность в оборотных средствах на создание запаса материалов в плановом периоде;

- размер высвобождения оборотных средств в результате улучшения использования материалов.

#### **Задание 2.**

Производственная себестоимость ежегодного выпуска продукции предприятия составляет 27 млн. руб. Длительность производственного цикла по изготовлению изделия равна четырем дням. Затраты на каждое изделие по ходу производственного цикла осуществляются в четыре этапа одинаковой



продолжительностью следующим образом: первый день – 14 тыс. руб., второй день – 1 тыс. руб., третий – 2 тыс. руб., четвертый – 3 тыс. руб.

Определите коэффициент нарастания затрат и величину оборотных средств в незавершенном производстве.

### **Задание 3.**

Объем выпуска продукции – 400 тыс. т. в год. Производственная себестоимость 1 т. – 4 500 руб. Длительность производственного цикла – 0,25 дня. Сырье и материалы подаются в переработку в начале производственного процесса, их стоимость составляет 60% производственной себестоимости готовой продукции. Остальные затраты нарастают равномерно. Норма запаса готовой продукции – 3 дня. Норма запаса сырья – 20 дней.

Определите потребность в оборотных средствах на запасы сырья, материалов; незавершенное производство; запасы готовой продукции; совокупный норматив оборотных средств.

### **Задание 4.**

Реализованная продукция составляет 12 млн. руб., средний остаток оборотных средств – 1 млн. руб.

Определите стоимость высвобождения оборотных средств, если длительность одного оборота планируют сократить на 6 дней.

### **Задание 5.**

Объем реализованной продукции предприятия увеличился с 20 млн. руб. в базисном году до 22,5 млн. руб. в отчетном; коэффициент оборачиваемости оборотных средств вырос с четырех до пяти оборотов в год.

Определите высвобождение оборотных средств в отчетном году по сравнению с базисным: фактическое, относительное, на 1 руб. реализованной продукции.

## **Тест**

### **1. Вставьте пропущенные слова.**

В отличие от основных производственных фондов предприятия, оборотные  участвуют в  производственном процессе,  потребляются в  производственном цикле,  свою  натурально-вещественную форму, и  переносят свою стоимость на изготавливаемую продукцию.

### **2. К оборотным производственным средствам относятся:**

- а) дебиторская задолженность
- б) незавершенное производство
- в) готовая продукция
- г) производственные запасы
- д) расходы будущих периодов

**3. К фондам обращения относятся:**

- а) готовая продукция
- б) дебиторская задолженность
- в) расходы будущих периодов
- г) денежные средства

**4. В состав оборотных средств предприятия входят:**

- а) уставный фонд
- б) резервный фонд
- в) производственные фонды
- г) фонды в обращении

**5. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств характеризует:**

- а) размер реализованной продукции, приходящейся на 1 руб. производственных фондов
- б) стоимость производственных фондов на 1 руб. товарной продукции
- в) среднюю длительность одного оборота оборотных средств
- г) количество оборотов оборотных средств за соответствующий отчетный период

**6. Нормирование оборотных средств осуществляется для целей:**

- а) учета и планирования;
- б) регистрации перехода прав собственности;
- в) учета, планирования и регистрация перехода прав собственности;
- г) эффективного использования

**7. Оборотные средства формируются за счет:**

- а) собственных, заемных и привлеченных средств;
- б) только собственных средств;
- в) средств собственников организации;
- г) активной части основных средств.

**8. Эффективность использования оборотных средств выражается:**

- а) через среднесуточный расход товарно-материальных ценностей;
- б) через количество оборотов оборотных средств в единицу времени;
- в) через коэффициент оборачиваемости оборотных средств;
- г) через скорость использования оборотных средств в производственном процессе.

**9. Оборотные средства организации:**

- а) средства производства, используемые в одном производственном цикле и при этом полностью переносящие свою стоимость на себестоимость изготавливаемой продукции;
- б) совокупность активов, неоднократно участвующих в воспроизводственном цикле, постепенно переносящих свою стоимость на производимую продукцию;
- в) часть имущества, используемого в качестве средств труда;
- г) стоимостное выражение средств труда.

**10. Оборотные средства организации:**

- а) совокупность денежных средств в запасах, производстве и обращении;
- б) средства, вложенные в финансовые активы;
- в) денежные средства, находящиеся на расчетных счетах;
- г) капитальные вложения.

**11. Оборачиваемость оборотных средств:**

- а) средства, которые находятся в обращении в составе нормируемых и ненормируемых оборотных средств;
- б) последовательное пребывание оборотных средств в сфере производства и сфере обращения;
- в) средства, обеспечивающие производство продукции, выполнение работ или оказание услуг;
- г) денежные средства в незавершенном производстве.

**12. Незавершенное производство и полуфабрикаты собственного изготовления:**

- а) сырье и материалы, находящиеся на хранении;
- б) материалы и оборудование рабочего места;
- в) материалы и комплектующие, списанные в производство;
- г) инструменты и приспособления на рабочих местах.

**13. Оборотные производственные фонды и фонды обращения организации:**

- а) основа производства организации;
- б) оборотные и основные производственные фонды организации;
- в) оборотные производственные фонды и готовая продукция;
- г) оборотные средства организации.

## Раздел 4. Трудовые ресурсы предприятия

### Вопросы для обсуждения

1. Трудовые ресурсы, кадры, персонал предприятия, их состав
2. Управление трудовыми ресурсами
3. Понятие и показатели производительности труда
4. Факторы и резервы роста производительности труда
5. Организация труда на предприятии
6. Оплата труда персонала

### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 4.

Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия) : учебник и практикум для вузов / В. В. Коршунов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 363 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16408-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530955>

Экономика предприятия : учебник и практикум для вузов / А. В. Колышкин [и др.] ; под редакцией А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. (ЭБС ЮРАЙТ)

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста.

### *Контрольные вопросы:*

1. Перечислите основные характеристики персонала как ресурса предприятия.
2. В чем различие между персоналом и человеческими ресурсами предприятия?
3. Перечислите основные категории работников предприятия.
4. Какие элементы содержит в себе рабочее время?
5. Какие цели имеет хронометраж рабочего времени?
6. Какие основные задачи решает фотография рабочей смены?
7. Какие задачи выполняет системы оплаты труда?
8. Для каких категорий и характеристик работников применяется повременная система оплаты труда?

9. Для каких категорий и характеристик работников применяется сдельная система оплаты труда?
10. Какие задачи решает повременно-премиальная система оплаты труда?
11. Что в себя включает норма структуры трудового процесса?
12. Что такое нормы использования оборудования и производственной мощности?
13. Какие нормы затрат труда применяются на предприятии?
14. Какие показатели оценивают эффективность труда?
15. Перечислите виды затрат на персонал.
16. Какие методы оценивают эффективность затрат на персонал?
17. Что показывает выработка на предприятии?
18. Каким образом рассчитывается производительность труда?"

### *Практические занятия*

#### **Задание 1.**

Объем производства предполагается увеличивать с 2 800 млн. руб. в отчетном году до 3 000 млн. руб. в плановом году, а численность персонала сократить на 5%.

Определите абсолютный уровень плановой выработки и прирост производительности труда, если при базовом уровне выработки для выполнения производственной программы потребовалось бы 1 500 человек.

#### **Задание 2.**

Плановый объем выпуска продукции – 200 изделий, плановая трудоемкость товарной продукции – 30 тыс. нормо-ч. Фактический объем выпуска – 220 изделий., фактическая трудоемкость товарной продукции – 26,4 тыс. нормо-ч. Определите плановую и фактическую трудоемкость изготовления единицы продукции, рост производительности труда основных рабочих.

#### **Задание 3.**

Годовой выпуск изделий на предприятии составляет 52 800 шт., трудоемкость одного изделия – 50 мин., годовой фонд времени одного рабочего – 1 760 ч. За счет проведения технико-организационных мероприятий в планируемом году трудоемкость изделия уменьшится на 10 мин.

Определите снижение трудоемкости, рост выработки и высвобождение рабочих.

#### **Задание 4.**

Плановая норма времени на изготовление одного изделия составляет 33 мин., коэффициент выполнения нормы – 1, 1. Определите уровень сменной выработки рабочего, если продолжительность смены 8 ч.

### **Задание 5.**

В отчетном году среднесписочная численность рабочих цеха была 20 чел. На предстоящий год планируется увеличить объем работ на 32%, производительность труда увеличится на 10%. Определите численность рабочих на планируемый год.

*Тест*

**1. Отношение затрат рабочего времени на производство продукции к объему данной продукции — это:**

- а) трудоемкость;
- б) выработка;
- в) норма выработки;
- г) сдельная расценка.

**2. Расчет сдельной заработной платы рабочего можно осуществить следующим образом:**

- а) ставку рабочего соответствующего разряда умножить на объем фактически произведенной продукции;
- б) ставку работы соответствующего разряда умножить на объем фактически произведенной продукции;
- в) ставку работы соответствующего разряда умножить на объем фактически произведенной продукции и на расценку за единицу продукции;
- г) объем фактически произведенной продукции умножить на расценку на единицу продукции.

**3. Производство сдельной расценки за единицу продукции на фактический объем изготовленной продукции работником в течение определенного периода времени представляет собой:**

- а) повременную заработную плату;
- б) сдельную заработную плату;
- в) бестарифную заработную плату;
- г) компенсационную выплату.

**4. Система оплаты труда, при которой заработная плата начисляется за объем произведенной продукции с выплатой премии за выполнение и перевыполнение планового задания:**

- а) аккордная;
- б) сдельно-прогрессивная;
- в) сдельно-премиальная;
- г) косвенно-сдельная.

**5. Показателем эффективности использования трудовых ресурсов фирмы является:**

- а) фондовооруженность труда;
- б) выработка на одного работника;
- в) рентабельность продаж;
- г) рентабельность продукции.

**6. Вставьте пропущенное слово (слова)**

\_\_\_\_\_ — количество работников списочного состава, вышедших на работу в данный день, включая находящихся в командировках

**7. Вставьте пропущенное слово (слова)**

\_\_\_\_\_ — отношение количества работников, уволенных по всем причинам за данный период, к среднесписочной численности работников за тот же период

**8. Вставьте пропущенное слово (слова)**

\_\_\_\_\_ — отношение количества работников, уволенных по внеплановым причинам (по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины) за данный период, к среднесписочной численности работников за тот же период.

**9. К внутренним факторам роста производительности труда относятся**

- а) общеэкономические
- б) организационные
- в) экономико-географические
- г) структурные сдвиги

**10. Вставьте пропущенное слово (слова)**

Под \_\_\_\_\_ понимается разграничение производственной деятельности людей в ходе производства продукции, процесс обособления различных видов труда работников, предусматривающий специализацию рабочих мест и персонала на выполнение закрепленных за ними функций, работ и операций

## Раздел 5. Издержки производства и себестоимость продукции

### Вопросы для обсуждения

1. Издержки производства
2. Виды производственных затрат предприятия и себестоимость продукции
3. Группировка затрат по экономическим элементам
4. Смета затрат на производство и реализацию продукции. Структура затрат
5. Группировка затрат по калькуляционным статьям
6. Классификация затрат
7. Методы калькулирования продукции
8. Экономическая оценка снижения себестоимости продукции

### Методические рекомендации

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 5.

Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия) : учебник и практикум для вузов / В. В. Коршунов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 363 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16408-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530955>

Экономика предприятия : учебник и практикум для вузов / А. В. Кольшкин [и др.] ; под редакцией А. В. Кольшкина, С. А. Смирнова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. (ЭБС ЮРАЙТ)

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста.

### Контрольные вопросы:

1. Поясните разницу между затратами, издержками и расходами.
2. Как можно классифицировать затраты?
3. Что такое себестоимость?
4. Какие методы калькуляции себестоимости вы знаете?
5. Зачем нужна смета затрат?
6. В чем сложность полной калькуляции себестоимости?
7. Как вы считаете, должно ли государство регулировать состав затрат, включаемых в себестоимость продукции? Почему?



8. Правильно ли утверждение: при прочих равных условиях рост затрат предприятия в процентном отношении всегда больше, чем рост объема его продаж?
9. Приведите примеры, когда прямые затраты не являются основными.
10. Почему в смету затрат нельзя включать такую статью, как электроэнергия своего производства?
11. В чем состоит основной недостаток себестоимости продукции как основного инструмента управления затратами предприятия?"
12. Какая существует взаимосвязь между показателями себестоимости, прибыли и рентабельности?
13. Какова экономическая сущность себестоимости продукции?
14. Какие затраты включаются в себестоимость продукции?
15. Какие виды себестоимости продукции определяются на предприятии? Какова их структура?
16. По каким основным признакам классифицируются затраты на производство?
17. Дайте характеристику классификации затрат по экономическому содержанию. На какие группы они подразделяются по этому признаку? Какие виды затрат включаются в каждую из групп?
18. Как классифицируются затраты по способу отнесения на себестоимость определенного вида продукции?
19. Раскройте сущность классификации затрат в зависимости от изменения объема производства продукции. В чем заключается ее экономическое значение?
20. Какие виды затрат учитываются при классификации затрат по статьям калькуляции?

### *Практические задания*

#### **Задание 1.**

Определите экономию на материальных затратах, если по плану предусматривалось содержание материала в единице продукции 0,72 кг.; цена материала – 15 тыс. руб./т, коэффициент использования материала – 0,8. Фактическое содержание материала в единице продукции составило 0,72 кг.; цена – 16 тыс. руб.; коэффициент использования материала – 0,9. Годовой объем производства продукции – 20 тыс. шт.

#### **Задание 2.**

В цехе работает 20 единиц оборудования с электродвигателями мощностью по 30 кВт. Коэффициент использования мощности – 0,9. Цена 1кВт·ч электроэнергии – 3 руб. Годовой фонд времени работы оборудования 7 200 ч., из которых простои оборудования в планово-предупредительном ремонте составляют 5%.

Определите сумму годовых затрат производства по статье «Электроэнергия на технологические цели».

### **Задание 3.**

Составьте калькуляцию цеховой себестоимости изделия, если цена металла – 200 руб. за 1 кг., вес изделия – 0,4 кг., коэффициент использования металла – 0,8. Отчисления на заработную плату по нарядам на одно изделие составляют 500 руб.; отчисления на социальное страхование – 34% заработной платы. Накладные расходы – 90% основных расходов.

### **Задание 4.**

Себестоимость товарной продукции в базисном году составила 600 тыс. руб., удельный вес условно-постоянных расходов – 0,22. Годовой объем производства продукции в базисном году – 10 тыс. шт. Прирост производства продукции в отчетном по сравнению с базисным годом ожидается 1 тыс. шт., прирост условно-постоянных расходов в связи с ростом объема производства – 3,2 тыс. руб.

Определите экономию на условно-постоянных расходах.

### **Задание 5.**

Объем выпуска продукции составляет 50 тыс. единиц. Чистый вес единицы продукции – 4 кг. Фактические потери и отходы в отчетном году в расчете на единицу продукции составили 1 кг. В планируемом периоде предусмотрено внедрить новую технологию обработки заготовок и ввести нормы расхода материала, которые учитывают снижение отходов и потерь на 20%. Стоимость 1 т. материала – 90 тыс. руб.

Определите:

- 1) норму расхода материала на изделие в плановом периоде;
- 2) расход материала на весь выпуск продукции в отчетном и плановом годах;
- 3) величину экономии за счет изменения нормы расхода материала.

### *Тест*

#### **1. В себестоимости продукции не отражаются затраты:**

- а) на заработную плату работников
- б) на закупку сырья для производства
- в) на транспорт
- г) на взносы в уставный капитал

#### **2. Материальные затраты на производство продукции составили 150 тыс. руб., выпуск продукции в оптовых ценах — 450 тыс. руб. Выберите верные утверждения:**

- а) материалоотдача составила 300 руб./руб.
- б) материалоотдача составила 0.3 руб./руб.
- в) материалоотдача составила 3 руб./руб.
- г) материалоемкость составила 0.3 руб./руб.

- д) материалоемкость составила 300 руб./руб.
- е) материалоемкость составила 3 руб./руб.

**3. Выберите верное утверждение о производственных затратах на предприятии:**

- а) **Ко вспомогательным материалам могут относиться чистящие средства для мойки оборудования\***
- б) Износ спецодежды относится к основным фондам
- в) При оценке величины материальных затрат предприятий в нее включаются возвратные отходы
- г) Энергия считается приобретаемым ресурсом, в том числе на предприятиях с собственным ее производством

**4. К прямым затратам цеха относятся (несколько вариантов ответа):**

- а) **заработная плата рабочих\***
- б) расходы на техосмотр оборудования
- в) отчисления на страховые взносы с заработной платы рабочих
- г) заработная плата руководителей предприятия
- д) расходы на материалы

**5. Вставьте пропущенное слово (слова).**

**Процесс постепенного перемещения стоимости основных средств на стоимость готовой продукции или оказанных услуг в процессе их эксплуатации — это \_\_\_\_\_**

**6. Материальные затраты включают затраты на**

- а) оплату труда
- б) корма, минеральные удобрения
- в) социальные нужды
- г) арендная плата

**7. Вставьте пропущенное слово (слова).**

**Постепенная потеря основными средствами своих технико-эксплуатационных качеств в результате их использования в производстве и под влиянием естественных сил природы называется \_\_\_\_\_ износ.**

**8. Вставьте пропущенное слово (слова).**

**Старение и обесценивание отдельных элементов основных средств под влиянием технического прогресса, когда появляются новые основные средства, более эффективные, экономичные и надёжные, называется \_\_\_\_\_ износ.**

**9. Вставьте пропущенное слово (слова).**

**Средства труда, которые имеют стоимость и функционируют в производстве длительное время (больше одного года), натуральную форму не меняют, а свою стоимость переносят на себестоимость готовой продукции по частям по мере износа в виде амортизации, — это**

---

**10.. Стоимость предметов труда, которые полностью потребляются в одном производственном цикле, свою натуральную форму изменяют или полностью теряют, и стоимость переносят на себестоимость готовой продукции сразу — это**

- а) основные фонды
- б) оборотные фонды
- в) внеоборотные активы
- г) переменные расходы

**11. Сопоставьте виды оценки основных средств с характеристиками.**

1. Восстановительная	А) сумма денежных средств, израсходованная для приобретения, создания необоротных активов
2. Первоначальная	Б) сумма денежных средств или стоимость прочих активов, которую предприятие ожидает получить от ликвидации или реализации основных средств по истечении срока их эксплуатации, за вычетом затрат, связанных с ликвидацией или продажей
3. Ликвидационная	в) стоимость основных средств после их переоценки в современных ценах

## Раздел 6. Финансовые результаты деятельности предприятия

### Вопросы для обсуждения

1. Доходы, расходы и прибыль предприятия
2. Рентабельность: виды и показатели
3. Сущность финансов и принципы их организации
4. Финансовые ресурсы предприятия и их источники

### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 6.

Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия) : учебник и практикум для вузов / В. В. Коршунов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 363 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16408-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530955>

Экономика предприятия : учебник и практикум для вузов / А. В. Колышкин [и др.] ; под редакцией А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. (ЭБС ЮРАЙТ)

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста.

### *Контрольные вопросы:*

1. Что представляют собой доходы (расходы) по обычным видам деятельности? Прочие?
2. Какова экономическая сущность прибыли? В чем проявляется ее роль в развитии производства?
2. Раскройте состав и механизм формирования валовой и чистой прибыли на предприятии.
3. Какую роль играют показатели прибыли при оценке эффективности деятельности организации? Приведите примеры
4. Как определяются основные показатели рентабельности? Что они характеризуют?
5. На что необходимо обращать внимание при использовании показателей рентабельности?
6. Какие направления распределения прибыли существуют в современных российских условиях? Какие тенденции складываются по каждому направлению?

## 7. Что такое финансы организации?

### *Практические задания*

#### **Задание 1.**

Чистая прибыль предприятия за отчетный период составила 1 026 млн. руб. При этом предприятие получило 50 млн. руб. прибыли от прочих видов деятельности, уплатило штрафов 30 млн. руб. за превышение сбросов отравляющих веществ в атмосферу и водоем. Рентабельность реализованной продукции составила 25%, материальные затраты в составе себестоимости продукции – 0,5; ставка налога на прибыль 20%. Определите:

- 1) налогооблагаемую прибыль, прибыль от реализации продукции, прибыль, остающуюся в распоряжении предприятия;
- 2) себестоимость продукции;
- 3) выручку от реализации продукции;
- 4) НДС, подлежащий уплате в бюджет по реализованной продукции.

#### **Задание 2.**

Выручка от реализации продукции (включая НДС 10%) составила 143 000 млн. руб. Рентабельность реализованной продукции – 30%. Прочие доходы – 350 тыс. руб., прочие расходы – 150 тыс. руб. (без НДС). Налог на имущество (относится на финансовые результаты хозяйственной деятельности) – 2,2 млн. руб. Ставка налога на прибыль – 20%.

Определите себестоимость продукции и чистую прибыль пищекомбината за отчетный год.

#### **Задание 3.**

В отчетном году предприятие реализовало 100 тыс. т. продукции на сумму 500 млн. руб. Уровень затрат на 1 руб. реализованной продукции составил 0,8 руб. Условно-постоянные расходы в себестоимости продукции – 21%.

В результате модернизации оборудования стоимость основных производственных фондов возросла на 30 млн. руб., объем производства увеличился на 20%. Норма амортизации основных фондов составляет 12%, ставка налога на имущество – 2,2%.

Определите себестоимость 1 т. продукции после модернизации оборудования, увеличение суммы годовой прибыли.

#### **Задание 4.**

Постоянные затраты предприятия по производству приборов за месяц составляют 4 млн. руб. Переменные затраты на один прибор составляют 2,5 тыс. руб. Предприятие отпускает приборы по цене 4,5 тыс. руб./шт.

Каков порог рентабельности предприятия? Сколько приборов требуется произвести и реализовать за месяц, чтобы получить прибыль 2 млн. руб.?

### **Задание 5.**

Реализация продукции предприятия с учетом конъюнктуры рынка ожидается в объеме 15 000 шт. Оптовая цена единицы продукции – 800 руб., переменные затраты в расчете на единицу продукции – 400 руб., а постоянные в расчете на годовой выпуск продукции – 2 400 тыс. руб.

Рассчитайте:

- 1) точку безубыточности производства;
- 2) дополнительный размер дохода, который получит предприятие, если в результате проведенных технико-организационных мероприятий переменные затраты сократились на 5%, постоянные – на 300 тыс. руб.

### *Тест*

#### **1. К основным видам анализа прибыли организации относятся**

(несколько вариантов ответа):

- а) регламентационный анализ
- б) аттестационный анализ
- в) факторный анализ
- г) вертикальный анализ

#### **2. Какой вид прибыли представляет собой разницу между выручкой от реализации и затратами на производство и реализацию в составе себестоимости продукции?**

- а) чистая прибыль
- б) прибыль до налогообложения
- в) валовая прибыль
- г) прибыль от реализации продукции

#### **3. Валовая выручка организации составила 200 тыс. руб. Чистая прибыль организации составила 20 тыс. руб. Собственный капитал организации составляет 200 тыс. руб. Рассчитайте рентабельность собственного капитала. \_\_\_\_\_**

#### **4. На какие группы разделяют доходы коммерческой организации в зависимости от их характера?**

- а) доходы от предпринимательской деятельности
- б) доходы от выполнения операций с ценными бумагами
- в) прочие доходы организации
- г) доходы от обычных видов деятельности организации

**5. Что отражает точка безубыточности?**

- а) сумму затрат на производство продукции
- б) минимальную цену реализации продукции
- в) объем производства, при котором прибыль равна нулю
- г) максимальный объем производства

**6. Под понятием «прибыль от реализации продукции» подразумевается:**

- а) разница между выручкой от реализации и стоимостью основных фондов предприятия
- б) выручка, полученная от реализованной продукции
- в) денежное выражение стоимости товара
- г) разница между объемом реализованной продукции в стоимостном выражении (без НДС и акциза) и ее себестоимостью

**7. Прибыль до налогообложения отличается от чистой прибыли:**

- а) на объем инвестиций, направляемых на развитие производства
- б) на величину финансового резерва
- в) на величину обязательных платежей

**8. Прибыль (убыток) до налогообложения рассчитывается на основании:**

- а) рентабельности
- б) нераспределенной прибыли
- в) чистой прибыли
- г) прибыли (убытка) от продаж

**9. Валовая прибыль определяется как разность:**

- а) выручки от продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг без НДС и управленческих и коммерческих расходов
- б) выручки от продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг с НДС и себестоимости проданных товаров, выполненных работ, оказанных услуг
- в) выручки от продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг без НДС и себестоимости проданных товаров, выполненных работ, оказанных услуг
- г) выручки от продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг без НДС и общепроизводственных расходов

**10. Включаются ли в прибыль до налогообложения доходы и убытки от валютных курсовых разниц?**

- а) в зависимости от учетной политики организации
- б) в зависимости от ситуации
- в) да
- г) нет



## Раздел 7.

### Организация управления предприятием

#### Вопросы для обсуждения

1. Сущность организации управления предприятием
2. Типы организационных структур управления предприятием
3. Механизм управления предприятием

#### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 7.

Дрещинский, В. А. Основы проектирования и развития организаций : учебник для вузов / В. А. Дрещинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 408 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14406-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520083>

Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия) : учебник и практикум для вузов / В. В. Коршунов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 363 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16408-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530955>

Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 589 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09158-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 217 — URL: <https://urait.ru/bcode/531503/p.217>

Экономика предприятия : учебник и практикум для вузов / А. В. Колышкин [и др.] ; под редакцией А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. (ЭБС ЮРАЙТ)

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста.

#### *Контрольные вопросы:*

1. Из каких подсистем состоит предприятие как система?

2. Что такое объект управления на предприятии?
3. Что такое субъект управления на предприятии?
4. Опишите схему управления предприятием.
5. Назовите и охарактеризуйте функции управления?
6. Какие процессы на предприятии относятся к функциональным?
7. Какие понятия организационной структуры управления являются ключевыми?
8. Продолжите предложение - К элементам организационной структуры управления относятся...
9. Какой характер могут носить связи в структуре управления?
10. Для чего предназначен механизм управления предприятием?

### *Практические задания*

#### **Задание 1.**

Выстройте основу организационной структуры (в виде блок-схемы) для организации одного из предложенных профилей деятельности.

Этапы работы:

1) определите верхнюю структурную единицу (высший руководитель — ВР), которой в каждом конкретном случае дайте точное название: президент, генеральный директор, ректор, председатель правления и т. д.;

2) определите принцип департаментализации, проанализировав исходные условия;

3) определите следующий уровень (проведите департаментализацию) — это могут быть как должности, так и управленческие блоки, которые непосредственно подчиняются ВР;

4) декомпозиция 2-го уровня по каждому блоку. Выделите структурные подразделения, подчиненных первым линейным /функциональным /дивизиональным руководителям;

5) декомпозиция 3-го уровня. Выделите отделы, секторы, группы в подразделениях.

Варианты профилей организаций:

- Многопрофильный банк (как Сбербанк, ВТБ, Росбанк и т. д.).
- Хлебозавод (Москва).
- Гипермаркет (как Ашан, Метро).
- Большая мебельная фабрика, производящая мебель для офисов, учебных заведений, общепита, спален и гостиных.
- Предприятие фаст-фуда (как McDonalds, Ростикс, Сбарро и т. д.).

#### **Задание 2.**

Ситуация для анализа.

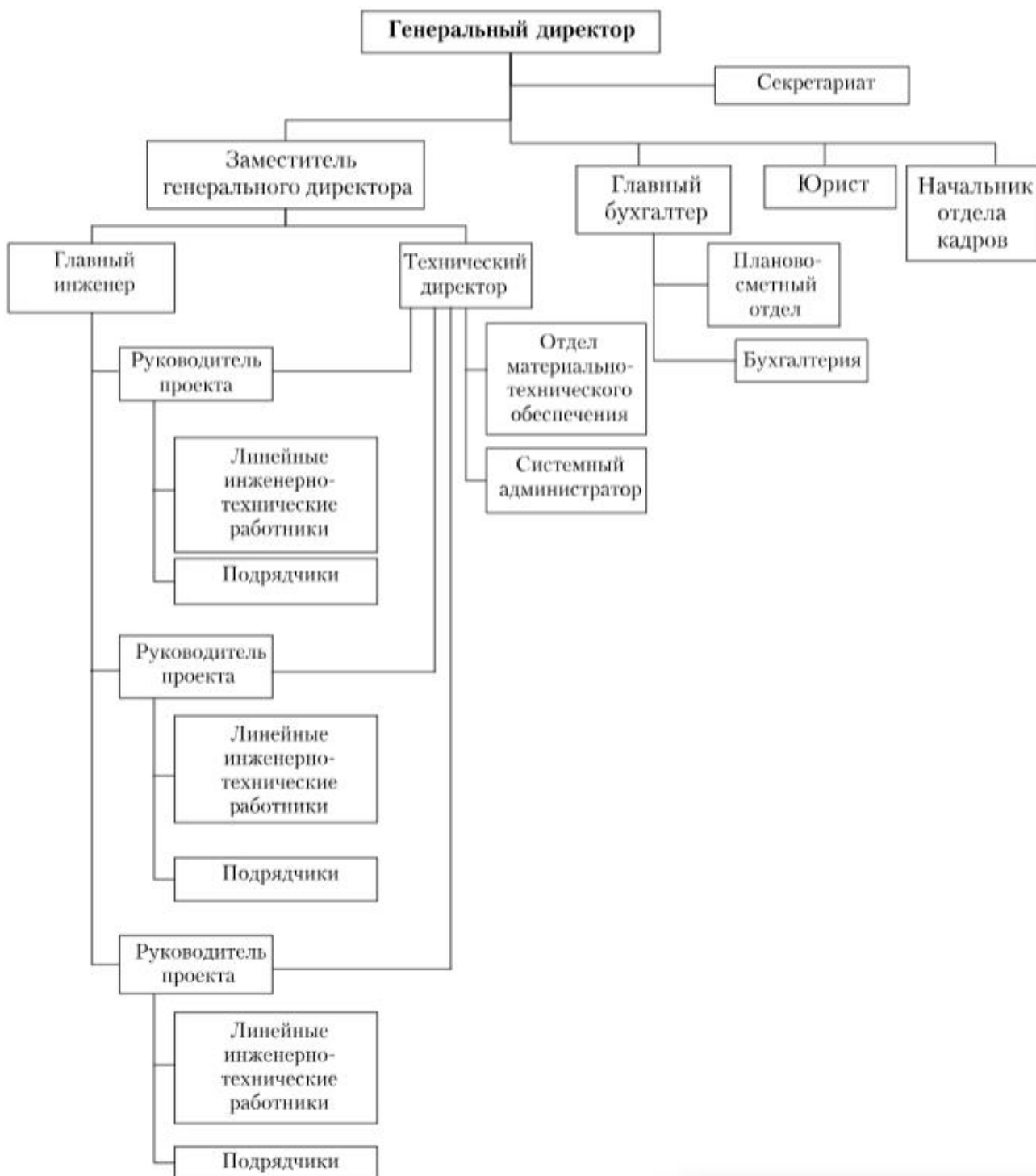
«ПСК» — строительная компания с десятилетним опытом работы на рынке. Ее основные сферы деятельности — строительство промышленных и гражданских

сооружений, управление строительными проектами и оказание услуг в области строительного консалтинга. Основные партнеры компании — российские и зарубежные проектные и строительно-монтажные фирмы и предприятия по производству стройматериалов. Общестроительные работы выполняются собственными силами, специальные работы — с привлечением субподрядчиков.

В последнее время в связи с увеличением заказов и соответственно объемов строительного производства в «ПСК» начали проявляться проблемы перегруженности административно-управленческого персонала. В компании работает 15 менеджеров. При сравнительно небольших объемах производства сотрудники справлялись с работой достаточно хорошо. Коллектив дружный, слаженный, при возникновении проблем у одного всегда помогали другие. В том числе и поэтому в компании нет четкого разделения должностных обязанностей и границ подразделений. Должностных инструкций, описывающих обязанности сотрудников, тоже нет.

Справиться с увеличивающимся числом проектов при такой организации работы становится все сложнее. Стратегические планы компании предусматривают динамичное развитие, подразумевающее дальнейший рост числа одновременно выполняемых проектов и, как следствие, возможное увеличение штата. В компании разработали новую оргструктуру, которая, по мнению руководства, будет оптимально отвечать новым задачам, она приведена ниже.

## Планируемая структура ПСК



### Вопросы

1. К какому из типов организационных структур наиболее близка предложенная?
2. По какому принципу выделены подразделения правой стороны схемы (непосредственное подчинение генеральному директору, кроме заместителя)?
3. По какому принципу сгруппированы подразделения, подчиненные заместителю генерального директора?
4. Какие проблемы организации поможет решить предложенная структура?
5. Какие новые проблемы могут возникнуть при внедрении такой структуры?
6. Какие механизмы координации должны доминировать в структурной линии «Главный инженер»?

### Задание 3.

Охарактеризуйте структуры, приведенные на рисунках.



Характеристика структуры, изображенной на рисунке: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Характеристика структуры, изображенной на рисунке: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_



Характеристика структуры, изображенной на рисунке: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_



Характеристика структуры, изображенной на рисунке: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Тест

**1. Управление функциональными процессами не включает в себя (один верный ответ):**

- a) контроль сбыта продукции
- b) премирование персонала
- c) планирование персонала
- d) планирование инвестиций
- e) нормирование обеспеченности производства ресурсами
- f) нет верного ответа

**2. Выберите верное утверждение (один верный ответ):**

- a) на крупных предприятиях, как правило, используется бесцеховая организационная структура
- b) линейно-функциональная структура относится к адаптивным организационным структурам управления
- c) на крупных промышленных предприятиях используют преимущественно линейную организационную структуру
- d) матричная организационная структура является разновидностью проектной

### 3. Соотнесите тип организационной структуры управления предприятием с ее характеристикой

1 дивизионально-продуктовая структура	а) выделяется единый руководитель для всех подразделений
2 проектная структура	б) характерен самый высокий уровень специализации управления
3 функциональная структура	с) используется в крупных концернах с большим ассортиментом продукции
4 линейная структура	д) создается временно для решения конкретной задачи

### 4. Вставьте пропущенное слово

Функция \_\_\_\_\_ служит основой для принятия управленческих решений и предусматривает выработку целей и задач управления производством, а также определения путей реализации планов для достижения поставленных целей.

(планирования)

### 5. Вставьте пропущенное слово

В силу различных причин производство может отклоняться от заданных параметров. В этом случае путем \_\_\_\_\_ устраняются отклонения и обеспечивается нормальное протекание производственных процессов.

### 6. Вставьте пропущенное слово

\_\_\_\_\_ — сбор информации о состоянии хозяйственной системы — служит базой для \_\_\_\_\_.

### 7. Вставьте пропущенное слово

\_\_\_\_\_ методы воздействуют на поведение работников посредством формирования психологического климата в коллективе, регулирование характера взаимоотношений между членами коллектива, раскрытие индивидуальных способностей работников, повышение их квалификации.

### 8. Инструменты, используемые для подготовки и реализации решений по хозяйственному управлению (несколько верных ответов):

- а) информация о параметрах деятельности объектов и причинно-следственной связи между ними
- б) нормы и нормативы параметров деятельности
- с) количественные показатели



d) модели развития и решения проблем

**9. Вставьте пропущенное слово**

\_\_\_\_\_связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми.

**10. Организационная структура управления (несколько правильных ответов) —**

- a) состав подразделений аппарата управления, их подчиненность и подотчетность
- b) форма разделения труда в управлении, закрепляющая деление управления на функции
- c) распределение функций управления по уровням и подразделениям
- d) состав подразделений аппарата управления, их подчиненность и подотчетность, информационные и координационные связи между ними, распределение функций управления по уровням и подразделениям
- e) информационные и координационные связи

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ П.А. КОСТЫЧЕВА»**

Методические указания для практических занятий и  
самостоятельной работы по

**дополнительной профессиональной программе**  
программе профессиональной переподготовки  
«Экономика и управление предприятиями и организациями»  
по дисциплине  
**«Маркетинг»**

Рязань, 2023 г.

## Содержание

Раздел 1. Сущность и инструментарий маркетинга. Методологические основы и виды маркетинга

Раздел 2. Сегментирование рынка и позиционирование товара

Раздел 3. Товарная политика

Раздел 4. Ценовая политика и методы ценообразования

Раздел 5. Коммуникационная политика

Раздел 6. Политика распределения и система товародвижения

Раздел 7. Региональный маркетинг

Раздел 8. Международный маркетинг

## РАЗДЕЛ 1.

### СУЩНОСТЬ И ИНСТРУМЕНТАРИЙ МАРКЕТИНГА. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ВИДЫ МАРКЕТИНГА

#### Вопросы для обсуждения

1. Понятие и сущность маркетинга.
2. Функции маркетинга и принципы его организации.
3. Методические основы маркетинговых исследований.
4. Набор маркетинговых инструментов

#### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 1.

1. Вишнякова, Ю. А. Социальный маркетинг. Инклюзивные формы : учебное пособие для вузов / Ю. А. Вишнякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 140 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12509-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/518902>

2. Карпова, С. В. Маркетинг: теория и практика : учебное пособие для вузов / С. В. Карпова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16683-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531483>

3. Котлер, Ф. Латеральный маркетинг: Технология поиска революционных идей Учебное пособие / Котлер Ф., Бес Ф.Т., Виноградов А.П. - Москва : Альпина Пабли., 2016. - 206 с. ISBN 978-5-9614-5420-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/739521> (дата обращения: 22.06.2023). – Режим доступа: по подписке

4. Маркетинг территорий : учебник для вузов / А. А. Угрюмова [и др.] ; под общей редакцией А. А. Угрюмовой, М. В. Савельевой, Е. В. Ерохиной. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 451 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16317-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530801>

5. Маркетинг-менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. В. Липсиц [и др.] ; под редакцией И. В. Липсица, О. К. Ойнер. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01165-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511247>

6. Международный маркетинг : учебник и практикум для вузов / А. Л. Абаев [и др.] ; под редакцией А. Л. Абаева, В. А. Алексунина. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01169-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511347>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания.

*Контрольные вопросы:*

1. Что понимается под маркетингом?
2. Какие факторы способствовали становлению и развитию маркетинга?
3. Что такое потребность, как она связана со спросом?
4. Чем нужда отличается от потребности, а потребность от запроса?
5. Каковы цели маркетинга?
6. Назовите задачи маркетинга?
7. Какие виды маркетинга различают? Приведите соответствующие классификации.
8. Поясните сущность целеполагания, как общей функции маркетинга.
9. Что понимается под сегментацией рынка?
10. В чем заключается анализ производственно-сбытовых возможностей фирмы?
11. Какие виды сбытовой политики предприятия Вы знаете?
12. Что понимается под коммуникационной политикой фирмы?
13. Каким образом реализуется системный подход в маркетинге?
14. Каковы задачи линейного программирования в маркетинге?
15. Какова сущность рекламы?
16. Назовите способы оценки эффективности рекламы.
17. Что понимается под персональными продажами, каковы их преимущества и недостатки?
18. Каковы функции отдела публичных связей на предприятии?
19. Каковы цели ценовой политики как инструмента маркетинга?
20. Поясните содержание дифференцированного ценообразования.
21. Какие виды маркетинга в зависимости от состояния спроса Вы знаете?
22. Какой вид маркетинга целесообразно использовать для сглаживания колебаний спроса и предложений?

*Практические задания*

### **Задание 1.**

Выберите любой товар, который вы хорошо знаете (пользуетесь). Определите, какую вашу потребность удовлетворяет данный товар. Определите для себя все недостатки этого товара. Разработайте концепцию (идеальную модель)

товара, которая бы преодолевала выявленные вами недостатки. Переведите концепцию в модель, описав значения параметров.

### **Задание 2.**

Подберите примеры из своей жизни, когда та или иная компания ущемляла ваши интересы как покупателя. Отметьте для себя, какие принципы маркетинга в данном конкретном случае нарушались этой компанией. Сделайте заключение, какие принципы маркетинговой концепции бизнеса чаще всего нарушаются в современной России. Проведите эксперимент: попытайтесь сделать «экстравагантную» покупку (предложить кондуктору общественного транспорта банкноту пятидесяти тысяч рублей для оплаты проезда; поинтересоваться наличием в продаже какого-то уникального образца товара; предложить продавцу на рынке уступить товар за меньшую цену и т. п.). Проанализируйте реакцию продавца.

### **Задание 3.**

Ниже приведены термины:

- 1) спрос;
- 2) нужда;
- 3) обмен;
- 4) обратная связь;
- 5) комплекс маркетинга;
- 6) запрос;
- 7) маркетинговые возможности фирмы;
- 8) маркетинговая деятельность.

Подберите правильное определение для каждого термина:

а) часть ответной реакции, которую получатель доводит до сведения отправителя;

б) постоянно меняющаяся совокупная общественная потребность, представленная на рынке различными товарами, складывающаяся из множества конкретных потребительских требований, отличающихся большим разнообразием;

в) деятельность, связанная с осуществлением функций маркетинга с целью формирования и воспроизводства спроса и обеспечения прибыли фирмы;

г) действие, в результате которого происходит получение от какого-либо желаемого объекта предложения чего-либо взамен;

д) набор, поддающийся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка;

е) чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо;

ж) потребность, подкрепленная покупательной способностью;

з) привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором конкретная фирма может добиться конкурентного преимущества.

#### **Задание 4.**

Назовите компании, которые, на ваш взгляд, достаточно полно используют концепцию маркетинга. Аргументируйте ответ, используя примеры.

#### **Задание 5.**

В чем сходство и различие маркетинга страны, региона, города? Ответы проиллюстрируйте примерами.

#### **Задание 6.**

Определите, к каким функциям маркетинга относятся следующие виды работ:

анализ и прогнозирование динамики продаж;  
ведение клиентской базы

#### **Задание 7. Кейс Компания «Большевик»**

1 Несмотря на то что история бренда «Юбилейное» фактически начинается в 1913 г., история компании, создавшей знаменитое печенье, началась задолго до указанного года. Как водится, все большое начинается с малого.

Так и кондитерская фабрика семейства Сиу, французских подданных, приехавших в Россию в надежде нажить капитал, из небольшого подвальчика на Тверской выросла в одно из крупнейших кондитерских предприятий в России. Производство и небольшой магазин были открыты в 1855 г. Компания получила название «С. Сиу и Ко».

Продукция компании быстро завоевала популярность в Москве. Местные купцы почитали за честь купить «французские конфеты». В 70-е гг. XIX в. компания перешла к сыновьям основателя — Шарлю и Адольфу, которые в 1881 г. вместе с двоюродным братом Армандом основали Торговый дом «С. Сиу и Ко».

Братья решили также построить новую фабрику, оснащенную новейшими технологиями. Для строительства был выбран участок земли возле Петровского парка (ныне район Белорусского вокзала). Тогда это была окраина Москвы. На фабрике было 20 цехов, она была полностью электрифицирована. Для строительства фабрики наняли Оскара Дидио, модного на ту пору архитектора.

К началу XX в. предприятие, на котором трудилось 1200 человек, заняло лидирующие позиции не только в столице, но и по всей России. В 1903 г. компания активно взялась за развитие розничной торговли. Магазинчик на Тверской, с которого все начиналось, продолжал существовать, а с фабрики ежедневно

выезжали груженные товаром фургоны. Кстати, Сиу первыми стали использовать для доставки продукции автотранспорт. Многие современники запомнили черный автомобиль «Торговый дом “С. Сиу и Ко”», разъезжавший по городу.

Для продвижения своей продукции Сиу одними из первых начали применять рекламные акции. «При покупке 10 фунтов шоколада за раз от 1 рубля дается 1 фунт шоколаду и одна шоколадница для приготовления одного», — писали Сиу в своих прейскурантах.

Кроме того, фабриканты умело продвигали на рынке новые категории продукции, которые были в диковинку для россиян. Например, питьевой шоколад предлагали как лакомство для путешественников. «Дом готовит шоколад на сгущенном молоке в виде теста, уложенного в герметично закупоренную жестяную банку, что удобно для путешественников, могущих всегда выпить чашку вкусного шоколада в пути», — писали в прейскурантах Сиу.

Упаковка. Упаковок того времени осталось очень мало, но те, что сохранились до наших дней, поражают своей роскошью. Самые дорогие конфеты упаковывали в жестяные сундучки, предназначенные для дам и детей, а для мужчин выпускали кожаные саквояжи.

Продукция выпускалась также в картонных коробочках, украшенных рисунками. В коробки вкладывали прейскурант и листовки с рекламой новинок. Часто в коробочках можно было встретить вкладыши из серии «Собери коллекцию». Для детей выпускались серии «Азбука», «История», «География», для взрослых — «Пушкин», «Кабинетный портрет», «Русский романс».

Эскизы для упаковки создавали известные художники, а к праздникам и знаменательным датам компания выпускала лимитированные серии продукции.

Юбилей царствования Романовых. Рождение бренда. В 1913 г. династия Романовых праздновала 300-летие правления. К этой дате товарищество «С. Сиу и Ко» (компания была переименована в 1908 г.) выпустило одеколон «В память 300-летия Дома Романовых», конфеты «Сусанин», «Юбилейный бисквит» и легендарное печенье «Юбилейное». В этом же году компания стала поставщиком Двора Его Императорского Величества.

Во время Первой мировой войны производитель обеспечивал нужды фронта. Производство тогда не просто не сократилось, а принесло компании огромную прибыль, с 1913 по 1917 г. она выросла в два раза — с 2 млн 25 тыс. до 4 млн 50 тыс. руб.

Революция практически перечеркнула 62-летнюю успешную историю крупного кондитера. Фабрику опечатали, а Сиу вернулись во Францию. Когда при поддержке красногвардейцев рабочие фабрики опечатали склады с сырьем и кассу, в ней оказалось 16 млн руб. В течение двух лет производство было запущено, объемы резко упали.

Переименование фабрики произошло только в 1919 г. Из французского «С. Сиу и Ко» она превратилась в прозаичную Государственную кондитерскую фабрику № 3, а в 1920 г. получила название «Большевик». Это имя дал ей Владимир Ленин. Фабрика находилась на грани выживания. В 1919—1920 гг. объем



производимой продукции составлял 14 т, в то время как в 1915 г. — 6783 т. Бренд «Юбилейное» ушел в небытие.

Советская эпоха. В 1927 г. фабрика переходит тресту Моссельпром и выпускает только мучные кондитерские изделия. Несколько пятилеток прошли для предприятия под девизом новаторства, появилось ударническое движение. В предвоенный год объем произведенной на фабрике продукции составил 54 555 т.

Равно как и французские предшественники, «Большевик» откликался на все значимые события в жизни страны. Развитие авиапромышленности нашло свое отражение в названии новинок (печенье «Авиатор», «Парашют», «День воздушного флота СССР»). Живо откликался производитель и на пропаганду здорового образа жизни, выпуская галеты «Рекорд», «Турист», крекер для людей с избыточным весом — «Режим». По заказу Красной армии фабрика выпускала галеты «Военный поход», к которым прилагалась инструкция по употреблению, поскольку не все солдаты были знакомы с таким видом продукции.

От эпохи Сиу мало что осталось — с конвейеров фабрики больше не сходили «Рембрандт», «Миньон», «Коппелия», «Пушкин» и «Гоголь». Названия стали более прозаичными и близкими к повседневной жизни. Однако кое-что осталось. Например, бисквит «Преферанс» (с фр. — предпочтение), который многие потребители, не говорившие по-французски, окрестили печеньем картежников.

Во время войны населению было не до тортов и пряников. Производство отчасти переоборудовали. Здесь выпускали зажигательные смеси «Кошкина смерть» (по фамилии изобретателя), флегматизаторы, пламягасители и т.д.

Второе рождение бренда. Выпускалось на фабрике и печенье «Юбилейное», но второе рождение бренда относится к 1967 г. По иронии судьбы, возрождение марки было приурочено к событию, некогда положившему конец правлению династии Романовых, — к юбилею Октябрьской революции в 1967 г. Продукт главным образом шел на экспорт, поэтому был дефицитным на родине. Долгие годы его красно-желтая упаковка оставалась неизменной. Годом второго рождения марки считается 1967 г., поскольку в этом году была изменена рецептура печенья и разработана знаменитая красно-желтая упаковка, которая использовалась фабрикой многие десятилетия.

Что касается фабрики, то производство не сбавляло оборотов вплоть до начала 1990-х. Однако новые условия рынка значительно повлияли на предприятие. Появилось множество других кондитерских фирм, а «Большевик» не был готов к конкуренции. В 1992 г. фабрика вернулась к французам — теперь уже компании Danone, уже в 1994 г. получившей 87% акций предприятия. Фабрика в основном производила развесное печенье.

При новых владельцах фабрика сохранила свое название. Предприятие активно развивалось до кризисного 1998 г., однако через год производство упало до катастрофического минимума — 24 тыс. т.

Однако «Большевик» смог успешно пережить трудные времена и даже повысить эффективность производства. Ставка была сделана на продвижение в регионах, отказ от развесного печенья в пользу упакованного и расширение ассортимента.

На момент передачи фабрики «Крафт Фудс Рус» спрос на продукцию под маркой «Юбилейное» снижался. Исследования показали, что бренд не вызывает интереса у молодой аудитории, которая не находит в представленной линейке «своего» продукта.

Главной задачей стала смена упаковки, которая должна была стать современнее, ярче, эмоциональнее и удобнее. Изменился не только дизайн, но и формат. Производитель отказался от большой, «семейной» упаковки. В дизайне появился отсыл к слогану бренда: «Юбилейное — лучшее от природы». Также на упаковке некоторых сортов остались те самые треугольники, использовавшиеся на протяжении полувека в дизайне упаковки.

В 2010 г. прошел перезапуск печенья «Юбилейное Утреннее». Совместно с Euro RSCG Russia была запущена рекламная кампания в поддержку перезапуска.

В 2012 г. марка пополнилась новинкой — «Юбилейное с фруктами и ягодами».

В 2013 г. бренд отметил свой 100-летний юбилей. Группа компаний Mondelez International совместно с рекламным агентством Havas Worldwide Moscow запустила новую кампанию со слоганом «Быть с природой pro100!».

Вопросы и задания к кейсу

1. Какую роль играет маркетинг в деятельности компании?
2. Какова взаимосвязь маркетинговой функции с другими функциями компании?
3. Охарактеризуйте концепции маркетинга, которыми на протяжении своей деятельности руководствовалась компания «Большевик»."

*Тест*

### **1. Контроль маркетинговой деятельности включает:**

- анализ объема продаж;
- a. — анализ эффективности распределения;
  - анализ системы ценообразования;
  - анализ уровня прибыльности
- анализ финансового положения;
- b. — контроль эффективности деятельности сотрудников отдела маркетинга;
  - анализ уровня рентабельности;
  - анализ эффективности производства
- анализ финансового положения предприятия;
- c. — анализ рыночной доли;
  - аудит маркетинга;
  - анализ величины затрат на маркетинг

- анализ рыночной доли;
- d. — анализ объема продаж;
- анализ уровня прибыльности;
- анализ величины затрат на маркетинг к объему продаж

**2. В качестве основных целей территориального маркетинга можно назвать:**

- a. увеличение притока квалифицированных кадров
- b. формирование позитивного имиджа региона для жителей и туристов
- c. повышение инвестиционной привлекательности региона
- d. создание условий для диверсификации экономики региона
- e. все вышеперечисленные цели

**3. К числу актуальных проблем маркетинга территории можно отнести:**

- a. отсутствие внятных стратегических целей маркетинга конкретных территорий,
- b. понятных и значимых для всех участников процесса
- c. несогласованность действий разных заинтересованных групп (бизнес-сообщество, государственные органы, общественные инициативы), что значительно снижает эффективность процесса
- d. отсутствие критериев оценки эффективности как процесса в целом, так и отдельных участников, направлений
- e. несогласованность действий разных заинтересованных групп (бизнес-сообщество, государственные органы, общественные инициативы), что значительно снижает эффективность процесса
- f. отсутствие критериев оценки эффективности как процесса в целом, так и отдельных участников, направлений
- g. недостаточную работу по анализу конкурентных позиций территории, полное
- h. отсутствие управления ими
- i. отсутствие критериев оценки эффективности как процесса в целом, так и отдельных участников, направлений
- j. несогласованность действий разных заинтересованных групп (бизнес-сообщество, государственные органы, общественные инициативы), что значительно снижает эффективность процесса
- k. все вышеперечисленные проблемы

**4. Какому маркетингу соответствует интеграция маркетинговой деятельности на различных географических рынках?**

- a. массовому
- b. глобальному
- c. конверсионному
- d. стратегическому

- 5. Совокупность существующих и потенциальных покупателей товара называется:**
- a. рынком
  - b. бартером
  - c. сделкой
  - d. обменом
- 6. Что входит в понятие маркетинговых затрат?**
- a. объем средств для реализации маркетинговых задач
  - b. затраты на организацию маркетинговой деятельности
  - c. затраты на исследование рынка
  - d. затраты на разработку товара
- 7. Рынок, на котором присутствуют множество продавцов схожих товаров, называется:**
- a. целевым
  - b. монополистическим
  - c. олигополистическим
  - d. совершенной конкуренции
- 8. Какие из нижеперечисленных факторов характеризуют концепцию социально ответственного маркетинга?**
- a. покупательская потребность
  - b. интересы общества
  - c. прибыль фирмы
  - d. разнообразие товаров
- 9. Каким видом спроса обусловлен демаркетинг?**
- a. снижающимся
  - b. потенциальным
  - c. чрезмерным
  - d. колеблющимся
- 10. Отдельные лица и домохозяйства, покупающие товары и услуги для личного потребления, называются:**
- a. общим рынком
  - b. покупателями
  - c. потребительским рынком
  - d. продавцами
- 11. Маркетинговая микросреда включает следующие элементы:**
- a. контактные аудитории, персонал
  - b. поставщики, посредники, конкуренты, клиентура

- c. производство, финансы, кадры, руководство
- d. политические, экономические, социально-демографические, технологические,
- e. экологические

**12. Какой спрос соответствует на рынке противодействующему маркетингу?**

- a. иррациональный
- b. чрезмерный
- c. потенциальный
- d. негативный

**13. Выберите наиболее точное определение спроса.**

- a. платежеспособная потребность, вынесенная на рынок
- b. запросы потенциальных потребителей
- c. запросы существующих потребителей
- d. спрос целевого рынка

**14. Применение концепции совершенствования производства возможно в ситуации, когда:**

- a. спрос на товары и услуги соответствует предложению
- b. спрос на товары и услуги превышает предложение
- c. поставлена задача выпуска экологически безопасных товаров
- d. чрезмерный спрос не может быть оперативно удовлетворен

**15. Маркетинговой ориентации предприятия соответствует следующее утверждение:**

- a. производится и продается то, что удастся произвести технологически рационально, надежно и с меньшими издержками
- b. упаковка рассматривается как средство формирования спроса и стимулирования сбыта, и лишь затем — как средство хранения, транспортировки товара, удобства торговли
- c. ценовая политика основывается на издержках производства и обращения
- d. руководство деятельностью предприятия ориентируется на учет желаний, потребностей, интересов потребителей и объективных возможностей всех его подразделений

**16. Маркетинг — это система организации деятельности предприятия:**

- a. по производству и сбыту товаров
- b. по производству и сбыту товаров в целях получения прибыли за счет роста объема продаж
- c. по разработке, производству и сбыту товаров

- d. по разработке, производству и сбыту товаров, отвечающих существующему и потенциальному спросу конкретных потребителей

**17. Какие элементы лежат в основе социально-этичного маркетинга?**

- a. общество, потребители, производители
- b. производители и общество
- c. потребители и общество
- d. производители, потребители, посредники

**18. Что не входит в функции маркетинга?**

- a. определение ассортиментной политики предприятия;
- b. поиск резервов для снижения издержек обращения;
- c. формирование ценовой политики;
- d. организация системы товародвижения.

**19. К факторам микросреды маркетинга относятся:**

- a. сама фирма;
- b. демографические факторы;
- c. экономические факторы;
- d. политические факторы.

**20. Что такое окружающая среда маркетинга?**

- a. совокупность сил и факторов, оказывающих влияние на хозяйственную деятельность фирмы;
- b. торгово-сбытовая сеть фирмы;
- c. система коммуникационных связей.

## РАЗДЕЛ 2.

### СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТОВАРА

#### Вопросы для обсуждения

1. Понятие, цели, преимущества рыночной сегментации
2. Критерии рыночной сегментации
3. Выбор целевых сегментов рынка
4. Маркетинговые стратегии для сегментов рынка
5. Дифференцирование и позиционирование рыночного предложения товара.
6. Стратегии позиционирования товара.

#### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 2.

1. Вишнякова, Ю. А. Социальный маркетинг. Инклюзивные формы : учебное пособие для вузов / Ю. А. Вишнякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 140 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12509-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/518902>

2. Карпова, С. В. Маркетинг: теория и практика : учебное пособие для вузов / С. В. Карпова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16683-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531483>

3. Котлер, Ф. Латеральный маркетинг: Технология поиска революционных идей Учебное пособие / Котлер Ф., Бес Ф.Т., Виноградов А.П. - Москва :Альпина Пабл., 2016. - 206 с.ISBN 978-5-9614-5420-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/739521> (дата обращения: 22.06.2023). – Режим доступа: по подписке

4. Маркетинг территорий : учебник для вузов / А. А. Угрюмова [и др.] ; под общей редакцией А. А. Угрюмовой, М. В. Савельевой, Е. В. Ерохиной. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 451 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16317-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530801>

5. Маркетинг-менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. В. Липсиц [и др.] ; под редакцией И. В. Липсица, О. К. Ойнер. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01165-4. —

Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511247>

6. Международный маркетинг : учебник и практикум для вузов / А. Л. Абаев [и др.] ; под редакцией А. Л. Абаева, В. А. Алексунина. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01169-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511347>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста.

*Контрольные вопросы:*

1. Что понимается под рыночной сегментацией?
2. Назовите основные доводы в пользу сегментации.
3. Что включает в себя объект сегментации?
4. Какие условия необходимы для проведения сегментации рынка?
5. Перечислите этапы сегментации рынка.
6. Какие критерии используют для сегментации рынка?
7. Назовите социально-экономические переменные для сегментации рынка.
8. Что относится к поведенческим переменным сегментации рынка?
9. Что понимается под целевым сегментом рынка?
10. Какие факторы определяют выбор стратегии охвата рынка?
11. В чем заключается отличие недифференцированного и дифференцированного маркетинга?
12. Поясните сущность концентрированного маркетинга.
13. Каковы стратегии маркетинга для лидеров рынка?
14. Назовите общие черты стратегии последователей на рынке.
15. Опишите основные стратегические специализации обитателей ниш.
16. В чем заключается сущность дифференцирования товара?
17. Каковы основные показатели дифференцирования продукции?
18. Назовите критерии выбора направления дифференцирования товара.
19. Какова сущность позиционирования товара?
20. Поясните сущность основных стратегий позиционирования товара.

*Практические задания*

### **Задание 1.**

Ниже приведены термины:

- 1) сегмент рынка;
- 2) сегментирование рынка;
- 3) целевой рынок;
- 4) позиционирование товара на рынке;



- 5) покупательная способность;
- 6) потребительский рынок;
- 7) потребность;
- 8) стратегия концентрированного маркетинга;
- 9) стратегия недифференцированного маркетинга;
- 10) стратегия дифференцированного маркетинга.

Подберите правильное определение для каждого термина:

- а) количество товаров и услуг, которое потребитель может приобрести за имеющиеся у него деньги при уровне цен, сложившихся в стране;
- б) процесс разбивки потребителей на группы на основе различий в нуждах, характеристиках и (или) поведении;
- в) предприятие стремится охватить несколько сегментов рынка;
- г) нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида;
- д) совокупность потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга;
- е) рынок, выбранный в результате проведенного сегментирования рынков товаров и услуг и обеспечивающий фирме желаемый результат;
- ж) предприятие концентрирует усилия и ресурсы на одном сегменте рынка;
- з) предприятие не учитывает различий между сегментами и рассматривает рынок как единое целое;
- и) отдельные лица и домохозяйства, приобретающие товары и услуги для личного потребления;
- к) обеспечение товару отличного от других желательного места на рынке и в сознании целевых потребителей.

## **Задание 2.**

Позиционирование ресторана.

Опишите целевой рынок и определите позицию ресторана, располагающегося в престижном отеле, определившего свои сегменты как:

- сегмент 1 (проживающие в отеле);
  - сегмент 2 (жители города), который в свою очередь подразделяется на два подсегмента (горожане — индивидуальные заказы и свадьбы, мероприятия).
- Работу проведите по этапам, которые подробно описаны ниже.

Этап I. Соберите информацию о целевой аудитории по следующим показателям:

- возраст;
- пол;
- размер семьи;
- уровень образования;
- доход;
- образ жизни;
- частота покупки;

- сезонный фактор.

Этап II. Составьте профиль целевых потребителей.

Этап III. Опишите стратегическую цель и маркетинговую программу (комплекс маркетинга) для каждого сегмента по форме:

Целевой сегмент	
Потребность	
Стратегическая цель	
Продукция	
Цена	
Распределение	
Продвижение	

Этап IV. Составьте позиционную карту и разработайте стратегию позиционирования, предварительно ответив на следующие вопросы:

- какова позиция фирмы у целевых потребителей;
- какую позицию фирма хочет занять в будущем;
- какие конкуренты могут помешать достижению этой цели;
- располагает ли фирма достаточными ресурсами;
- соответствует ли марочная политика фирмы выбранным целям;
- располагает ли фирма достаточным потенциалом?

Этап V. Сделайте выводы.

### Задание 3.

Выбор критериев и признаков сегментирования

Заполните таблицу, используя приведенные критерии сегментирования: возраст, размер семьи, стиль жизни, статус пользователя, степень нуждаемости в товаре/услуге, регион, плотность населения, пол, профессия, личные качества, численность населения, уровень доходов, климат, степень готовности купить товар/услугу, город или сельская местность, поиск выгод при покупке товара/услуги, религия, национальность, искомые выгоды, общественный класс, уровень образования, повод для совершения покупки, эмоциональное отношение к товару/услуге.

Демографические	Психографические	Географические	Поведенческие

## Тест

- 1. Что представляет собой анализ потребителей как метод маркетинговой деятельности:**
  - а. изучение факторов и других характеристик людей, принимающих решение о покупке товара
  - б. изучение и стимулирование спроса на товары
  - в. планирование выпуска будущих товаров на рынок
  - г. проведение контрольных продаж новых товаров
  
- 2. Знание потребительского поведения необходимо маркетологу:**
  - а. для сегментации рынка
  - б. для разработки структуры службы маркетинга
  - в. для анализа рыночных возможностей
  - г. для формирования корпоративной культуры
  
- 3. Что такое прибыльность покупателей?**
  - а. отношение дохода, полученного от продажи товаров в расчете на одного покупателя, к средним затратам, связанным с обслуживанием покупателей и реализацией товаров
  - б. расходы покупателей на покупку товаров в расчете на один квадратный метр торговой площади
  - в. размер товарооборота на душу населения
  - г. нет правильного ответа
  
- 4. Поведение потребителей — это деятельность:**
  - а. связанная с процессом потребления покупателем продукта, услуг, идей и их переработкой
  - б. включающая процесс принятия решения потребителями и факторы, определяющие это решение в долгосрочной перспективе
  - в. непосредственно вовлеченная в обретение, потребление и избавление от продуктов, услуг, идей, включая процессы решений, предшествующие этой деятельности и следующие за ней
  - г. предусматривающая приобретение, потребление и утилизацию продуктов, а также решения потребителя по выбору наиболее подходящего варианта покупки
  
- 5. Мотивация, мнения и взгляды относятся к группе влияющих на поведение потребителя факторов:**
  - а. психологических
  - б. культурных
  - в. социальных
  - г. экономических

- 6. Социальными факторами, влияющими на поведение покупателей, являются:**
- а. семья
  - б. этап жизненного цикла семьи
  - в. род занятий
  - г. экономическое положение
- 7. Назовите метод сегментации, при котором разделение происходит по комплексу анализируемых признаков одновременно:**
- а. метод группировок
  - б. метод кластерного анализа
  - в. метод AID (автоматического детектора взаимодействия)
  - г. метод функциональных карт
- 8. Сегментация по жизненному стилю потребителей может осуществляться по следующим критериям:**
- а. степень использования товара
  - б. приверженность торговой марке
  - в. типы личности
  - г. мобильность личности
- 9. Позиционирование товара — это система мер по:**
- а. выводу нового товара на рынок
  - б. обеспечению конкурентоспособного положения товара на избранном рынке
  - в. сбыту произведенной продукции на новом рынке, включая международный
- 10. Конкурентоспособность товара — это его преимущества над товарами-конкурентами по:**
- а. объему продаж
  - б. техническим, эргономическим и эстетическим параметрам
  - в. цене продажи
  - г. цене потребления
  - д. социально-организационным параметрам
- 11. Укажите, какие из перечисленных ниже факторов, воздействующих на систему маркетинга, относятся к факторам макросреды:**
- а. политические
  - б. поставщики
  - в. социально-экономические
  - г. конкуренты
  - д. научно-технические

**12. К факторам, контролируемым маркетингом, относятся:**

- а. потребители
- б. товар
- в. технология
- г. конкуренты
- д. ценообразование

**13. К факторам окружающей среды, неконтролируемым маркетингом, относятся:**

- а. товар
- б. конкуренция
- в. продвижение
- г. потребители

**14. Какие из перечисленных факторов, формирующих покупательский спрос, не входят в группу демографических:**

- а. половозрастной состав населения
- б. соотношение численности городского и сельского населения
- в. роль и статус
- г. миграции населения

**15. Предприятие, производящее хлебобулочные изделия, для сегментирования рынка прежде всего воспользуется:**

- а. национально-культурными признаками
- б. географическими признаками
- в. поведенческими признаками
- г. демографическими признаками

**16. Малое швейное предприятие скорее всего будет использовать:**

- а. дифференцированный маркетинг
- б. недифференцированный маркетинг
- в. концентрированный маркетинг
- г. социально-этический маркетинг

**17. Провести позиционирование товара на рынке означает:**

- а. определить место данного товара на соответствующем сегменте с точки зрения его конкурентоспособности
- б. установить возможный объем продаж товара
- в. выявить отношение потенциальных покупателей к данному товару
- г. установить группу потребителей, для которых может быть предназначен данный товар

**18. Сегментирование рынка проводится с целью:**

- а. изучить поведение покупателей и потребителей товаров

- б. установить обоснованную цену на товары
- в. повысить эффективность рекламы
- г. более полно учитывать реальные нужды и потребности потребителей

**19. Группа потребителей, обладающих одним или несколькими общими устойчивыми признаками, определяющими поведение потребителей на рынке, — это:**

- а. ниша рынка
- б. сегмент рынка
- в. нет правильного ответа

**20. Основными методами сегментации являются:**

- а. сегментация по потребителям;
- б. по географическому признаку;
- в. по продукту;
- г. по каналам сбыта.

**21. Назовите основные приемы при проведении сегментации рынка:**

- а. методы, признаки, форматы
- б. унификация, утилизация, верификация;
- в. оптимизация, хеджирование, аффилирование
- г. моделирование, форматирование, санирование

**22. Какие методы сегментации в маркетинговой деятельности не могут применяться:**

- а. по функциональной принадлежности
- б. по потребителям
- в. по срокам
- г. по каналам сбыта

**23. Укажите основные варианты сегментации рынка в рамках одного из методов (наиболее полный вариант ответа):**

- а. демографическая, психографическая, поведенческая, географическая
- б. территориальная, климатическая, половозрастная
- в. ценовая, технические параметры, склонность к повторным покупкам
- г. самостийность, уникальность, креативность

**24. Какими критериями руководствуются маркетологи при сегментировании рынка по личностным характеристикам и роду занятий?**

- а. географическими
- б. демографическими
- в. поведенческими
- г. психографическими

**25. На базе какого критерия определяется, насколько рентабельной будет для предприятия работа на выбранном сегменте рынка?**

- а. доступность сегмента для предприятия;
- б. прибыльность сегмента
- в. совместимость сегмента с рынком основных конкурентов
- г. емкость сегмента

**26. Укажите неверный вариант в представленных стратегиях охвата рынка:**

- а. дифференцированный маркетинг
- б. концентрированный маркетинг
- в. товарно-дифференцированный маркетинг
- г. недифференцированный маркетинг

**27. Какие демографические тенденции оказывают положительное влияние на конъюнктуру в сфере производства одежды для деловых людей?**

- а. мировой демографический кризис
- б. поколение времен «бэби-бум» входит в зрелый возраст
- в. растет число пожилых людей
- г. растет число работающих женщин

**28. Для сегментации рынка товаров потребительского назначения несущественны следующие признаки:**

- а. демографические
- б. психографические
- в. физиологические
- г. поведенческие

**29. Позиционирование — это:**

- а. распределение потребителей на однородные группы в соответствии с потребностями
- б. определение места своего товара в ряду аналогов
- в. отражение в сознании потенциальных потребителей коммерчески важных реальных характеристик товара
- г. действия по обеспечению товару конкурентоспособности на рынке.

**30. Компания, расширяющая объем продаж за счет выхода на другие географические рынки без изменения продаваемого продукта, придерживается стратегии:**

- а. развития продукта
- б. проникновения на рынок
- в. диверсификации
- г. развития рынка

**31. Предприятие, которое имеет значительную долю на рынке и широкий доступ к дешевым сырьевым ресурсам, придерживается конкурентной стратегии:**

- а. дифференциации продукта;
- б. снижения себестоимости продукции;
- в. внедрения новшеств;
- г. сегментирования рынка.

**32. Какое рыночное условие является менее значимым при использовании предприятием конкурентной стратегии «внедрение новшеств»?**

- а. наличие потенциального спроса на предлагаемые новшества
- б. отсутствие аналогов продукции
- в. нестабильность рынка
- г. большие объемы финансирования

**33. Какая из приведенных конкурентных стратегий предполагает высокий риск банкротства?**

- а. стратегия немедленного реагирования на потребность рынка
- б. дифференциации продукции
- в. снижения себестоимости продукции
- г. сегментирования рынка

**34. Компания, преуспевающая в расширении объема продаж на новом территориальном рынке, следует стратегии:**

- а. развития продукта
- б. развития рынка
- в. диверсификации
- г. проникновения на рынок

**35. Рынок олигополии характеризуется:**

- а. полной свободой «входа-выхода»
- б. возможностью продавца повлиять на цену, сложившуюся на рынке продукции
- в. большим количеством продавцов на рынке
- г. большим количеством покупателей на рынке



## Раздел 3

### ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА

#### Вопросы для обсуждения

1. Товар и его коммерческие характеристики.
2. Свойства и классификация товаров.
3. Стимулирование покупательского спроса.
4. Инновационная политика фирмы.
5. Жизненный цикл товара и характеристика его стадий.
6. Товарный знак. Виды и особенности использования.

#### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 3.

1. Вишнякова, Ю. А. Социальный маркетинг. Инклюзивные формы : учебное пособие для вузов / Ю. А. Вишнякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 140 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12509-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/518902>

2. Карпова, С. В. Маркетинг: теория и практика : учебное пособие для вузов / С. В. Карпова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16683-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531483>

3. Котлер, Ф. Латеральный маркетинг: Технология поиска революционных идей Учебное пособие / Котлер Ф., Бес Ф.Т., Виноградов А.П. - Москва :Альпина Пабл., 2016. - 206 с.ISBN 978-5-9614-5420-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/739521> (дата обращения: 22.06.2023). – Режим доступа: по подписке

4. Маркетинг территорий : учебник для вузов / А. А. Угрюмова [и др.] ; под общей редакцией А. А. Угрюмовой, М. В. Савельевой, Е. В. Ерохиной. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 451 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16317-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530801>

5. Маркетинг-менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. В. Липсиц [и др.] ; под редакцией И. В. Липсица, О. К. Ойнер. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01165-4. —

Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511247>

6. Международный маркетинг : учебник и практикум для вузов / А. Л. Абаев [и др.] ; под редакцией А. Л. Абаева, В. А. Алексунина. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01169-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511347>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста.

### *Контрольные вопросы*

1. Что понимается под товаром?
2. Какие характеристики товара различают?
3. Поясните сущность систематизации товаров по товарным единицам, товарным группам, товарным номенклатурам, ассортиментным позициям, ассортиментным группам. Приведите необходимые примеры.
4. Назовите основные потребительские свойства товара.
5. В чем заключаются экономические свойства товара?
6. Приведите классификацию товаров по циклу потребления. Дополните классификацию примерами.
7. Раскройте известные Вам классификации потребительского спроса.
8. Назовите и поясните принципы реализации маркетинговых рычагов регулирования спроса.
9. Что включает в себя товарная политика фирмы?
10. Какие степени новизны товара различают?
11. Какова сущность разработки товара по замыслу, в реальном исполнении, с подкреплением?
12. Какие группы пользователей выделяют в зависимости от времени принятия инновационных товаров?
13. Назовите маркетинговые мероприятия, реализуемые на отдельных этапах жизненного цикла товара.
14. Какие виды товарных знаков различают?
15. Чем регулируется (правовые основы) использование товарных знаков?
16. Назовите требования, предъявляемые к товарному знаку.
17. Поясните особенности реализации исключительного права на товарный знак.

## Практические задания

### Задание 1.

Исследование логотипов известных зарубежных и российских компаний  
Оцените логотипы трех любых компаний, используя рейтинговую оценку маркетинговых критериев, предложенную Г. Чармэссоном.

#### Рейтинговая оценка маркетинговых факторов

Ассоциативность	0—40 очков	Понимание	0—50 очков
Участие	0—30 очков	Запоминаемость	0—30 очков
Выразительность	0—20 очков	Приятное впечатление	0—20 очков
Эстетические качества	0—10 очков		
ИТОГО	0—100 очков	ИТОГО	0—100 очков

Проведите исследование логотипов и заполните итоговую таблицу.

Такие маркетинговые факторы, как ассоциативность, участие, выразительность и эстетические качества, оцениваются путем анализа.

Понимание, запоминаемость, приятное впечатление — путем опроса, для чего необходимо подготовить перечень вопросов.

Пример. Что напоминает вам это слово?

Можете ли вы повторить перечисленные названия? (Перечислите пять или шесть названий, включая название-кандидат.) Такое задание поможет оценить запоминаемость названия. Что, по-вашему, означает термин...?

#### Сравнительная оценка логотипов

Маркетинговые факторы	№1	№2	№3
Ассоциативность			
Участие			
Выразительность			
Эстетические качества			
ВСЕГО			
Понимание			
Запоминаемость			
Приятное впечатление			
ВСЕГО			
Среднее арифметическое значение от сложения двух групп факторов			
РЕЗУЛЬТАТ			

Этапы выполнения задания следующие.

1. Выбрать три логотипа.
2. Проанализировать их на основании четырех маркетинговых критериев, оценить по 100-балльной системе.
3. Составить перечень вопросов с целью определения влияния логотипа на потребителей.
4. Провести экспресс-опрос, определить среднее значение.
5. Заполнить таблицу. Сложить полученные оценки маркетинговых факторов. Как правило, редкие названия получают 180 баллов и выше по 200-балльной шкале. Названия, набравшие менее 90 баллов, следует исключить. Такие названия либо не представляют коммерческой ценности, либо, что еще хуже, могут обладать юридической «миной замедленного действия». Любое название, набравшее более 150 баллов, можно считать удачной находкой.
6. Сделать вывод.

## **Задание 2.**

Изучение характеристик современной упаковки

В последние годы упаковка товара приобретает все большее значение. Упаковка должна обладать чертами, заметно отличающими данный товар от конкурентов, помогать покупателю в поиске товара, придавать товару определенный имидж, соответствовать уровню цены товара. Кроме того, немаловажным фактором является ее рекламоспособность.

1. Составьте список товаров, упаковка которых отвечает приведенных ниже требованиям: безопасность, простота в обращении, удобство хранения, дешевизна, внешняя привлекательность, другие функции.

2. Приведите конкретные примеры, отвечая на следующие вопросы:

- как влияет упаковка на «продажную цену» товара, «продвижение» и «продукт»;
- какие усовершенствования упаковки вы можете вспомнить за последние годы;
- существуют ли недостатки у современных способов упаковки;
- какие свойства упаковки важны для потребителя, для розничной торговли, для производителя?

## **Тест**

**1. По степени удовлетворения покупателей рыночный спрос бывает:**

- а. растущий;
- б. угасающий;
- в. стабильный;
- г. удовлетворенный, неудовлетворенный

- 2. Характеристика, под которой понимается общее количество товарных линий:**
- а. широта товарного ассортимента;
  - б. глубина ассортимента;
  - в. сопоставимость ассортимента;
  - г. насыщенность ассортимента.
- 3. Предприятие выводит на рынок духи с новым ароматом, это будет являться инновацией и означает:**
- а. изменение позиционирования товара;
  - б. обновление товара;
  - в. расширение имеющейся гаммы товаров;
  - г. сокращение издержек.
- 4. Предприятие разрабатывает торговые марки для каждого из своих продуктов. В данном случае используется подход для присвоения марочных названий:**
- а. сочетание названия предприятия и индивидуальных торговых марок;
  - б. единая торговая марка;
  - в. индивидуальные названия торговых марок;
  - г. группы торговых марок.
- 5. Стеклоянный флакон от духов относится к слою упаковки:**
- а. внутренняя;
  - б. внешняя;
  - в. транспортная;
  - г. комбинированная.
- 6. К какому виду сервисного обеспечения относится замена сломанной детали товара за определенную плату по прошествии шести лет со времени его покупки:**
- а. предпродажный;
  - б. послепродажный гарантийный;
  - в. послепродажный постгарантийный;
  - г. комплексный.
- 7. Можно ли считать спрос эластичным, если:**
- а. он значительно увеличивается при несущественном снижении цены;
  - б. он незначительно увеличивается при несущественном снижении цены;
  - в. он не изменяется при изменении цены;
  - г. он изменяется независимо от цены.
- 8. Из каких этапов состоит жизненный цикл продукта:**
- а. продвижение, ускорение, углубление, подъем;

- б. спуск, изгиб, рывок, замедление;
- в. внедрение, рост, зрелость, спад;
- г. ускорение, приращение, отклонение, выравнивание;
- д. внедрение, зрелость, рост, спад.

**9. Совокупность всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, предлагаемых конкретным продавцом, — это:**

- а. жизненный цикл товара;
- б. концепция товара;
- в. товарный ассортимент;
- г. товарная линия.

**10. Группа товаров, тесно связанная между собой в силу аналогичных принципов функционирования, предназначенная одним и тем же потребителям, использующим общие каналы распределения и ценовой диапазон, — это:**

- а. жизненный цикл товара;
- б. концепция товара;
- в. товарный ассортимент;
- г. товарная линия.

**11. Отличительной особенностью каких товарных знаков является то, что в качестве товарного знака регистрируется динамическое изображение.**

- а. комбинированных
- б. звуковых
- в. световых
- г. изменяющихся
- д. осязательные

**12. Ресторан «Усадьба» предлагает следующие ассортиментные группы кулинарной продукции: холодные закуски; горячие закуски; первые блюда; горячие мясные блюда; горячие рыбные блюда; десерты; спиртные напитки. Указанное число ассортиментных групп характеризует:**

- а. широту товарного ассортимента;
- б. глубину товарного ассортимента;
- в. насыщенность товарного ассортимента;
- г. гармоничность товарного ассортимента.

**13. Предприятие питания, разрабатывая новую продукцию, изучает спрос на рынке, чтобы:**

- а. установить возможный объем продаж;
- б. выявить отношение потребителей;
- в. определить конкурентные преимущества;

г. оценить емкость рынка.

**14. Каждый товар имеет свой жизненный цикл. При его исследовании обычно рассматривается:**

- а. интервал времени от момента выхода продукции на рынок до момента насыщения;
- б. время, в течение которого продукция находится на рынке;
- в. время от момента начала проведения пробных продаж до снятия с производства;
- г. время от момента поиска идеи и разработки продукции до снятия его с производства.

**15. Укажите наиболее полный перечень составляющих комплекса маркетинга:**

- а. товар, цена, методы распределения, сегмент рынка;
- б. товар, цена, методы распределения, методы стимулирования, потребительские рынки;
- в. товар, цена, методы распределения, потребительские рынки;
- г. товар, цена, сегмент рынка, методы распределения.

**16. Введите на месте пропуска текст (регистр не учитывается)**  
**Высокие расходы на проведение рекламных мероприятий наиболее характерны для фазы  жизненного цикла товара.**

**17. Введите на месте пропуска текст (регистр не учитывается)**  
**Получение предприятием максимальной реальной прибыли наиболее характерно для фазы  жизненного цикла товара.**

**18. Что определяет гармоничность товарного ассортимента?**

- а. количество модификаций определенных товаров, ориентированных на различные уровни удовлетворения потребителей
- б. количество различных товаров и их групп
- в. средневзвешенная цена на производимую продукцию
- г. степень близости между товарами различных ассортиментных групп с точки зрения общности конечного использования, требований производства и торговли

**19. Товарные единицы, объединенные по признаку потребительской или технологической общности либо по характеру использованного сырья и отраслевому происхождению – это .**

**20. Соотнесите параметры товарного ассортимента с их определениями.**

1. Ширина	а) общее фактическое число товаров, представленное в товарной номенклатуре
2. Глубина	б) количество различных товаров и их групп у производителя
3. Насыщенность	в) количество модификаций определенных товаров

**21. Товар с подкреплением — это:**

- а. физический и основной продукт;
- б. товар и дополнительные услуги;
- в. основной и дополнительный товар;
- г. товар и марка.

**22. Как связана цена продукта со стадией жизненного цикла, на которой он находится?**

- а. цена для различных стадий жизненного цикла всегда является разной;
- б. не зависит от стадий жизненного цикла продукта;
- в. для различных стадий жизненного цикла может быть как одинаковой, так и разной;
- г. на различных стадиях жизненного цикла одинаковая.

**23. Закон Парето применительно к сбыту продукции означает:**

- а. 20% потребителей покупают 80% товаров определенного вида;
- б. 80% потребителей покупают 40% товаров определенного вида;
- в. выбор потребителя на 50% определяется его вкусом;
- г. 80% потребителей покупают 50% товаров определенного вида.

**24. Субъективные показатели конкурентоспособности товара определяются прежде всего:**

- а. габаритами;
- б. массой;
- в. дизайном упаковки;
- г. техническими характеристиками.

**25. Теория жизненного цикла не характерна:**

- а. для услуг;
- б. для товара;
- в. для внешней среды;
- г. для личностей.

**26. Товар с намечающейся тенденцией к замедлению роста находится на этапе жизненного цикла:**

- а. внедрение;
- б. рост;



- в. зрелость;
- г. спад.

**27. Что является гарантией успеха товара?**

1. уровень товара по замыслу;
2. характеристики товара в реальном исполнении;
3. предложение товара с подкреплением;
4. цена потребления.

**28. С точки зрения маркетинга, товар — это:**

1. продукт труда, произведенный для обмена;
2. продукт человеческой или природной деятельности, а также услуга, обладающие полезными свойствами и предназначенные для продажи;
3. услуга, обладающая полезностью и предлагающаяся для продажи;
4. любая вещь, обеспечивающая комфортные условия существования.

**29. К товарам, не имеющим аналогов на рынке, созданным в результате принципиально новых открытий и изобретений с использованием достижений НТР, относятся**

1. пионерные товары;
2. улучшенные товары;
3. товары рыночной новизны;
4. все вышеперечисленное.

**30. Что из указанного относится к элементам фирменного стиля?**

1. логотип \*;
2. личная продажа;
3. PR ;
4. товарный знак.

**31. Каким должен быть товарный знак?**

1. точным;
2. зарегистрированным;
3. честным;
4. прямым.

**32. Товары, которые потребитель не знает или знает, но не задумывается об их покупке, — это:**

- а. товары пассивного спроса;
- б. товары повседневного спроса;
- в. товары особого спроса;
- г. товары предварительного выбора.

**33. Товары особого спроса — это:**

- а. товары, регулярно приобретаемые потребителями;
- б. товары, приобретаемые без предварительного планирования и поисков;
- в. товары с уникальными свойствами, ради которых потребители готовы затратить дополнительные ресурсы;
- г. товары, которые покупатель в процессе выбора и покупки сравнивает по показателям пригодности, цены, качества и т.д.

**34. Какому из приведенных ниже уровней товара соответствуют следующие характеристики: конкретные потребительские свойства, упаковка, дизайн, бренд, основная выгода:**

- а. товар по замыслу;
- б. товар в реальном исполнении;
- в. товар с подкреплением?

**35. Товарная политика — это:**

- а. реализация различных мероприятий, по выводу на рынок нового товара или сохранению старого, а также по изменению ассортимента
- б. организация эффективного сбыта продукции фирмы;
- в. формирование благоприятного общественного мнения о деятельности фирмы-товаропроизводителя;
- г. стимулирование покупателей товаров фирмы с целью повышения объемов продаж.

**36. В ABC - анализе самой малочисленной, но наиболее значимой для компании группой является:**

- а. группа А;
- б. группа В;
- в. группа С;
- г. правильного ответа нет.

**37. XYZ-анализ представляет инструмент, который позволяет**

- а. установить силу и направление стохастической взаимосвязи между переменными (случайными величинами)
- б. разделить ассортимент на группы, в зависимости от стабильности продаж и колебаний спроса на продукцию
- в. классифицировать переменные и определить структуры взаимосвязей между ними

**38. При XYZ-анализе в группу Y попадают товары с коэффициентом вариации**

- а. более 25%.
- б. менее 10%.

в. от 10% до 25%

**39. При совмещении ABC и XYZ анализов товары группы AZ и BZ**

- а. отличает высокий товарооборот и стабильность
- б. при высоком товарообороте отличаются низкой прогнозируемостью расхода
- в. все новые товары, товары спонтанного спроса, поставляемые под заказ
- г. при низком товарообороте отличаются высокой прогнозируемостью расхода

**40. Какой документ выдается на товарный знак, зарегистрированный в Государственном реестре товарных знаков? \_\_\_\_\_**

## Раздел 4.

### ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА И МЕТОДЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

#### Вопросы для обсуждения

1. Цена и ее функции
- 2 Факторы ценообразования
- 3 Ценовые стратегии
- 4 Методы расчета цен
- 5 Особенности ценообразования на различных типах рынков
- 6 Скидка как элемент ценовой политики

#### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 4.

1. Вишнякова, Ю. А. Социальный маркетинг. Инклюзивные формы : учебное пособие для вузов / Ю. А. Вишнякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 140 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12509-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/518902>

2. Карпова, С. В. Маркетинг: теория и практика : учебное пособие для вузов / С. В. Карпова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16683-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531483>

3. Котлер, Ф. Латеральный маркетинг: Технология поиска революционных идей Учебное пособие / Котлер Ф., Бес Ф.Т., Виноградов А.П. - Москва :Альпина Пабл., 2016. - 206 с.ISBN 978-5-9614-5420-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/739521> (дата обращения: 22.06.2023). – Режим доступа: по подписке

4. Маркетинг территорий : учебник для вузов / А. А. Угрюмова [и др.] ; под общей редакцией А. А. Угрюмовой, М. В. Савельевой, Е. В. Ерохиной. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 451 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16317-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530801>

5. Маркетинг-менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. В. Липсиц [и др.] ; под редакцией И. В. Липсица, О. К. Ойнер. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01165-4. —

Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511247>

6. Международный маркетинг : учебник и практикум для вузов / А. Л. Абаев [и др.] ; под редакцией А. Л. Абаева, В. А. Алексунина. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01169-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511347>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста.

*Контрольные вопросы:*

1. Представьте определение цены.
2. Какие формы цен различают?
3. Поясните структуру розничной цены товара?
4. Каковы функции цены на рынке?
5. Назовите основные группы факторов ценообразования.
6. Раскройте принципы действия факторов спроса на ценообразование.
7. В чем сущность стратегии «снятия сливок»?
8. Поясните схемы калькуляции себестоимости на базе полных и переменных затрат?
9. Что понимается под калькуляционным выравниванием цен?
10. Представьте особенности ценообразования на рынке чистой конкуренции.
11. Охарактеризуйте возможности ценообразования при различных типах конкуренции покупателей.
12. Какова роль скидки в обеспечении рентабельности производственно-сбытовой деятельности?
13. Представьте основные механизмы прямого государственного регулирования цен.
14. Каким образом обеспечивается косвенное регулирование цен государством?

*Практические занятия*

### **Задание 1.**

1. Ниже приведены термины:

- 1) ценовая политика;
- 2) ценовая эластичность;
- 3) функциональные скидки;
- 4) зональные цены;
- 5) установление цен на основе уровня текущих цен.

Подберите правильное определение для каждого термина:

- а) ценообразование, которое использует в качестве основы для расчетов в основном цены конкурентов, а не собственные издержки;
- б) установление цен по географическому принципу;
- в) мера чувствительности спроса к изменению цены;
- г) скидка, предлагаемая производителем службам товародвижения, выполняющим определенные функции в канале распределения;
- д) совокупность стратегий и мероприятий по управлению ценами и ценообразованием.

### Задание 2.

Объясните, почему фирмы используют затратный метод ценообразования. Приведите примеры.

### Задание 3.

Приведите примеры товаров и услуг, на которые цены устанавливаются с учетом психологии поведения потребителей.

### Задание 4.

Обувная фабрика «Башмачок» производит 15 741 пару обуви в месяц. Себестоимость одной пары состоит из следующих затрат. На одну пару: материалы — 200 руб., заработная плата — 70 руб., прочие производственные расходы — 128 руб., затраты на сбыт — 115 руб.; постоянные издержки — 1 762 000 руб. на весь объем производства. Какова будет отпускная цена одной пары обуви, если целевая прибыль на одну пару составляет 70% полных затрат, НДС — 18%.

Показатель	Значения по вариантам		
	1	2	3
Объем производства, пар обуви в месяц	15 741	25 000	12 000
Стоимость материалов, руб.	200	350	1000
Зарботная плата, руб. на одну пару	70	80	90
Прочие производственные расходы, руб. на одну пару	128	112	228
Постоянные издержки, руб. на весь объем производства	1 762 000	1 500 000	890 000
Затраты на сбыт, руб. на одну пару	115	80	50
Целевая прибыль на одну пару	70%	40%	20%
	полных затрат	полных затрат	полных затрат
НДС 18%	18%	18%	18%

### Задание 5.

В результате маркетинговых исследований предполагается увеличить долю фирмы на рынке от 14—18% при емкости рынка 52 млн шт. продукта. Рассчитайте дополнительную прибыль фирмы в предстоящем году, если прибыль на одно изделие составляет 1400 руб., а емкость рынка не изменится. Затраты на маркетинговые исследования в расчете на год составляют 65 млн руб.

Показатель	Значения по вариантам		
	1	2	3
Предполагаемое увеличение доли фирмы на рынке, %	14—18	8—16	20—25
Емкость рынка, млн шт.	52	38	75
Прибыль на одно изделие, руб.	1400	500	250
Затраты на маркетинговые исследования в расчете на год, млн руб.	65	100	150

### Задание 6.

Производственная компания разрабатывает систему скидок за величину заказа. Цена единицы продукта составляет 20 руб., из них 4 руб. — прибыль. Затраты, связанные с осуществлением одного заказа у продавца, — 10 000 руб. Общий годовой объем закупок одного покупателя составляет 200 000 шт. Покупатель заказывает партиями по 20 000 шт., стремясь к оптимальной величине заказа. Определите размер скидки, с тем чтобы покупателю было выгодно заказывать 40 000 шт. за один раз и при этом продавец тоже не был бы в убытке. (Учесть только изменение затрат, связанных с заказом у продавца и покупателя.)

Показатель	Значения по вариантам		
	1	2	3
Цена единицы продукта, руб.	20	10	35
Прибыль, руб.	4	2	6
Затраты, связанные с осуществлением одного заказа у продавца, руб.	10 000	5000	7600
Общий годовой объем закупок одного покупателя, шт.	200 000	100 000	500 000
Обычный объем партии, шт.	20 000	10 000	5000
Предполагаемый объем партии, шт.	40 000	20 000	10 000

### Тест

1. Какой будет ценовая политика предприятия, действующего в условиях «рынка покупателя», если спрос эластичен:
  - а. от низкой цены к высокой;
  - б. поддержание стабильной цены;
  - в. от высокой цены к низкой;
  - г. поддержание низких цен.

**2. Максимально низкой ценой обычно характеризуется этап жизненного цикла товара:**

- а. выведение на рынок;
- б. рост;
- в. зрелость;
- г. спад.

**3. Каким путем олигополист предпочтет максимизировать прибыль:**

- а. повышением цен на свою продукцию;
- б. снижением цен на свою продукцию;
- в. неценовыми формами конкурентной борьбы;
- г. увеличением объема продаж в натуральном выражении.

**4. Общее у чистой монополии и монополистической конкуренции:**

- а. наличие нескольких фирм;
- б. степень контроля над ценой ;
- в. убывающий характер кривой спроса;
- г. тайный сговор.

**5. Монопсония — это:**

- а. власть продавца на рынке;
- б. власть покупателя на рынке;
- в. власть регулятора на рынке;
- г. власть посредника на рынке.

**7. Стратегия «снятия сливок» наиболее эффективно применяется при продвижении:**

- а. нового товара на новом рынке;
- б. существующего продукта на новом рынке;
- в. существующего продукта на сложившемся рынке;
- г. нового товара на сложившемся рынке.

**8. Важнейшая составная часть маркетинговой политики, состоящая в установлении (определении) цен, обеспечивающих выживание фирмы в условиях рынка и включающая выбор метода ценообразования, разработку ценовой системы фирмы и другие аспекты в области ценообразования:**

- а. ценовая политика;
- б. ценовая стратегия;
- в. система модификации цен;
- г. ценовая дискриминация.

**9. Розничная цена включает:**

- а) себестоимость единицы продукции;



- б) прибыль;
- в) косвенные налоги;
- г) торговую наценку.

**10. Нижняя граница цены определяется:**

- а. рыночным спросом;
- б. уровнем конкуренции;
- в. полной себестоимостью;
- г. рентабельностью.

**11. Цена оптовая (отпускная) включает в себя цену изготовителя плюс:**

- а. косвенные налоги;
- б. посредническая надбавка;
- в. торговые наценки/скидки.

**12. Верхняя граница цены определяется:**

- а. рыночным спросом;
- б. уровнем конкуренции;
- в. полной себестоимостью;
- г. рентабельностью.

**13. Если увеличивается только цена единицы продукции, то «точка безубыточности» (критический, пороговый объем производства):**

- а. не изменяется;
- б. уменьшается;
- в. увеличивается.

**14. Основные недостатки методов ценообразования, ориентированных на затраты:**

- а. сложность расчетов;
- б. не учитывают спрос;
- в. не учитывают потребительские свойства товара.

**15. Как ориентированную на конкурента можно оценить стратегию:**

- а. «снятия сливок»;
- б. «ценовых линий»;
- в. «преимущественной цены»

**16. Предположим, что производитель ювелирных украшений планирует выпустить на рынок новое ожерелье и пытается определить безубыточный объем продаж. Постоянные издержки составляют 100 млн. руб., удельные переменные издержки — 20 тыс. руб. Какое количество товара должно быть продано при цене в 45 тыс. руб. за ожерелье, чтобы достигнуть уровня безубыточности:**

- а. 2500;
- б. 4000;
- в. 5000;
- г. 7500?

**17. Если ритейлер продает мужской дезодорант по цене 200 руб., при этом его закупочная (оптовая) цена составляет 140 руб., то величина наценки в процентах от розничной цены составляет:**

- а. 3%;
- б. 14,3%;
- в. 30%;
- г. 70%;
- д. 20%.

**18. Какая из нижеперечисленных целей ценообразования может эффективно достигаться на временной основе при распродаже избыточных товарных запасов:**

- а. максимизация прибыли;
- б. максимизация объема продаж;
- в. завоевание доли рынка;
- г. стабилизация совокупной выручки.

**19. Предположим, фирма выпускает новый смартфон, который первое время не пользуется успехом у потребителей. Затем компания решает снизить цену с 50 000 до 35 000 долл., после чего объем продаж резко вырос: за первую неделю после сокращения цены было продано около миллиона единиц. В таком случае можно утверждать, что спрос на данный смартфон является:**

- а. спросом единичной эластичности;
- б. предсказуемым;
- в. неэластичным;
- г. эластичным.

**20. Маржинальный доход — это:**

- а. разница между ценой и средними постоянными издержками;
- б. сумма цены и средних переменных издержек;
- в. разница между ценой и средними переменными издержками;
- г. произведение цены и безубыточного объема выпуска.

**21. Ценовая стратегия «рыночного проникновения» наиболее эффективна, когда:**

- а. фирма выводит на рынок новый товар, обладающий уникальными характеристиками по сравнению с конкурирующими брендами;
- б. спрос на рынке обладает высокой ценовой эластичностью;

- в. фирма сталкивается с небольшим или нулевым уровнем конкуренции на рынке;
- г. фирма выводит на рынок новый товар с высокими производственными и операционными издержками.

**22. В какой из нижеперечисленных ситуаций наиболее применима ценовая стратегия «снятие сливок»:**

- а. выведение на рынок нового бренда бутилированной воды;
- б. издание нового романа нобелевского лауреата по литературе;
- в. выведение на рынок нового уникального автомобиля, с наименьшим в своем классе расходом топлива;
- г. нет верного ответа?

**23. Практика установления цены на товар ниже уровня издержек с целью устранения с рынка определенных конкурентов называется:**

- а. ценовая дискриминация;
- б. хищническое ценообразование;
- в. связанное ценообразование;
- г. стратегия ценового прорыва.

**24. Какой из перечисленных элементов наиболее существенно влияет на ценовую политику предприятий общественного питания:**

- а. предложение;
- б. спрос;
- в. реклама;
- г. конкуренция?

**25. Использование в качестве основы для расчетов исходных цен конкурентов, а не собственных издержек фирм, это:**

- а. установление цены на основе оцущаемости ценности товара;
- б. установление цены на основе уровня текущих цен;
- в. установление цен применительно к базисному пункту;
- г. установление цен на основе закрытых торгов.

**26. Ниже приведены термины:**

- 1) ценовая политика;
- 2) ценовая эластичность;
- 3) функциональные скидки;
- 4) зональные цены;
- 5) установление цен на основе уровня текущих цен.

Подберите правильное определение для каждого термина:

- а. ценообразование, которое использует в качестве основы для расчетов в основном цены конкурентов, а не собственные издержки;
- б. установление цен по географическому принципу;
- в. мера чувствительности спроса к изменению цены;
- г. скидка, предлагаемая производителем службам товародвижения, выполняющим определенные функции в канале распределения;
- д. совокупность стратегий и мероприятий по управлению ценами и ценообразованием.

**27.Цены проникновения на рынок:**

- а. более высокие цены по отношению к ценам конкурентов;
- б. более низкие цены по отношению к ценам конкурентов;
- в. одинаковые товары продаются по разным ценам;
- г. сохранение неизменных цен в течение длительного периода.

**28.Назовите метод ценообразования, при котором цену устанавливают на определенный процент выше издержек производства:**

- а. ценообразование — издержки плюс прибыль;
- б. ценообразование в рамках товарного ассортимента;
- в. на основе закрытых торгов;
- г. изучения спроса.

**29.Компания приняла решение предоставить скидки только пенсионерам.**

**Данный подход установления цен называется установлением:**

- а. цен с учетом психологии покупателя;
- б. дискриминационных цен;
- в. цен на базе спроса;
- г. целевых цен.

**30.Зависимость количества проданных товаров от цены отражает график:**

- а. кривой спроса;
- б. реакции продаж;
- в. доходов средних слоев населения;
- г. принятия потребителями нововведения.

**31.Потребитель покупает шоколадный батончик в ближайшем киоске.**

**Расчет происходит по ценам:**

- а. рыночным;
- б. контрактным;
- в. сезонным;
- г. договорным.

**32.На рынке покупателя спрос:**

- а. меньше предложения \*;

- б. больше предложения;
- в. отсутствует;
- г. равен предложению.

**33.Спрос на товары-заменители при прочих равных условиях происходит:**

- а. при сокращении предложения основного товара;
- б. при увеличении продажи сопутствующих товаров;
- в. при потенциальном спросе;
- г. при предложении потребителю дополнительных услуг.

**34.К справочным ценам относятся:**

- а. прейскурантные цены;
- б. цены фактических сделок;
- в. договорные цены;
- г. свободные цены.

**35.Рынок, на котором присутствуют множество продавцов схожих товаров, называется:**

- а. олигополистическим;
- б. совершенной конкуренции;
- в. монополистическим;
- г. целевым.

**36.Если при продаже товара возможен торг и уступка цены, то цены на товар:**

- а. региональные;
- б. сниженные;
- в. рыночные;
- г. гибкие.

**37.При установлении цены на продукцию необходимо следовать методу ориентации на ценового лидера в случае, если:**

- а. на данном рынке доминируют несколько фирм, а основной рынок поделен между ними;
- б. к данному товару применяются методы ценовой дискриминации;
- в. товар реализуется на слабомонополизированном рынке;
- г. если цена на товар устанавливается в соответствии с имеющимся на настоящий момент спросом.

**38.В каком случае неприменима стратегия прочного внедрения на рынок?**

- а. низкая цена не означает плохое качество товара;
- б. существует достаточно большой спрос на товар;
- в. низкая цена не привлекательна для конкурента;
- г. спрос на новый товар неэластичен.

**39. Чем определяется нижняя граница цены товара?**

- а. ценами конкурентов;
- б. себестоимостью товара;
- в. рентабельностью;
- г. спросом на товар.

**40. Чем определяется верхняя граница цены товара?**

- а. планируемой прибылью;
- б. потребительскими предпочтениями;
- в. спросом на товар;
- г. эластичностью предложения.

**41. Ценовая стратегия предприятия, ориентированного на краткосрочные цели:**

- а. стратегия прочного внедрения;
- б. стратегия снятия сливок;
- в. стратегия преимущественной цены;
- д. стратегия среднерыночных цен.

**42. К какому методу ценообразования относится метод, основанный на анализе безубыточности?**

- а. затратный;
- б. рыночный;
- в. параметрический;
- г. маркетинговый.

**43. Какой из перечисленных элементов маркетинга является решающим при определении ценовой политики фирмы?**

- а. реклама;
- б. конкуренция;
- в. спрос;
- г. себестоимость.

**44. Ф. Котлер сформулировал четыре основных цели ценообразования. Укажите ту, которая связана с необходимостью обеспечить выполнение некоторых договорных обязательств даже в ущерб прибыльности:**

- а. обеспечение выживаемости;
- б. максимизация текущей прибыли;
- в. завоевание лидерства по показателям доли рынка;
- г. завоевание лидерства по показателям качества товара.

**45. При каком виде спроса ценовая эластичность больше 1?**

- а. единичная эластичность;
- б. эластичный спрос;

- в. неэластичный спрос;
- г. нулевая эластичность.

**46.К какому методу ценообразования можно отнести установление цены, исходя из восприятия товара потребителями?**

- а. метод ориентации на цены конкурентов;
- б. метод ценообразования на основе текущих цен;
- в. метод ценообразования на основе ощущаемой ценности товара;
- г. метод, основанный на психологической привлекательности цены.

**47.Какая функция цены обеспечивает эквивалентность, равноценность обмена?**

- а. стимулирующая;
- б. сбалансированности спроса и предложения;
- в. учетно-расчетная;
- г. распределительная.

**48.Структура цены — это:**

- а. абсолютное количественное ее выражение в деньгах;
- б. соотношение ее отдельных элементов (себестоимости, прибыли, налогов, надбавок), т.е. их доли в общей величине, взятой за 100% \*;
- в. совокупность ее отдельных элементов (себестоимости, прибыли, налогов, надбавок);
- г. нет верного ответа.

**49.Затратные методы ценообразования ориентируют цены в первую очередь:**

- а. на производителя;
- б. на потребителей;
- в. на конкурентов;
- г. на рынок.

**50.Монополистическая конкуренция характеризуется:**

- а. преобладанием занимаемой фирмой доли на рынке;
- б. предложением одной услуги;
- в. предложением множества услуг;
- г. предложением дифференцированных услуг;
- д. манипуляцией ценами;
- е. монопольными ценами;
- ж. среднерыночными ценами.

**51.Себестоимость туристского продукта включает:**

- а. трансфер;
- б. скидки на отправку группы туристов;

- в. скидки корпоративным клиентам;
- г. стоимость экскурсионного обслуживания;
- д. услуги питания;
- е. услуги проживания;
- ж. визовое оформление;
- з. транспортные расходы

**52. Постоянные затраты туристской фирмы включают:**

- а. расходы на размещение и проживание туристов;
- б. оплату услуг питания туристов;
- в. аренду офисного помещения;
- г. услуги страхования туристов;
- д. расходы по лицензированию и сертификации туристских услуг \*;
- е. канцелярские расходы \*;
- ж. расходы на экскурсионное обслуживание;
- з. расходы на услуги связи \*.

**53. К косвенным методам регулирования цен государством относятся**

- а. замораживание цен
- б. соглашения между государством и бизнесом
- в. фиксирование монопольных цен
- г. налоговые преференции

**54. Какие цены указываются в договоре с оговоркой о возможности их дальнейшего уточнения в случае изменения рыночной цены к моменту фактического выполнения поставки**

- а. Скользящие
- б. Твердые
- в. Подвижные

**55. Финансовый потенциал фирмы относится к \_\_\_\_\_ факторам, влияющим на процесс ценообразования.**



## Раздел 5.

### КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА

#### Вопросы для обсуждения

1. Коммуникационная (коммуникативная) политика, коммуникативные сети и процессы
2. Средства и способы повышения эффективности маркетинговых коммуникаций
3. Реклама в системе маркетинговых коммуникаций
4. Стимулирование сбыта
5. Личная продажа
6. Паблик рилейшнз

#### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 5.

1. Вишнякова, Ю. А. Социальный маркетинг. Инклюзивные формы : учебное пособие для вузов / Ю. А. Вишнякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 140 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12509-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/518902>

2. Карпова, С. В. Маркетинг: теория и практика : учебное пособие для вузов / С. В. Карпова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16683-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531483>

3. Котлер, Ф. Латеральный маркетинг: Технология поиска революционных идей Учебное пособие / Котлер Ф., Бес Ф.Т., Виноградов А.П. - Москва :Альпина Пабл., 2016. - 206 с.ISBN 978-5-9614-5420-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/739521> (дата обращения: 22.06.2023). – Режим доступа: по подписке

4. Маркетинг территорий : учебник для вузов / А. А. Угрюмова [и др.] ; под общей редакцией А. А. Угрюмовой, М. В. Савельевой, Е. В. Ерохиной. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 451 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16317-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530801>

5. Маркетинг-менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. В. Липсиц [и др.] ; под редакцией И. В. Липсица, О. К. Ойнер. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01165-4. —

Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511247>

6. Международный маркетинг : учебник и практикум для вузов / А. Л. Абаев [и др.] ; под редакцией А. Л. Абаева, В. А. Алексунина. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01169-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511347>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста.

*Контрольные вопросы:*

1. Что понимается под коммуникативной политикой в маркетинге?
2. Какова сущность межличностных и неличностных коммуникаций?
3. Какие уровни коммуникаций выделяют для коммерческих предприятия?
4. Опишите процесс маркетинговых коммуникаций.
5. Какие функции коммуникаций Вы знаете?
6. Какие виды помех усложняют процесс маркетинговых коммуникаций?
7. Назовите наиболее эффективные меры борьбы с помехами.
8. Поясните основные цели использования средств представления маркетинговых коммуникаций.
9. Что понимается под коммуникативным миксом?
10. Назовите средства коммуникаций по поводу разработки, создания, совершенствования товара и его поведения на рынке.
11. Раскройте содержание средство коммуникаций по поводу продвижения товара.
12. Какова роль рекламы в системе маркетинговых коммуникаций?
13. Какую направленность несет в себе рекламная деятельность?
14. Назовите отличительные черты рекламы.
15. Поясните сущность принципа бильярдного шара.
16. Какова роль маркетинговых коммуникаций в стимулировании сбыта?

*Практические задания*

### **Задание 1.**

Подготовьте к работе варианты (не менее четырех) различных рекламных обращений турфирм.

Для углубления оценки рекламного объявления прибегают к методу семантического дифференциала, или оценочной шкалы. Семантический дифференциал представляет собой оценочную шкалу, построенную по пяти- или

семибалльной системе, слева и справа которой вписываются пары антонимов, характеризующих противоположные значения отношений потребителя к данному рекламному объявлению.

Полюс (-)	Баллы					Полюс (+)
	1	2	3	4	5	
Ужасный						Приятный
Тусклый						Чркий
...						

При оценке влияния рекламного обращения на опрашиваемого (респондента) он определяет соответствующую точку на шкале баллов. После этого, соединив все точки, можно получить оценочный профиль эффективности рекламного послания. Проанализируйте выбранные рекламные обращения.

Вопросы и задания.

1. Каков образ товара, вытекающий из рекламы?
2. Каков образ фирмы-изготовителя?
3. Каков образ торгового предприятия?
4. Соответствуют ли эти образы, навеянные рекламой, действительной репутации этих объектов?
5. Адекватны ли указываемые в рекламе свойства товара тому образу, который складывается у покупателя?
6. Важны ли эти свойства для потенциального покупателя?
7. Собирается ли тот, кому адресована реклама, совершить действие, к которому призывает реклама?
8. Разработайте семантический дифференциал, характеризующий различные аспекты восприятия рекламного обращения. Используя семантический дифференциал, оцените свое восприятие туров фирмы по предлагаемым рекламным посланиям.

## Задание 2.

Вы работаете директором отдела маркетинга образовательных услуг в Институте дополнительного образования. Основная задача Вашего отдела – привлекать клиентов и продавать им образовательные услуги по повышению их квалификации и профессиональной переподготовке. Директор института считает, что лучше всего делать рассылку предложений различным компаниям по профилю вуза, а потом обзванивать их. Тратить деньги на рекламу считает лишним. В крайнем случае, может дать 100 тыс. руб., если директор отдела маркетинга обоснует, что будет эффект от затрат на рекламу.

Вопросы и задания.

1. Как провести рекламную кампанию без денег?

2. Составьте план рекламной кампании.
3. Обоснуйте использование 100 тыс. руб.

### *Тест*

#### **1. Наиболее приемлемое и полное определение Public Relations:**

- а) искусство достижения гармонии посредством инструментов рекламы;
- б) организация общественного мнения в целях понижения имиджа компании-конкурента;
- в) **функция менеджмента по управлению общественным мнением для достижения взаимопонимания и установления позитивных продуктивных отношений между организацией и ее целевыми аудиториями посредством СМИ;**
- г) деятельность по созданию рекламы.

#### **2. Основными средствами продвижения товаров являются:**

- а) реклама, спонсорство, выставки, пропаганда;
- б) личная продажа, пропаганда, реклама, ярмарки;
- в) реклама, пропаганда, личная продажа, стимулирование продаж;
- г) стимулирование продаж, выставки, ярмарки, личная продажа.

#### **3. Фирма производит ювелирные изделия. Потребители этих товаров сконцентрированы в одном географическом регионе. Для продвижения изделий фирма скорее всего воспользуется:**

- а) рекламой;
- б) личной продажей;
- в) пропагандой;
- г) стимулированием продаж.

#### **4. Наиболее простым и часто используемым методом установления затрат на рекламу является:**

- а) метод фиксированного процента;
- б) метод конкурентного паритета;
- в) метод максимального дохода;
- г) метод соответствия целям и задачам предприятия.

#### **5. Коммуникатор — сторона, \_\_\_\_\_ информацию.**

#### **6. Маркетинговые коммуникации — это комплексная система внешних и внутренних коммуникаций по передаче информации:**

- а) в речевой форме, которая характеризуется тембром голоса, интонацией, громкостью и в целом культурой речи;
- б) жестикულიацией, пластикой движения рук, мимикой лица;

в) изготовителя о готовой продукции потребителю в целях удовлетворения запросов общества и получения прибыли;

г) для координации планово-управленческих решений, успешного их выполнения, корректировки и профилактики конфликтов.

**7. Сейлз промоушн— специальный вид деятельности, включающий элементы стимулирования продаж, направленный торговыми организациями на удержание рыночной доли и привлечения новых покупателей:**

а) да;

б) нет.

**8. Директ-мейл отражает коммуникации стимулирования продаж с использованием:**

а) средств электронной связи;

б) выставочно-ярмарочной торговли;

в) средств почтовой связи;

г) средств телевидения и компьютеров.

**9. Установите последовательность этапов разработки коммуникационных стратегий маркетинга:**

а) оценка прогноза результативности коммуникаций;

б) обоснование системы критериев и целей маркетинговых коммуникаций;

в) ранжирование целей;

г) механизм контроля и корректировки планово-управленческих решений;

д) выбор стратегии.

**10. Сущность рекламной деятельности определяется функциями рекламы:**

а) увещательное воздействие на человека с целью побудить его приобрести те или иные товары или услуги;

б) воспитание в человеке разумных потребностей;

в) анализ конкурентов;

г) обеспечение бесперебойного сбыта произведенной продукции;

д) формирование спроса на продукцию предприятия;

е) точное и правдивое информирование потребителя о качестве, свойствах, ассортименте, правилах потребления товара.

**11. Преимущества наружной рекламы:**

а) гибкость;

б) частотность;

в) широкий охват аудитории;

г) престижность.

**12. Государственный контроль за соблюдением законодательства Российской Федерации о рекламе осуществляет:**

- а) Федеральная антимонопольная служба РФ (ФАС России); \*
- б) СМИ;
- в) общественная организация малого и среднего предпринимательства «Опора России».

**13. Реклама, содержащая некорректные сравнения рекламируемого товара с находящимися в обороте товарами, которые произведены другими изготовителями или реализуются другими продавцами, признается недобросовестной:**

- а) да; \*
- б) нет.

**14. Возможно ли сочетать опросы с экспериментами?**

- а) возможно;
- б) не возможно.

**15. К PR-мероприятиям в сети Интернет можно отнести:**

- а) воздействие на аудиторию посредством публикации материалов и новостей в интернет-СМИ;
- б) осуществление контакта с представителями традиционных СМИ посредством Интернета;
- в) работа с аудиторией в on-line конференциях, дискуссионных листах, рассылках;
- г) формирование ассортиментной картины в сети;
- д) проведение в сети лотерей, конкурсов. \*

**16. Фирменный стиль как инструмент выделения торговой марки на фоне конкурентов имеет составляющие компоненты:**

- а) фирменную символику, собственный логотип, используемый на деловой документации;
- б) объем розничного товарооборота;
- в) наличие фирменного цвета, ярких визиток в целях популяризации в глазах потенциальных клиентов;
- г) фирменная одежда персонала, стандарт культуры обслуживания.

**17. Основные направления связей с общественностью — это:**

- а) формирование общественного мнения;
- б) установление эффективных коммуникаций с представителями различных деловых кругов общественности, государственных органов власти, финансовых институтов;
- в) разработка эффективных механизмов взаимодействия с институтами СМИ — прессой, радио, телевидением;
- г) арендные отношения;
- д) международные отношения;

е) консигнационные операции.

**18. В настоящее время среди перспективных направлений развития связей с общественностью доминируют, такие как:**

- а) репутация компании;
- б) антикризисное управление;
- в) раскрутка национального бренда;
- г) выбор канала товародвижения;
- д) совершенствование механизма взаимодействия со СМИ.

**19. Основные характеристики эффективной деятельности службы PR — это:**

- а) постоянное поддержание контактов и информирование;
- б) оказание взаимной поддержки в области информационного воздействия на нужных людей с помощью разработки честных и правдивых обращений;
- в) разработка информационного массива должна осуществляться без использования каких-либо правил;
- г) главный закон бизнеса— четкая ориентация на потребителя, клиента.

**20. Установите правильную последовательность элементов схемы взаимодействия специалиста PR с покупателем:**

- а) интересы;
- б) действия;
- в) отношения;
- г) потребности.

**21. Задачами службы PR вне фирмы являются:**

- а) установление внутри фирмы атмосферы согласия;
- б) профилактика конфликтов в целях сокращения текучести кадров;
- в) разработка модели антикризисного управления с учетом действий конкурентов;
- г) организация креативной деятельности на базе оценки общественного мнения.

**22. Для потребителей электронный бизнес несет следующие выгоды:**

- а) круглосуточное обслуживание в любое удобное для потребителя время, без перерывов и выходных;
- б) расширение выбора товаров, поставщиков, цены, качества и других параметров;
- в) возможность работать дома, совершать покупки из дома может снизить транспортные потоки и связанные с ними проблемы;
- г) возможность получения подробной и своевременной информации;
- д) возможность сравнения предложений и обмена информацией с другими потребителями.

**23. Использовать купонаж рекомендуется:**

- а) на фазе выпуска нового товара на рынок, когда необходимо побудить потребителей опробовать его;
- б) на фазе разработки жизненного цикла товара;
- в) в момент повторного выпуска товара на рынок, когда его сбыт переживает застой и необходимо расширить круг покупателей.

**24. Укажите способы распространения купонов:**

- а) почтовая рассылка;
- б) разноска;
- в) через прессу;
- г) продажа в магазине;
- д) через упаковку товара;
- е) в магазине при входе.

**25. Выделите четыре функции упаковки:**

- а) локализация продукта;
- б) защита продукта от внешней среды;
- в) обеспечение удобства использования продукта;
- г) исследовательская функция;
- д) коммуникационная функция.

**26. К инструментам ATL-коммуникации относятся:**

- а) реклама в местах продажи;
- б) стимулирование посредников;
- в) реклама на радио.

**27. Паблисити — это:**

- а) формирование общественного мнения ;
- б) маркетинг, осуществляемый по телефону;
- в) стимулирование посредников.

**28. К рекламным средствам предприятий общественного питания относятся:**

- а) статья в газете о юбилее предприятия;
- б) буклет;
- в) скидки на блюда в утренние часы работы ресторана;

**29. На рынке услуг общественного питания наиболее популярным средством коммуникаций являются:**

- а) связи с общественностью;
- б) личные продажи;
- в) методы стимулирования;
- г) реклама.



**30. К видам коммуникационных каналов относят:**

- а) каналы личной коммуникации;
- б) каналы неличной коммуникации;
- в) оба названных;
- г) нет правильного ответа.

**31. В маркетинге под комплексом «продвижение» чаще всего понимают комплекс:**

- а) мероприятий по связям с общественностью;
- б) маркетинговых коммуникаций;
- в) средств стимулирования сбыта;
- г) средств рекламы.

**32. В качестве основной задачи стимулирования сбыта можно рассматривать:**

- а) увеличение числа продаж;
- б) избавление от лишних заказов;
- в) рост прибыли и доли рынка фирмы;
- г) повышение информированности потребителей о товарах фирмы.

**33. В маркетинге под образом фирмы, целенаправленно создаваемым у целевой аудитории для формирования устойчивого, позитивного отношения к товарам фирмы, понимают:**

- а) слоган;
- б) имидж;
- в) рекламу;
- г) мерчандайзинг.

**34. В систему фирменного стиля предприятия не принято включать:**

- а) логотип;
- б) уровень цены;
- в) торговый зал;
- г) цвет.

**35. В числе характеристик связей с общественностью как инструмента маркетинговых коммуникаций не рассматривают:**

- а) ориентацию на долгосрочные отношения;
- б) открытость и достоверность;
- в) наличие списков потенциальных избирателей;
- г) организацию обратной связи.

**36. К средствам связей с общественностью в рамках маркетинговых коммуникаций не относят:**

- а) купоны;

- б) пресс-конференции;
- в) презентации;
- г) брифинги.

**37. В рекламной деятельности рекламный слоган представляет:**

- а) любой броский аргумент рекламы, привлекающий к ней внимание;
- б) главный аргумент рекламного послания;
- в) адресную информацию рекламного характера;
- г) рекламный девиз.

**38. В крупных маркетинговых агентствах сотрудник, в обязанности которого входит разработка рекламы, PR-сообщений, включая слоган, занимает должность:**

- а) консультанта;
- б) дизайнера,
- в) экономиста;
- г) копирайтера.

**39. На рекламу выделяется столько средств, сколько, по мнению руководства фирмы, можно позволить. В этом случае используется метод формирования рекламного бюджета, ориентированный:**

- а) на объем продаж;
- б) издержки производства;
- в) цели и задачи маркетинга;
- г) финансовое состояние организации.

**40. Задачей какого вида рекламы является «удержание образа товара в памяти потребителей в периоды межсезонья»?**

- а) информативной;
- б) увещательной;
- в) напоминающей;
- г) сравнительной рекламы.

**41. В Российской Федерации контроль за появлением недобросовестной рекламы осуществляет:**

- а) антимонопольный орган;
- б) общество защиты прав потребителей;
- в) налоговая служба;
- г) рекламное агентство.

**42. Рекламный слоган — это:**

- а) элемент товарной марки, идентифицирующий фирму;
- б) единый художественно-графический подход к оформлению рекламных материалов;

- в) комплекс мероприятий, направленных на формирование престижного образа товара;
- г) короткий лозунг, девиз фирмы.

**43. Рекламная кампания называется целевой, если:**

- а) она преследует цель постоянного увеличения интенсивности рекламного воздействия;
- б) рекламодатель использует лишь один конкретный вид рекламной деятельности;
- в) она направлена на определенную группу целевого воздействия;
- г) она имеет четко разработанную цель проведения.

**44. Достоинствами печатной рекламы являются:**

- а) широкие возможности выражения идей различными художественными средствами;
- б) высокое качество воспроизведения;
- в) длительность существования и использования;
- г) широта охвата.

**45. К социальным функциям PR относятся:**

- а) поддержка талантливой молодежи, начинающих предпринимателей;
- б) помощь малоимущим слоям населения;
- в) формирование или восстановление имиджа компании;
- г) оказание содействия общественно-политическим организациям.

**46. Закон РФ «О рекламе» в качестве недобросовестной признает рекламу, которая:**

- а) содержит недостоверные сведения о стоимости и цене товара;
- б) представляет рекламу товара, реклама которого запрещена;
- в) содержит не соответствующие действительности сведения о характеристиках товара;
- г) порочит честь, достоинство или деловую репутацию конкурента

**47. Экономическая эффективность рекламы — это категория, отображающая:**

- а) изменение покупательского поведения потребителей;
- б) сравнение «мощности рекламной атаки» с затратами на рекламную кампанию;
- в) соотношение между валовым доходом от дополнительного товарооборота как результата рекламы и расходами на нее;
- г) разницу между увеличением объема продаж за счет рекламных мероприятий и затратами на них.

**48. Фирменный стиль — это:**

- а) единство постоянных художественных и текстовых элементов во всех рекламных разработках и средствах рекламы фирмы;
- б) набор дизайнерских элементов, присутствующих в рекламе фирмы;
- в) совокупность цветовых, графических, словесных и других констант, постоянно используемых фирмой в рекламных кампаниях;
- г) проведение рекламной кампании в едином стилевом решении.

**49. Какой из представленных вариантов уровней воздействия рекламного обращения на аудиторию «подталкивает» ее к действию?**

- а) когнитивный;
- б) аффективный;
- в) суггестивный;
- г) конативный.

**50. Какие товарные знаки наименее популярны?**

- а) изобразительные;
- б) словесные;
- в) смешанные;
- г) объемные.

**51. На кого не распространяются мероприятия по стимулированию сбыта?**

- а) потребители;
- б) производители;
- в) посредники;
- г) продавцы.

**52. Комплекс маркетинговых коммуникаций включает в себя:**

- а) рекламу;
- б) цену;
- в) товар;
- г) информацию.

**53. Отправителем информации получателю является:**

- а) производитель товара;
- б) производитель рекламы;
- в) рекламодатель;
- г) потребитель.

**54. К рекламным средствам без обратной связи относятся:**

- а) почтовая рассылка;
- б) печатная реклама;
- в) телефонный маркетинг;
- г) наружная реклама.

**55. Основным преимуществом рекламы в месте продаж является:**

- а) большая аудитория;
- б) благожелательная реакция клиента;
- в) возможность наглядно продемонстрировать дополнительные свойства товара или рассказать о них;
- г) все ответы верны.

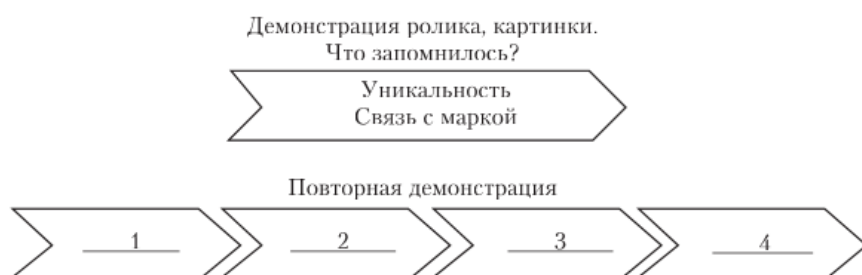
**56. К основным целям PR относится:**

- а) привлечение инвестиций;
- б) формирование имиджа;
- в) ценообразование;
- г) сегментация рынка.

**57. Цели рекламы, ориентированные на спрос, включают в себя:**

- а) информирование;
- б) убеждение;
- в) напоминание;
- г) корпоративную политику.

**58. Выберите правильную последовательность наступления эффектов от воздействия рекламных сообщений:**



- а) 1 — вовлеченность; 2 — отношение; 3 — информация; 4 — влияние на марку;
- б) 1 — отношение; 2 — информация; 3 — вовлеченность; 4 — влияние на марку;
- в) 1 — вовлеченность; 2 — информация; 3 — отношение; 4 — влияние на марку;
- г) 1 — информация; 2 — вовлеченность; 3 — влияние на марку; 4 — отношение.

**59. Эффективное рекламное объявление должно:**

- а) привлекать и удерживать внимание целевой аудитории;
- б) информировать потребителя о товаре;
- в) вызывать положительную реакцию;
- г) все ответы верны.

**60. Введите на месте пропуска текст (регистр не учитывается)**

**Маркетинговые  — это процесс взаимосвязи и взаимодействия организации с целевыми и иными аудиториями путем передачи и распространения информации о товаре или самой организации и получения ответной реакции за счет возможностей различных элементов и средств коммуникации**

## Раздел 6.

### ПОЛИТИКА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ И СИСТЕМА ТОВАРОДВИЖЕНИЯ

#### Вопросы для обсуждения

1. Сущность и виды каналов сбыта
2. Характеристика каналов товародвижения
3. Оптовая торговля
4. Основные функции и виды посредников
5. Розничная торговля
6. Стратегии товародвижения
7. Определение интенсивности распределения

#### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 6.

1. Вишнякова, Ю. А. Социальный маркетинг. Инклюзивные формы : учебное пособие для вузов / Ю. А. Вишнякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 140 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12509-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/518902>

2. Карпова, С. В. Маркетинг: теория и практика : учебное пособие для вузов / С. В. Карпова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16683-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531483>

3. Котлер, Ф. Латеральный маркетинг: Технология поиска революционных идей Учебное пособие / Котлер Ф., Бес Ф.Т., Виноградов А.П. - Москва : Альпина Пабли., 2016. - 206 с. ISBN 978-5-9614-5420-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/739521> (дата обращения: 22.06.2023). – Режим доступа: по подписке

4. Маркетинг территорий : учебник для вузов / А. А. Угрюмова [и др.] ; под общей редакцией А. А. Угрюмовой, М. В. Савельевой, Е. В. Ерохиной. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 451 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16317-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530801>

5. Маркетинг-менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. В. Липсиц [и др.] ; под редакцией И. В. Липсица, О. К. Ойнер. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01165-4. —

Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511247>

6. Международный маркетинг : учебник и практикум для вузов / А. Л. Абаев [и др.] ; под редакцией А. Л. Абаева, В. А. Алексунина. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01169-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511347>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста.

*Контрольные вопросы:*

1. Что понимается под каналом товародвижения, какие каналы товародвижения бывают?
2. Поясните сущность прямого и косвенного сбыта.
3. Приведите примеры и изобразите схематично маркетинговые каналы распределения.
4. Какова экономическая роль каналов товародвижения?
5. Приведите пример канала товародвижения если его длина – 3, ширина 8.
6. Что понимается под рациональной системой дистрибуции?
7. Какие факторы влияют на выбор канала товародвижения?
8. В каких случаях эффективно организовать собственный канал сбыта?
9. Назовите элементы (этапы) построения канала распределения.
10. В чем заключается отличие транзитной и складской формы оптовой торговли?
11. Охарактеризуйте деятельность независимых и зависимых от производителя оптовых посредников.
12. Какие функции выполняют посредники?
13. Какие типы оптовых посредников Вам известны?
14. Поясните сущность деятельности оптовика почтовых заказов.
15. Назовите субъектов розничной торговли.
16. Приведите примеры магазинов общего товарного ассортимента.
17. Поясните отличительные особенности массового мерчендайзера.
18. Назовите и раскройте процедуры мерчендайзинга.
19. Какие стратегии товародвижения Вы знаете, каковы их характерные особенности?

*Практические задания*



### Задание 1.

Разработайте оптимальный план товародвижения с учетом необходимости ежедневной рассылки партий товара по сети розничных магазинов при соблюдении условий, приведенных ниже.

1. Розничная сеть состоит из 12 магазинов (от А до М)
2. Объемы рассылаемых партий товара (количество тонн в день).

Магазин	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И	К	Л	М
Объем партии	3	2	2	2	1	3	2	3	3	2	3	2

3. Количество часов, требующихся на транспортировку.

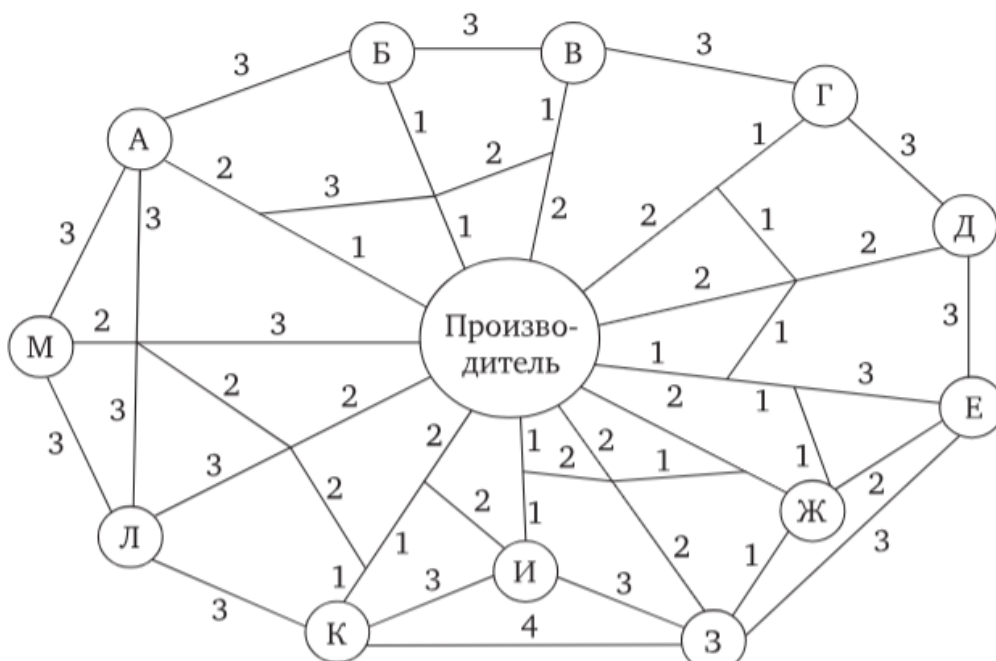


Рисунок 1. Количество часов, требующихся на транспортировку товара в рамках розничной сети

4. Имеющийся автотранспорт: четыре двухтонных грузовика, два четырёхтонных грузовика, два шеститонных грузовика; два восьмитонных грузовика, два десятитонных грузовика.

5. Максимально допустимое время транспортировки по одному маршруту – 14 ч.

#### Вопросы и задания

1. Рассчитайте время, необходимое для преодоления расстояния в одну сторону.

2. Определите экономию временных затрат за счет доставок товара в два пункта за один раз.

3. Рассчитайте время на транспортировку с учетом экономии при доставках товара в два пункта за один раз.

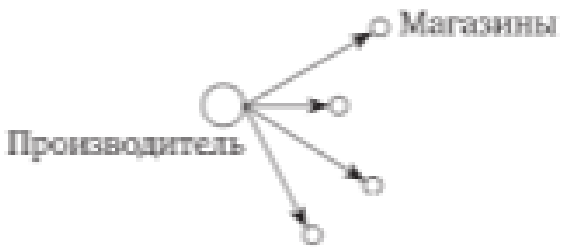
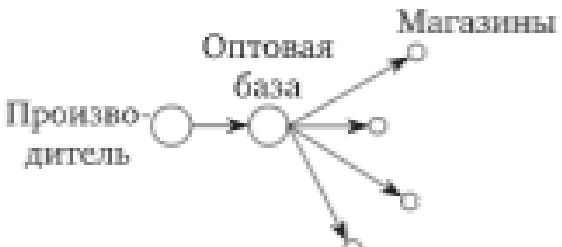
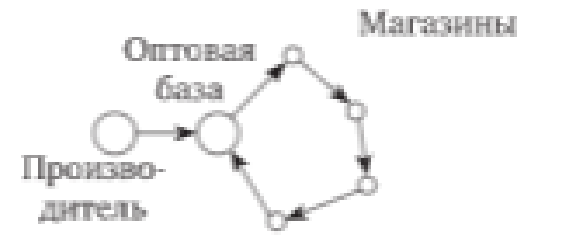
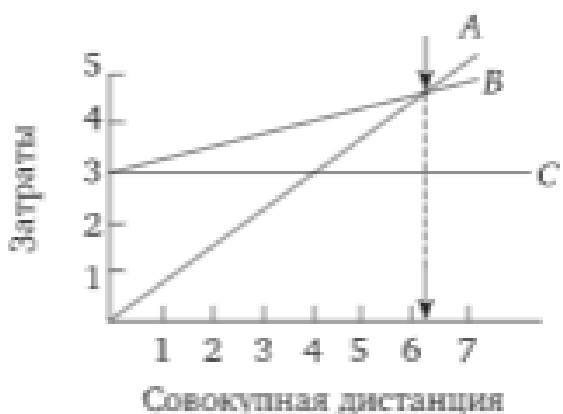
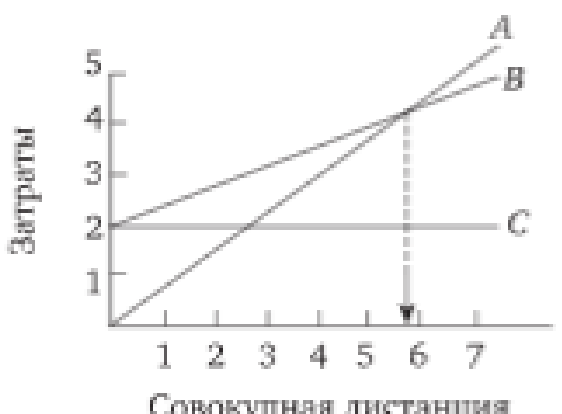

4. Определите объемы рассылаемых партий товара при доставках в два пункта за один раз.

5. На основе рисунка маршрутов, где указаны часы, требующиеся на транспортировку, составьте сводную таблицу по доставкам в два пункта за один раз.

Маршрут	Экономия времени	Время на транспортировку	Превышение 14 ч	Объем товарной партии (т)

Для выполнения задания воспользуйтесь методическим материалом, изложенном в таблице ниже.

### Основные методы транспортировки

Метод	Метод прямой транспортировки	Метод использования оптовой базы	Метод объездной транспортировки
Схема			
Пояснения	Прямая транспортировка с завода в магазины	Транспортировка с завода на оптовую базу на крупногабаритном автотранспорте, с базы в магазины — на малогабаритном	Транспортировка с завода на оптовую базу на крупногабаритном автотранспорте, объездная транспортировка с базы в магазины — на средне- и малогабаритном транспорте
Затраты на транспортировку			

Метод	Метод прямой транспортировки	Метод использования оптовой базы	Метод объездной транспортировки
Преимущества	Широко используется при перевозках на близкие расстояния. Дает возможность доставки товаров в строгом соответствии с графиком, установленным магазинами	Широко используется при перевозках на дальние расстояния. Позволяет существенно сократить расходы на транспортировку в целом	Если определить маршруты и график движения, объездная транспортировка по точному графику позволяет сократить количество используемого автотранспорта и повысить КПД загрузки, давая существенное снижение расходов на транспортировку
Недостатки	Возрастает количество автотранспорта, нагрузка на платформы, усложняется приемка товара. Таким образом, понижается КПД транспортировки в целом, растут расходы на нее	Возникает необходимость в перегрузочных работах на оптовых базах	Планирование транспортировки и подготовки к ее реализации требует затрат. Функция проверки эффективности транспортировки в целом становится необходимой

*Примечание.* В графиках затрат на транспортировку: А — выручка, В — колебания, С — затраты.

## Задание 2.

На складе доставляется цемент партиями по 1 500 т. В сутки со склада реализуется 50 т. цемента. Накладные расходы по доставке партии цемента составляют 2 млн. руб. Издержки хранения 1 т. цемента в течение суток – 100 руб.

(Длительность цикла определяется по формуле

$$T=V_T/p,$$

где  $V_T$  – размер партии товара;  $p$ - суточная продажа.

Среднесуточные накладные расходы определяются по формуле

$$НР_c=C_{\text{нкл}}/T,$$

$C_{\text{нкл}}$  – накладные расходы.

Среднесуточные издержки хранения:

$$И_c=u*V_T/2,$$

где  $u$  – издержки хранения единицы товара.

Вопросы и задания

1. Определите длительность цикла и среднесуточные накладные расходы, среднесуточные издержки хранения.
2. Определите оптимальный размер заказываемой партии и расчетные характеристики работы склада в оптимальном режиме.
- 3.

## Задание 3.

Каналы распределения представляют собой совокупность предприятий (организаций) или отдельных лиц, связанных с передвижением и обменом товаров и услуг от производителя до потребителя и рассматриваемых в качестве участников каналов сбыта или посредников. Для каждого товара выбирается соответствующий канал.

Вопросы и задания.

1. Разработайте схему каналов распределения для продовольственных товаров, косметических товаров и печатной продукции.
2. Какие факторы влияют на выбор канала распределения?
3. Укажите преимущества и недостатки выбранных каналов распределения.

*Тест*

**1. Физическое перемещение товаров от производителя (продавца) к конечному потребителю характеризует один из элементов комплекса маркетинга:**

- а) товар;
- б) ценообразование;
- в) продвижение;
- г) распределение.

**2. К системе товародвижения относится:**

- а) исследование;
- б) стимулирование;
- в) складирование;
- г) позиционирование.

**3. Сбыт, предполагающий использование посредников, относится к:**

- а) прямому;
- б) выборочному;
- в) косвенному;
- г) комбинированному.

**4. В канале сбыта присутствуют следующие участники: производитель, оптовик, розничный торговец, потребитель. Данный канал товародвижения является:**

- а) одноуровневым;
- б) двухуровневым;
- в) трехуровневым;
- г) четырехуровневым.

**5. Стратегия проталкивания направлена на:**

- а) посредников;
- б) потребителей;
- в) только розничных торговцев;
- г) поставщиков.

**6 Система, которая обеспечивает доставку товара к местам продажи в точно определенное время и с максимально высоким уровнем обслуживания покупателей, называется:**

- а) каналом распределения;
- б) сегментированием;
- в) товародвижением;
- г) позиционированием.

**7. Канал распределения — это:**

- а) способ распространения рекламы;
- б) совокупность организаций или лиц, способствующих перемещению товара к потребителю;
- в) способ транспортировки товара;
- г) отдел сбыта на предприятии.

**8. Многие фирмы целью товародвижения ставят:**

- а) обеспечение максимального сервиса для клиентов;
- б) минимизацию издержек по распределению товара;
- в) обеспечение доставки товаров в нужные места, в нужное время с минимумом издержек;
- г) поддержание больших товарных заказов, наличие большого числа складов.

**9. Понятию двухуровневого канала товародвижения соответствует ситуация:**

- а) товар прошел оптовое и розничное звено;
- б) товар отправлен в два розничных магазина;
- в) товар продается в розницу через систему магазинов и по почте.

**10. Какое из ниже приведенных определений дает формулировку вертикальной системы сбыта:**

- а) совокупность физических и юридических лиц, способствующих передаче прав собственности от производителя товара к конечному потребителю;
- б) состоит из независимого производителя, одного или нескольких оптовых торговцев и одного или нескольких розничных торговцев. Каждый член канала представляет собой отдельное предприятие, стремящееся обеспечить себе максимально возможные прибыли, даже в ущерб максимальному извлечению прибыли системой в целом;
- в) создание несколькими независимыми производителями совместного предприятия для реализации собственной продукции;
- г) состоит из производителя и нескольких торговых посредников, действующих как единая система (по единой программе).

**11. Ваша фирма внедряет принципиально новый продукт на рынок. Наилучший канал сбыта в данной ситуации — это:**

- а) директ-мейл;
- б) торговые посредники, напрямую реализующие продукцию потребителю;
- в) корпоративный сайт;
- г) телемаркетинг.

**12. Ограниченное количество субститутов и высокая степень предпочтения целевого продукта покупателями являются факторами выбора:**

- а) прямого сбытового канала;

- б) косвенного сбытового канала;
- в) прямого и косвенного сбытовых каналов;
- г) нет правильного ответа.

**13. Какое из ниже приведенных определений дает формулировку горизонтальной системы сбыта:**

а) совокупность физических и юридических лиц, способствующих передаче прав собственности от производителя товара к конечному потребителю;

б) состоит из независимого производителя, одного или нескольких оптовых торговцев и одного или нескольких розничных торговцев. Каждый член канала представляет собой отдельное предприятие, стремящееся обеспечить себе максимально возможные прибыли, даже в ущерб максимальному извлечению прибыли системой в целом;

в) создание несколькими независимыми производителями совместного предприятия для реализации собственной продукции;

г) состоит из производителя и нескольких торговых посредников, действующих как единая система.

**14. Выделите неверные варианты определений:**

а) дистрибьюторы и дилеры — виды посредников, являющиеся одной из разновидностей оптовых фирм, хотя часто их права по договору определены на уровне агентов;

б) агенты и брокеры — посредники, которые не становятся собственниками товара, но ведут коммерческие переговоры от имени поставщика или клиента;

в) брокер — обслуживает потребителей определенной отрасли независимо от местоположения;

г) агент по сбыту — является лицом, которое самостоятельно или от брокерской конторы работает на бирже, где по заказу производителя реализует часть продукции.

**15. Выделите верные варианты определений:**

а) пауэр-центр (power center) характеризуется как торговый центр, представленный несколькими крупными «якорями», включающими универсальный дискаунтный магазин, магазины-склады, профильные гипермаркеты, т.е. предприятия, предлагающие огромный выбор товаров конкретной группы по низким ценам;

б) торговый центр моды (fashion center) представляет собой галерею бутиков дизайнерской одежды, ювелирных и часовых салонов, без ярко выраженных «якорных» арендаторов;

в) convenience center представляет собой магазин, принадлежащий крупной сети и торгующий товарами первой необходимости;

г) ленточные центры — сетевые либо единичные универмаги с полной линией основных промышленных товаров;



д) department stores — состоят из примыкающих друг к другу магазинов, расположенных вдоль улиц и шоссе.

**16. Какой из указанных каналов товародвижения для ресторана относится к прямому каналу:**

- а) продажа через магазин;
- б) продажа в зале ресторана;
- в) продажа через буфет гостиницы.

**17. Кому из участников франчайзинговой сделки предоставляется право использовать торговую марку компании:**

- а) франчайзеру;
- б) франчайзи;
- в) франшизе;
- г) роялти.

**18. Ниже приведены термины:**

- 1) дистрибутивная политика;
- 2) дистрибьютор;
- 3) комиссионер;
- 4) коммивояжер;
- 5) консигнатор;
- 6) маркетинговая логистика;
- 7) оптовая торговля;
- 8) розничная торговля.

Подберите правильное определение для каждого термина:

а) комплекс стратегических и тактических мероприятий для доведения товара от производителя до конечного потребителя;

б) любая деятельность по продаже товаров с целью дальнейшей перепродажи;

в) посредник в торговых сделках, который продает товары от своего имени за оговоренное вознаграждение;

г) деятельность по продаже товаров непосредственно конечным потребителям для их личного использования;

д) деятельность по планированию, выполнению и контролю физического перемещения материалов, готовых изделий от места их производства к месту потребления;

е) разъездной представитель торговой фирмы;

ж) посредник, заключающий контракт с компанией на реализацию товаров или услуг;

з) лицо, которое продает со своего склада, от своего имени за вознаграждение товары поручителя.

**19. Участники канала распределения не выполняют функцию:**

- а) исследования рынка;
- б) распространения информации;
- в) транспортировки товара;
- г) складирования товара.

**20. Интенсивное распределение дает возможность:**

- а) широкого охвата рынка;
- б) контроля канала распределения;
- в) установки контроля над ценами;
- г) уникального предложения товара.

**21. К функциям маркетинговой логистики не относится:**

- а) управление запасами;
- б) обработка заказов;
- в) складирование;
- г) сегментирование рынка.

**22. В зависимости от числа торговых посредников выделяют следующие стратегии товародвижения:**

- а) специализации;
- б) эксклюзивного сбыта;
- в) концентрированного сбыта;
- г) диверсификации.

**23. Компания «Цептер» реализует посуду через механизм сетевого маркетинга, т.е. практикует систему:**

- а) стимулирования сбыта;
- б) рекламы;
- в) личных продаж;
- г) пропаганды.

**24. Под каналом распределения понимают:**

- а) сбытовые службы предприятия;
- б) совокупность различных видов транспорта для доставки продукции потребителям;
- в) совокупность взаимосвязанных организаций, делающих продукт доступным потребителям;
- г) сервисные службы предприятия.

**25. Какой тип канала распределения в наибольшей степени способствует установлению более высоких для потребителя цен?**

- а) производитель — потребитель;
- б) производитель — розничная торговля — потребитель;

- в) производитель — оптовое звено — розничная торговля — потребитель;
- г) производитель — оптовое звено — оптовое звено — розничная торговля — потребитель.

**26. Основным недостатком интенсивного распределения является:**

- а) большой охват рынка;
- б) необходимость жесткого контроля за товаром;
- в) недостаточность присутствия товара на рынке;
- г) вероятность утраты престижа товара.

**27. Канал нулевого уровня предусматривает посредников:**

- а) только оптовых;
- б) только розничных;
- в) отсутствие таковых;
- г) оптовых и розничных.

**28. Прямой канал сбыта нецелесообразен:**

- а) если фирма намерена максимально снизить издержки на сбыт;
- б) потребителей не так много;
- в) фирма намерена жестко контролировать качество товара и объем прибыли;
- г) при поставке оборудования (продукт фирмы), если необходимы консультации по условиям эксплуатации.

**29. Продажа товара через тех торговых посредников, которым производитель предоставил особые права, соответствует сбыту:**

- а) исключительно;
- б) интенсивному;
- в) экстенсивному;
- г) селективному.

**30. Ширина канала сбыта в маркетинге определяется как количество:**

- а) агентов;
- б) посредников;
- в) уровней;
- г) независимых участников сбыта на отдельном этапе сбытовой цепочки.

**31. Какой из указанных каналов товародвижения относится к прямому?**

- а) продажа через торговые автоматы;
- б) продажа через агентов;
- в) продажа через магазины розничной торговли;
- г) продажа через фирменную сеть магазинов.

**32. Кто из посредников от своего имени и за свой счет ведет операции?**

- а) дистрибьюторы;

- б) агенты и брокеры;
- в) комиссионеры;
- г) дилеры.

**33. Канал распределения — это:**

- а) способ распространения рекламы;
- б) совокупность организаций или лиц, способствующих перемещению товара от производителя к потребителю;
- в) способ транспортировки товара;
- г) цепочка посредников.

**34. Ширина канала распределения означает:**

- а) число уровней канала распределения;
- б) количество реализуемых товарных групп;
- в) число посредников на одном уровне канала распределения;
- г) число функций, выполняемых каналом распределения.

**35. Канал распределения нулевого уровня предполагает участие:**

- а) только розничного продавца;
- б) оптовых и розничных посредников;
- в) отсутствие посредников;
- г) только своих представителей.

**36. Тип магазина, сочетающего особенности продовольственных магазинов и массовых товаров, площадью от 10 000 м<sup>2</sup> торгового зала — это:**

- а) супермаркет;
- б) гипермаркет;
- в) универсам;
- г) универмаг.

**37. Физическое лицо или предприятие, которое приобретает значительное количество товара у производителей и организует их движение, — это:**

- а) розничный торговец;
- б) консигнатор;
- в) оптовый торговец;
- г) комиссионер.

**38. Выбор одного торгового посредника для продажи продукции производителя в данном регионе представляет собой:**

- а) экстенсивный сбыт;
- б) исключительный сбыт;
- в) выборочный сбыт;
- г) смешанный сбыт.

**39. Что не относится к функциям оптовой торговли?**

- а) продажа товаров крупными партиями конечному потребителю;
- б) изучение спроса конечных потребителей;
- в) транспортировка и складирование товаров;
- г) продажа товаров для личного потребления.

**40. Организации, формирующие оптовый рынок путем осуществления гласных публичных торгов, проводимых по установленным правилам в определенном месте и в определенное время, — это:**

- а) конкурентные торги;
- б) товарные биржи;
- в) аукционная торговля;
- г) оптовые ярмарки.

**41. Количество однотипных посредников на отдельном этапе товародвижения — это:**

- а) ширина канала распределения;
- б) протяженность канала распределения;
- в) уровень канала распределения.

**42. Укажите факторы выбора канала распределения, которые не относятся к внешним:**

- а) характеристики потребителей;
- б) характер продукции;
- в) особенности системы распределения отдельных стран;
- г) конкуренты.

**43. Организация международной транспортировки товара посредником относится:**

- а) к коммерческой работе;
- б) к логистической поддержке;
- в) к маркетинговой поддержке;
- г) к производственной функции;
- д) к кредитной функции.

**44. Отсутствие прямого контакта с потребителем, недостаток информации о состоянии и динамике спроса относятся к недостаткам:**

- а) прямого экспорта;
- б) косвенного экспорта;
- в) интегрированного распределения.

**45. Для мотивации посредника экспортером обычно используется:**

- а) финансовое стимулирование;

- б) обучение персонала;
- в) лишение посредника скидки при невыполнении плана;
- г) поддержка сбытовых мероприятий.

**46. Одним из основных факторов, определяющих чувствительность современного потребителя к фактору времени, является:**

- а) рост объемов международной торговли;
- б) расширение географии международной торговли;
- в) сокращение продолжительности жизненного цикла товаров;
- г) увеличение количества глобальных брендов.

**47. Укажите основные тенденции развития мирового ритейла:**

- а) агрессивная ценовая политика;
- б) адаптация к ускоренному темпу жизни потребителей;
- в) перенос власти из рук поставщиков к ритейлерам;
- г) инновационная политика.

**48. Укажите условия для развития мировых розничных сетей:**

- а) доминирование в обороте внутренней торговли стран;
- б) превосходство компаний-производителей по охвату потребителей продукции;
- в) отсутствие конкурентных преимуществ на внутреннем рынке страны;
- г) повышение качества обслуживания потребителей.

**49. К числу сил, «выталкивающих» ритейлеров за пределы внутреннего рынка, можно отнести следующие:**

- а) структурные условия;
- б) законодательные факторы;
- в) политико-экономические проблемы и социально-демографические факторы;
- г) конкуренцию.

**50. Укажите мероприятия, за счет которых международные торговые компании стремятся к росту своего бизнеса:**

- а) создание новых форматов розничной и оптовой торговли;
- б) выход на новые зарубежные рынки;
- в) применение комбинированной стратегии за счет новых предложений потребителям и в то же время интернационализация;
- г) совершенствование формирования ассортимента товаров.

**51. Наиболее успешными мировыми сетевыми предприятиями торговли являются компании, реализующие:**

- а) продукты питания;
- б) непродовольственные товары;

- в) товары для дома;
- г) бытовую технику.

**52. Преобладающим способом глобальной экспансии на рынки мирового ритейла является:**

- а) франчайзинг;
- б) концентрация;
- в) консолидация;
- г) слияние и поглощение.

**53. Торговые сети Metro включают:**

- а) мелкооптовую торговлю;
- б) гипермаркеты;
- в) магазины, торгующие электроникой и техникой;
- г) универсамы.

**54. К маркетинговым каналам обычно относят:**

- а) коммуникационные каналы;
- б) каналы дистрибуции;
- в) каналы реализации;
- г) все вышеперечисленное.

**55. К функциям маркетинговых каналов относят:**

- а) принятие рисков, связанных с функционированием маркетингового канала;
- б) обеспечение трансфера потребительской ценности от мест производства к местам потребления;
- в) разработку и проведение коммуникационной политики по стимулированию сбыта;
- г) все вышеперечисленное.

**56. Аутстаффинг — это:**

- а) возможность использования персонала для осуществления штатных функций у работодателя, но при этом работники оформлены в штате рекрутингового агентства;
- б) прямой поиск кандидатов с помощью референтных групп;
- в) мероприятия в области продвижения бренда работодателя с помощью организации деловых игр, рассмотрения кейсов, экскурсий в офисы или на производство и встреч с представителями;
- г) все вышеперечисленное верно.

**57. Посредники предоставляют следующие возможности:**

- а) сокращение числа и оптимизирование контактов на рынке;

- б) предоставление качественного обслуживания покупателям;
- в) предоставление экономии на масштабе торговых операций;
- г) обеспечение разнообразия товарного предложения.

**58. К основным критериям выбора маркетингового канала относят следующие:**

- а) особенности законодательства;
- б) характеристики рынка оперирования;
- в) физические, химические и технические свойства товаров;
- г) специфику (размер, финансовые возможности) фирмы-производителя



## Раздел 7.

### РЕГИОНАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ

#### Вопросы для обсуждения

1. Теоретические основы маркетинга территорий
2. Маркетинговая политика территорий
3. Организационные составляющие маркетинга территорий
4. Механизмы и технологии маркетинга территорий
5. Специализированный маркетинг территорий

#### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 7.

1. Вишнякова, Ю. А. Социальный маркетинг. Инклюзивные формы : учебное пособие для вузов / Ю. А. Вишнякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 140 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12509-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/518902>

2. Карпова, С. В. Маркетинг: теория и практика : учебное пособие для вузов / С. В. Карпова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16683-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531483>

3. Котлер, Ф. Латеральный маркетинг: Технология поиска революционных идей Учебное пособие / Котлер Ф., Бес Ф.Т., Виноградов А.П. - Москва :Альпина Пабл., 2016. - 206 с. ISBN 978-5-9614-5420-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/739521> (дата обращения: 22.06.2023). – Режим доступа: по подписке

4. Маркетинг территорий : учебник для вузов / А. А. Угрюмова [и др.] ; под общей редакцией А. А. Угрюмовой, М. В. Савельевой, Е. В. Ерохиной. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 451 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16317-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530801>

5. Маркетинг-менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. В. Липсиц [и др.] ; под редакцией И. В. Липсица, О. К. Ойнер. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01165-4. —

Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511247>

6. Международный маркетинг : учебник и практикум для вузов / А. Л. Абаев [и др.] ; под редакцией А. Л. Абаева, В. А. Алексунина. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01169-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511347>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста.

*Контрольные вопросы:*

1. В чем заключается сущность маркетинга территории?
2. Как соотносятся понятия территориального маркетинга и маркетинга территорий?
3. Для чего осуществляется маркетинг территории?
4. Каковы основные направления реализации маркетинга территорий?
5. Что включает в себя комплекс маркетинга территорий?
6. Каковы задачи маркетинга территорий?
7. В чем состоят функции маркетинга территорий?
8. Назовите ведущие принципы маркетинга территорий.
9. Обозначьте характерные черты некоммерческого маркетинга.
10. Приведите классификацию видов маркетинга территорий по уровню анализа.
11. Перечислите виды маркетинга территории по объектам анализа.
12. Что представляет собой международный маркетинг?
13. Каковы виды маркетинга территории по типам маркетингового воздействия?
14. В чем заключается суть конверсионного маркетинга?
15. Каково предназначение стимулирующего маркетинга?
16. Что представляет собой стратегический маркетинг?
17. Каким образом реализуется активный маркетинг?
18. Что представляет собой дифференциация территории?"
19. Приведите классификацию видов маркетинга территорий по уровню анализа.
20. Перечислите виды маркетинга территории по объектам анализа.
21. Что представляет собой международный маркетинг?
22. Каковы виды маркетинга территории по типам маркетингового воздействия?
23. В чем заключается суть конверсионного маркетинга?
24. Каково предназначение стимулирующего маркетинга?
25. Что представляет собой стратегический маркетинг?
26. Каким образом реализуется активный маркетинг?
27. Что представляет собой дифференциация территории?"

28. Что понимается под стратегическим управлением территориальным развитием?
29. В чем заключается сущность маркетинговой стратегии территории?
30. Назовите типы маркетинговых стратегий территорий.
31. Какие виды маркетинговых стратегий выделяются на основе центрального фактора продвижения территорий?
32. На что ориентированы стратегии, опирающиеся на имидж территории?
33. Что представляют собой стратегии, сконцентрированные на привлекательности территории?
34. В чем заключается сущность стратегического маркетингового планирования территориального развития?
35. Каковы принципы стратегического маркетингового планирования территории?
36. Назовите основные этапы стратегического маркетингового планирования территории.
37. Что такое маркетинг страны?
38. Каковы основные инструменты маркетинга страны?
39. Зачем проводится позиционирование страны?
40. Приведите примеры официальных и неофициальных символов стран.
41. Каковы составляющие имиджа страны?
42. Что такое карта позиционирования страны?
43. Какие характеристики имиджа страны наиболее важны для привлечения гостей страны?
44. Какие условия необходимо соблюдать для успешной дифференциации страны?
45. Какие этапы можно выделить в процессе принятия человеком решения о выборе страны как места проживания и (или) осуществления деятельности?
46. Дайте определение регионального маркетинга.
47. Каковы основные различия регионального и территориального маркетинга?
48. Как киноиндустрия и телевидение могут способствовать продвижению города?
49. Какие уровни гражданского участия в маркетинге города выделяются?
50. Можем ли мы применять маркетинговый подход к городам?
51. Являются ли только городские власти и городские чиновники ответственными за маркетинговые мероприятия в городах?
52. Какие маркетинговые мероприятия могут быть предметом социальных консультаций в городах?
53. Каковы субъекты городской среды, участвующие в разработке предложения для иностранного инвестора? Перечислите и обоснуйте.
54. Обсудите роль маркетинга в реализации стратегии городского развития. Обоснуйте место и роль маркетингового раздела в этой стратегии.
55. Какова роль маркетинга локальных мест в современном бизнесе?
56. В чем заключаются выгоды от использования маркетинга локальных мест для производителей и потребителей?

57. Каковы место и роль маркетинга локальных мест в инновационной деятельности?
58. Каковы функции маркетинга локальных мест?
59. Перечислите принципы успешного маркетинга локальных мест.
60. Опишите начальную идею маркетинга локальных мест.
61. Как разрабатывается концепция маркетинга локальных мест?
62. Как осуществляется разработка имени и визуализации маркетинга локальных мест?
63. Каковы ключевые факторы, которые влияют на формирование брендов территории?
64. Как согласуются современные задачи развития территорий с концепцией маркетинга территории?
65. Каковы организационные формы реализации маркетинга территории?
66. Что представляет собой система маркетингового управления развитием территории?
67. Какие выделяются этапы осуществления маркетинга территорий?
68. Что включает в себя территориальный комплекс маркетинга как объект управления?
69. Какие выделяются факторы привлекательности для различных групп стейкхолдеров территории?
70. Что такое метрики в маркетинге территорий?
71. Назовите критерии, которым должны соответствовать метрики результативности маркетинга территорий.
72. Назовите специфические метрики маркетинговой активности в маркетинге территорий.
73. Что представляет собой маркетинг кластера?
74. Назовите и раскройте способы реализации маркетинга кластеров.
75. Каковы принципы маркетинга кластера?
76. Охарактеризуйте базовые модели маркетинга кластеров.
77. Перечислите функции маркетинга кластера.
78. Раскройте понятие и структуру свободной экономической зоны.
79. Каковы факторы эффективности для территории опережающего развития?
80. В чем состоит суть специализированных социально-экономических территорий?
81. Что понимается под креативным и интеллектуальным потенциалом территории?
82. Охарактеризуйте факторы, определяющие успех в развитии творческого и интеллектуального потенциала территории."
83. Назовите виды инструментов маркетинга территорий.
84. В чем заключается суть SWOT-анализа?
85. Что включает в себя STEP-анализ?
86. Дайте определение позиционирования территории.
87. Перечислите важнейшие принципы позиционирования территории.
88. Назовите виды позиционирования территории.

89. Каковы типичные ошибки позиционирования территорий?
90. В чем сущность и различия индикаторов, индексов и рейтингов?
91. Какие индикаторы, индексы и рейтинги территорий вам известны?
92. Как в современной интерпретации трактуется термин «коммуникация»?
93. Назовите основные характеристики акта коммуникации.
94. В чем состоит суть коммуникации как явления и как процесса?
95. Назовите основные элементы и этапы процесса коммуникации.
96. Поясните основные принципы маркетинговых коммуникаций территории.
97. Что включает в себя комплекс маркетинговых коммуникаций в классическом понимании?
98. Раскройте содержание каждого элемента комплекса маркетинговых коммуникаций.
99. Сформулируйте цели и задачи маркетинговых коммуникаций территории.
100. Назовите поэлементные цели маркетинговых коммуникаций региона.
101. Каков алгоритм программы целевых маркетинговых коммуникаций?
102. В чем заключается различие прямых и косвенных коммуникаций?
103. Дайте определение имиджа территории (региона).
104. Что собой представляет репутация региона?
105. Дайте характеристику основных элементов регионального имиджа.
106. Что такое бренд территории?
107. Перечислите основные классификационные группы брендов территории.
108. Что такое портфель брендов территории?
109. Охарактеризуйте понятия субъекта, объекта и предмета брендинга.
110. Перечислите наиболее известные модели брендов, дайте им характеристику.
111. Что такое ребрендинг территории?
112. Что такое эффективность брендинга территории?
113. Что понимается под аудитом бренда территории?
114. Дайте характеристику основным методам аудита территории.
115. Какими показателями можно оценить бренд территории? Дайте им характеристику.
116. Что такое «зеленый маркетинг» территории?
117. Что является основной задачей «зеленого маркетинга»?
118. Каковы основные принципы «зеленого маркетинга»?
119. Дайте определение гринвошингу.
120. Каковы предпосылки формирования «зеленого маркетинга» территории?
121. Перечислите основные методы формирования «зеленого маркетинга» территории.
122. Что такое экологическая рента?
123. Каким образом «зеленое законодательство» обеспечивает той или иной территории конкурентное преимущество?
124. Какие направления реализации «зеленого маркетинга» выделяются?
125. В чем выражаются специфические черты музейного маркетинга?
126. Охарактеризуйте составляющие комплекса музейного маркетинга.

127. Дайте определение территориального маркетинга образовательных услуг.
128. Дайте определение маркетинга во внешнеэкономической деятельности и международного маркетинга.
129. Перечислите особенности маркетинга во внешнеэкономической деятельности.
130. Каковы особенности международной маркетинговой среды?
131. Назовите основные принципы маркетинга внешнеэкономической деятельности.
132. Охарактеризуйте виды внешнеэкономических стратегий государства.
133. Назовите и охарактеризуйте ведущие цели маркетинга туристских территорий.
134. Дайте определение территориальному туристскому продукту.

### *Практические задания*

#### **Задание 1.**

Проанализируйте на примере одного из регионов эффективность выбранной маркетинговой стратегии и инвестиционную привлекательность региона по следующим критериям:

- преобладающие инвестиции в основной капитал региона (по отраслям, по видам продукции, работ и услуг, по запланированным проектам);
- проблемы повышения инвестиционной привлекательности территории;
- важнейшие цели управления стратегическим развитием территории;
- основные проекты, формирующие рост инвестиций в регионе;
- принципы сотрудничества органов государственной власти и местного самоуправления в направлении стратегического развития территории.

#### **Задание 2.**

Создайте карту локальных мест, которые могут быть использованы как объекты маркетинга. Дифференцируйте их по степени значимости, вкладу в ВВП региона или государства, решению социально-экономических задач и общей окупаемости. Все решения принимайте с учетом уровня воздействия и особенностей каждой локальной территориальной зоны:

- уровень региона;
- уровень населенного пункта;
- отдельный участок местности;
- внетерриториальные зоны.

#### **Задание 3.**

Дайте характеристику комплексного регионального маркетингового продукта на примере региона, в котором вы проживаете.

#### **Задание 4.**

Определите уникальные характеристики региона, в котором вы проживаете, и предложите меры по позиционированию региона на их основе.

#### **Задание 5.**

Рассмотрите положение России в рейтингах по индексам ИЧР, процветания (Института Legatum), конкурентоспособности страны с точки зрения обеспечения условий для появления и развития конкурентоспособных компаний (IMD) на протяжении последних пяти лет. Поясните изменения, происходившие в положении нашей страны в данных рейтингах.

#### **Задание 6.**

Выберите для исследования регион (город) России. Изучите стратегические программные документы развития региона (города), например, Стратегию социально-экономического развития.

Проанализируйте и оцените социально-экономическое положение региона (регионов) по основным показателям (пример приведен в табл. 1). Сравните динамику этих показателей за последние годы. Сформулируйте основные, наиболее значимые конкурентные преимущества и слабые позиции, которые мешают развиваться региону (городу). Оцените инвестиционный потенциал выбранного региона и динамику туристических потоков за 2019 и 2022 гг. Сделайте выводы.

Таблица 1- Показатели социально-экономического развития .....области (областей) за ..... гг.

Показатель	..... область		..... область		..... область	
	... год	... год	... год	... год	... год	... год
Численность населения региона, тыс. чел.						
Место субъекта РФ по основным социально-экономическим показателям						
Ожидаемая продолжительность жизни при рождении, лет						
Уровень экономической активности населения региона, %						
Уровень безработицы, %						
Среднедушевые денежные доходы населения, руб./мес.						
Численность работников государственных органов и местного самоуправления, чел.						
Число организаций высшего образования						
ВРП, млн. руб.						
ВРП на душу населения, руб.						

Показатель	..... область		..... область		..... область	
	... год	... год	... год	... год	... год	... год
Стоимость основных фондов, млн. руб. (место в России)						
Число организаций с участием иностранного капитала (прямых иностранных инвестиций)						
Удельный вес расходов домашних хозяйств на оплату услуг ЖКХ, %						
Численность российских туристов, обслуженных туристскими фирмами						
Объем услуг связи, оказанных населению, на одного жителя, руб.						
Затраты на информационные и коммуникационные технологии, руб.						
Использование электронного документооборота в организациях						
Объем транспортных услуг на душу населения, руб.						
Объем услуг связи на душу населения, руб.						
Инновационная активность организаций, %						

### **Задание 7.**

Приведите примеры продвижения региональных продуктов (на материалах выбранного региона).

Приведите описание физических составляющих (носителей) бренда региона: название бренда, логотип с принципами его построения, палитра фирменных цветов, фирменный стиль, оригинальная графика, набор фраз и др.

### **Задание 8.**

На примере одного из регионов РФ по вашему выбору рассмотрите и проанализируйте структурные элементы регионального имиджа, его объективную и субъективную составляющие.

Проанализируйте рассматриваемый регион и ответьте на следующие вопросы.

Какие ошибки допущены в имиджевой политике данного региона?

Какие ответные действия в исследуемом регионе необходимо предпринимать в ответ на изменения маркетинговой стратегии конкурентов?

Какие объекты можно позиционировать как имиджеобразующие в исследуемом регионе?

Какие возможности усиления имиджа существуют в регионе?

Каковы основные условия эффективной имиджевой политики для данного региона?



### **Задание 9.**

Опишите основные целевые аудитории крупного музея столичного города и краеведческого музея регионального города. Проанализируйте их состав и основные отличия друг от друга.

*Тест*

#### **1. Маркетинг территорий — это:**

- а. вид инновационного маркетинга, осуществляемого в интересах субъектов, заинтересованных во внимании к данной территории
- б. вид некоммерческого маркетинга, осуществляемого в интересах субъектов и объектов, заинтересованных во внимании к данной территории
- в. вид коммуникативного маркетинга, осуществляемого в интересах объектов, заинтересованных во внимании к данной территории
- г. вид коммерческого маркетинга, осуществляемого в интересах субъектов и объектов, заинтересованных во внимании к данной территории

#### **2. В маркетинге территорий принято выделять следующие четыре основных компонента:**

- а. территориальный продукт, распределение территориального продукта, его продвижение, конкурентоспособность территории
- б. территориальный продукт, его цена, размещение, имидж
- в. территориальный продукт, цена территориального продукта, размещение и продвижение территории
- г. территориальный продукт, его цена, затраты, заинтересованных сторон, продвижение территории

#### **3. План продвижения города представляет собой:**

- а. привлечение в город новых частных фирм и поддержку деятельности существующих
- б. систему действий, которые выявляют и поддерживают конкурентные преимущества города, способные сохраняться длительное время
- в. сбор информации, создание банка данных, его постоянное обновление, направление потребностей по соответствующим каналам, подготовка решений, информирование аппарата управления и общественности
- г. создание в городе и популяризацию за его пределами делового центра

#### **4. Сетевой маркетинг включает в себя:**

- а. маркетинг туристских зон
- б. маркетинг СЭЗ, ОЭЗ
- в. маркетинг бизнес-зон
- г. маркетинг экономических районов

**5. Региональному маркетингу присуще:**

- а. независимость маркетинговой среды региона от страны
- б. зависимость от странового маркетинга
- в. созданием приоритетов в области маркетинговой политики для отдельных регионов
- г. низкий уровень конкурентоспособности регионов сравнении со страной

**6. К субъективным видам маркетинга территории можно отнести:**

- а. идеи, мнения, ценности, имидж, престиж
- б. все виды бизнеса территории
- в. особые экономические зоны
- г. квалифицированный персонал, организации и предприятия территории

**7. К недостаткам территориальной конкуренции относятся факторы, вызывающие:**

- а. содействие формированию территориальной асимметрии
- б. стимулирование поиска эффективных решений органов власти по обеспечению благоприятных условий развития регионов
- в. эффективное распределение ресурсов регионов
- г. создание стимулов для планирования и прогнозирования развития территорий

**8. К слабым сторонам внутренней конкурентоспособности регионов относится:**

- а. снижение валового регионального продукта
- б. положительное миграционное сальдо
- в. выход страны из экономического кризиса
- г. высокая стоимость минимальной потребительской корзины

**9. Наиболее острой формой межрегиональной конкуренции является:**

- а. конкуренция между мегаполисами страны
- б. конкуренция между приграничными регионами и странами, с которыми они граничат
- в. конкуренция агломераций РФ
- г. межрегиональная конкуренция внутри национального пространства РФ

**10. К видам территориальных стратегий, ориентированных на цели их реализации, относятся:**

- а. стратегии фокусирования
- б. стратегии, ориентированные на реализацию кластерной политики
- в. стратегии реализации исключительных возможностей территорий
- г. стратегии избегания конкурентного соперничества

**11.К целевым рынкам маркетинга территорий не относится:**

- а. рынок предпринимателей
- б. рынок жителей
- в. фондовый рынок
- г. рынок посетителей (гостей)

**12.К территориальным стратегиям, нацеленным на конкурентные преимущества регионов – относятся:**

- а. стратегии дифференциации и стратегия инноваций
- б. стратегии усиления внешнего экономического влияния территорий
- в. стратегии территориального расширения
- г. стратегии, нацеленные на поиск и стимулирование точек роста территории

**13.Процесс стратегического планирования маркетинга территории всегда должен быть организован в следующей последовательности:**

- а. разработка стратегии, реализация стратегии, анализ потребительского спроса, формирование концепции, контроль и оценка стратегии
- б. анализ потребительского спроса, разработка стратегии, реализация стратегии, контроль и оценка стратегии, формирование концепции
- в. формирование концепции, анализ потребительского спроса, разработка стратегии, реализация стратегии, контроль и оценка стратегии
- г. формирование концепции, разработка стратегии, анализ потребительского спроса, реализация стратегии, контроль и оценка стратегии

**14.К потребителям товаров и услуг, производимых предприятиями страны, следует относить:**

- а. туристов
- б. приезжих в гости к жителям страны
- в. население страны
- г. все вышеперечисленные группы

**15.Пространственная идентификация страны представляет собой:**

- а. установление государственных границ
- б. сочетание разнообразных черт, отличающих страну от других, позволяющих ее выделить на фоне остальных, подчеркнуть ее неповторимость
- в. приобретение страной нового статуса
- г. определение новых партнеров страны

**16.Позиционирование страны направлено на:**

- а. определение её отношений с политическими партнерами
- б. выявление её позиции в отношениях с её целевыми аудиториями по сравнению с конкурентами и выработку мер по улучшению этой позиции

- в. определение доли высокотехнологичной продукции в общем объеме экспорта страны
- г. определение её позиции среди других стран в рейтинге по инвестиционной привлекательности

**17. Официальные символы страны, используемые в её маркетинге, включают:**

- а. достопримечательности
- б. известные личности, проживающие на её территории
- в. флаг, герб, гимн, национальную валюту
- г. события, происходящие в ней

**18. К характеристикам территориального маркетинга относятся:**

- а. улучшение, сохранение имиджа территории
- б. удовлетворение потребностей ключевых стейкхолдеров региона
- в. привлечение и координация усилий всех потенциальных субъектов территориального маркетинга
- г. улучшения репутации территории в международных и национальных организациях

**19. К факторам привлекательности региона относят следующие:**

- а. показатели, отражающие уровень жизни, благоприятность жизненного ареала с позиций долголетия
- б. потребности населения в безопасности
- в. потребности населения в общении
- г. конкурентоспособность региона в сфере производства
- д. качество предпринимательской среды
- е. все ответы верны

**20. Под \_\_\_\_\_ понимается комплексный набор инструментов и мер, направленных на повышение конкурентного потенциала отдельной территориальной единицы по сравнению с остальными.**

- а. потенциалом города
- б. маркетингом города
- в. конкурентоспособностью

**21. Направление маркетинговой деятельности города определяется:**

- а. указаниями вышестоящих органов власти
- б. наличием рекламного подразделения в органах государственного или муниципального управления
- в. решением главы города
- г. партнерством органов власти с заинтересованными сторонами в городе и объединением их действий в управлении городом

**22. В городском маркетинге продукт понимается как:**

- а. товар, производимый на территории города
- б. городское пространство, товары и услуги, доступные на территории города, в виде имущества, бизнес-предложений, элементов рынка труда, его культурной инфраструктуры, городской идентификации, атмосферы и т.д.
- в. жилищно-коммунальные услуги
- г. услуги, предоставляемые государственными и муниципальными органами власти

**23. В маркетинге города цена часто определяется как:**

- а. эквивалент затрат, вытекающих из необходимости мириться с неудобствами городской среды
- б. выгода от реализации определенной идеи
- в. стоимость коммунальных услуг
- г. цена продаваемых в городе продуктов

**24. Маркетинг туристских зон осуществляется для:**

- а. снижения нагрузки на инфраструктуру территории
- б. увеличения потока туристов
- в. строительства новых промышленных зон
- г. развития промышленности территории

**25. Для успешного продвижения территории на туристском рынке необходима:**

- а. наличие промышленных зон на территории
- б. активное развитие промышленности
- в. эффективная коммуникационная политика, направленная на распространение информации о своих конкурентных преимуществах среди потенциальных и существующих туристов
- г. сложная экологическая обстановка

**26. Цель создания особой экономической зоны:**

- а. создание условий для наращивания объема экспорта и импорта продуктов питания, промышленной продукции, привлечения разработчиков, инновационных технологий, развития инфраструктуры рынка и общего социально-экономического развития государства
- б. увеличение доходов бюджета территории
- в. улучшение экологической обстановки на территории
- г. привлечение большего количества туристов

**27. В маркетинге территории участвуют:**

- а. только территориальное маркетинговое агентство
- б. только туристические агентства
- в. только органы местной власти

г. все заинтересованные стороны в развитии территории

**28.Маркетинговое управление территорией - это:**

- а. процесс разработки стратегических целей, планирования и реализации маркетинговых программ, направленных на реализацию комплексного территориального продукта посредством взаимовыгодных обменов со стейкхолдерами с позиции концепции устойчивого развития территории
- б. процесс разработки продукции, ценообразования, продвижения и реализации товаров, производимых на территории
- в. принятие и реализация решений территориальными органами власти о развитии территории
- г. реклама территории

**29.Показатели результативности маркетинга территорий должны отвечать следующим критериям:**

- а. учет показателей конкурентов, гибкость, быстрота расчета
- б. адекватность, комплексность, привязанность к доходам территориального бюджета
- в. всеохватность, точность, понятность, нацеленность на повышение инвестиционного рейтинга территории
- г. измеримость, достоверность, стратегическое значение, приемлемость для принятия управленческих решений, полнота

**30.Клиентские активы территории включают в себя:**

- а. уровень доходов населения
- б. состояние и перспективы развития человеческого потенциала, удовлетворенность населения уровнем жизни и отдельными видами товаров и услуг, производимых и реализуемых на территории, снижение уровня миграции населения
- в. высокую платежеспособность населения
- г. высокую долю налогоплательщиков с высокими доходами

**31.Маркетинг кластеров представляет собой:**

- а. планирование и осуществление органами власти маркетинговых мероприятий по продвижению имеющегося на территории кластера
- б. планирование и осуществление участниками кластера совместных маркетинговых мероприятий путем объединения и совместного использования ресурсов для достижения фирменных целей каждого участника и создания конкурентных преимуществ в результате повышенной эффективности и инноваций
- в. объединение усилий некоторых участников кластера с целью вытеснения с рынка своих конкурентов
- г. маркетинговая деятельность каждого участника кластера

**32. Ключевыми характеристиками кластерных образований являются:**

- а. льготные условия для малого бизнеса и осуществления инновационной деятельности
- б. действия органов власти по созданию кластеров
- в. наличие нескольких компаний, принадлежащих одной отрасли, выполняющих заказы большой организации
- г. большое количество участников, географическая близость участников кластера, принадлежность участников одной или смежным отраслям, сотрудничество фирм в условиях конкуренции

**33. Установление статуса специализированной социально-экономической территории (ССЭТ) прежде всего направлено на:**

- а. привлечение внимания к территории инвесторов, предпринимателей, местных жителей, туристов
- б. получение дополнительных льгот для территории
- в. привлечение внимания органов власти и государственных дотаций
- г. получение новых возможностей для международного сотрудничества

**34. Маркетинг свободной экономической зоны подразумевает:**

- а. предложение инвесторам особых экономических условий осуществления деятельности
- б. ограничение притока инвестиций на данную территорию
- в. создание новой инфраструктуры
- г. закрытие территории для международных инвестиций

**35. Креативный и интеллектуальный потенциал территории включает в себя:**

- а. выставочные центры, музеи, школы искусства
- б. человеческий капитал и социально-экономический потенциал творческих и образованных людей, жилую и окружающую среду, творческую местную экономику, правительство и управление
- в. объединения художников и искусствоведов
- г. инновационные компании, технопарки и бизнес-инкубаторы

**36. Креативная экономика — это:**

- а. экономика, опирающаяся на деятельность исследовательских организаций
- б. экономика, основанная на инновационных технологиях
- в. сектор экономики, который базируется на индивидуальном творчестве, мастерстве и таланте населения, обладает потенциалом увеличения богатства территории и создания рабочих мест путем генерации идей, товаров и (или) услуг посредством содействия социальной интеграции, культурного разнообразия и развития человеческого потенциала
- г. сектор научно-исследовательских и проектных работ

### **37. Что такое имидж территории?**

- а. совокупность черт, популяризируемых страной в своих отношениях с другими странами
- б. сумма убеждений, представлений и впечатлений людей в отношении территории
- в. совокупность эмоциональных, рациональных представлений, убеждений и ощущений людей, которые возникают по поводу особенностей региона, складываются на основе всей информации, полученной о регионе из различных источников, а также собственного опыта и впечатлений
- г. совокупность значений международных рейтингов страны, отражающих политические, экономические и социальные отношения данной страны

### **38. По способу восприятия образ региона может различаться на:**

- а. органичную и неорганичную составляющие
- б. материальную и нематериальную составляющие
- в. осязаемую и неосязаемую составляющие
- г. качественную и количественную составляющие

### **39. Имидж, возникающий из-за противоположных точек зрения на регион, среди различных групп резидентов и нерезидентов территории называется:**

- а. негативным
- б. положительным
- в. противоречивым
- г. слабо выраженным

### **40. К имиджевым инструментам «мягкой силы» можно отнести:**

- а. миротворческие войска
- б. миротворческие войска и конкурентную разведку
- в. распространение национальных, духовных и гуманитарных ценностей, конкурентную разведку
- г. экспорт образования, институциональное воздействие, распространение национальных, духовных и гуманитарных ценностей, иммиграцию, туризм

### **41. Образ территории – это:**

- а. форма отражения действительности в сознании человека, связанная с официальными и неофициальными символами территории
- б. форма отражения действительности в сознании человека, связанная с неофициальными символами территории
- в. искусственно созданное восприятие территории, основанное на недостоверных данных
- г. действительность, связанная с официальными и неофициальными символами территории



**42. Основной задачей национального брендинга является:**

- а. узнавание национального бренда в международном пространстве
- б. создание позитивного национального бренда
- в. продвижение национального бренда в международном пространстве
- г. все ответы верны

**43. Под архитектурой бренда территории понимается:**

- а. другое
- б. структура брендов исторических личностей («людей паблицити»), брендов памятников культуры и архитектуры, корпоративных и товарных брендов, брендов социальных организаций
- в. совокупность территориальных суббрендов
- г. структура геральдических символов территории и инвестиционных брендов

**44. К основным целям территориального ребрендинга можно отнести:**

- а. другое
- б. создание привлекательного туристического продукта, формирование инвестиционной привлекательности территории, привлечение рабочей силы, усиление конкурентоспособности продукции местных производителей, создание позитивного имиджа региона
- в. привлечение рабочей силы, усиление конкурентоспособности продукции местных производителей, обеспечение расширенных трансфертов из федерального бюджета
- г. создание привлекательного туристического продукта, формирование инвестиционной привлекательности территории, привлечение рабочей силы, формирование особых привилегий для территории

**45. Ребрендинг территории – это:**

- а. активная маркетинговая стратегия, включающая комплекс мероприятий по изменению позиционирования существующего бренда
- б. маркетинговая стратегия, включающая комплекс мероприятий по изменению восприятия существующего бренда территории
- в. маркетинговая стратегия, включающая комплекс мероприятий по формированию бренда территории и его идентичности в окружающем пространстве
- г. активная маркетинговая стратегия, включающая комплекс мероприятий по изменению бренда территории, либо его составляющих: названия, логотипа, слогана, визуального оформления, с изменением позиционирования

**46. Основные направления конструирования бренда включают:**

- а. бизнес и промышленность, туризм
- б. туризм, местное население, бизнес, федеральные органы власти
- в. бизнес и промышленность, инвесторы, экспортные рынки

- г. туризм, местное население, бизнес и промышленность, инвесторы, экспортные рынки

**47. Какие характеристики формируют впечатление от территориального бренда?**

- а. цена, потребители, конкуренты, геополитическое положение территории, реклама
- б. продукт, репутация производителя, имя (внешний вид), маркетинговые коммуникации, цена, потребители, конкуренты
- в. продукт, репутация производителя, численность населения, цена, реклама
- г. продукт, репутация производителя, имя (внешний вид), величина территории, цена

**48. «Зеленый маркетинг» территорий - это:**

- а. осуществление корпоративной социальной ответственности организациями, работающими на территории
- б. продвижение экологически оптимальных для проживания и бизнеса территорий, которые могут предложить наиболее приемлемые по качеству природные условия, товары и технологии, не приносящие вред социуму и не снижающие его качество жизни
- в. маркетинг организаций, деятельность которых направлена на защиту природы
- г. продвижение товаров, производимых на территории и не наносящих вред окружающей среде

**49. В финансировании «зеленого маркетинга» участвуют:**

- а. муниципальные органы власти
- б. бизнес, администрация и социум территории
- в. бизнес-структуры
- г. государственные органы власти

**50. Что является особой управленческой процедурой, ориентированной на непрерывное улучшение, совершенствование и внедрение в практику работы компании технологий, стандартов, методов работы наиболее успешных организаций?**

- а. контроллинг
- б. зеленый маркетинг
- в. стандартизация
- г. бенчмаркинг

## Раздел 8.

### МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ

#### Вопросы для обсуждения

1. Концепция международного маркетинга
2. Международный комплекс маркетинга
3. Основные проблемы в сфере международного маркетинга

#### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 7.

1. Вишнякова, Ю. А. Социальный маркетинг. Инклюзивные формы : учебное пособие для вузов / Ю. А. Вишнякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 140 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12509-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/518902>

2. Карпова, С. В. Маркетинг: теория и практика : учебное пособие для вузов / С. В. Карпова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16683-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531483>

3. Котлер, Ф. Латеральный маркетинг: Технология поиска революционных идей Учебное пособие / Котлер Ф., Бес Ф.Т., Виноградов А.П. - Москва : Альпина Пабл., 2016. - 206 с. ISBN 978-5-9614-5420-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/739521> (дата обращения: 22.06.2023). – Режим доступа: по подписке

4. Маркетинг территорий : учебник для вузов / А. А. Угрюмова [и др.] ; под общей редакцией А. А. Угрюмовой, М. В. Савельевой, Е. В. Ерохиной. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 451 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16317-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530801>

5. Маркетинг-менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. В. Липсиц [и др.] ; под редакцией И. В. Липсица, О. К. Ойнер. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01165-4. —

Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511247>

6. Международный маркетинг : учебник и практикум для вузов / А. Л. Абаев [и др.] ; под редакцией А. Л. Абаева, В. А. Алексунина. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01169-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511347>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста.

*Контрольные вопросы:*

1. Чем определяется повышенный коммерческий риск международного маркетинга?
2. Какие требования предъявляются к международному маркетингу?
3. Какие задачи должно решить предприятия, решившее поставлять свою продукцию на международный рынок?
4. По каким направлениям можно сегментировать внешний рынок?
5. Раскройте основы товарной политики в системе международного маркетинга.
6. Что понимается под мировыми ценами?
7. Каковы источники информации о ценах на мировых товарных рынках?
8. Поясните особенности системы международного распределения.
9. Каким образом может быть организована сбытовая система предприятия, действующего на внешнем рынке?
10. Назовите каналы сбыта между странами.
11. Назовите последовательность стимулирования предприятием сбыта на международном рынке.
12. Какие инструменты стимулирования сбыта на международном рынке являются одними из наиболее эффективных?
13. Какие проблемы в сфере международного маркетинга Вам известны?

*Практические задания*

### **Задание 1.**

Рассмотрите одну из компаний, вовлеченных в международную маркетинговую деятельность. Какой концепции международного маркетинга она руководствуется, какие решения принимает? Какие факторы определили выбор данной концепции международного маркетинга?

### **Задание 2.**

Выберите для исследования торговую марку (например, легковой автомобиль, мобильный телефон, молочный продукт или др.) конкретной компании, вовлеченной в международную маркетинговую деятельность.

Какие, по вашему мнению, характеристики этой торговой марки будут важны при выборе потребителями продукта на российском рынке, на рынке одной из развитых стран, на рынке одной из развивающихся стран? Какие торговые марки других компаний предлагаются в различных сегментах рассматриваемого вами товарного рынка?

Составьте схемы возможных различных вариантов «карт восприятия» товара потребителями выбранных стран.

### **Задание 3.**

Посетите сайт крупной международной компании, предлагающей товары повседневного спроса. Проанализируйте продуктовый портфель, который данная компания предлагает в стране происхождения, в одной из зарубежных развитых и развивающихся стран, в России. Какие выводы вы можете сделать о широте и глубине товарного ассортимента для каждой из рассмотренных стран?

### **Задание 4.**

Посетите сайт крупной международной компании, предлагающей продукты питания или товары по уходу за домом. Проанализируйте, какие бренды данная компания предлагает в стране происхождения, в одной из зарубежных развитых и развивающихся стран, в России. Сделайте выводы, какие виды брендов использует данная компания в своей международной деятельности, насколько успешны ее решения в области брендинга. Каковы оценки стоимости бренда/брендов данной компании по версии Interbrand?

### **Задание 5.**

Выберите для исследования иностранную компанию — производителя легковых автомобилей и электробытовой техники, которые присутствуют на российском рынке. Какие виды сервисного обслуживания они предлагают потребителям? Каков срок гарантийного обслуживания их продукции? Каким образом данные компании осуществляют сервисное обслуживание потребителей в России? Сравните полученные результаты для выбранных вами двух компаний между собой и с деятельностью в области сервиса их основных конкурентов.

### **Задание 6.**

Составьте возможные схемы каналов распределения для экспортной модели выхода компании — производителя одежды на внешний рынок.

### **Задание 7.**

Рассмотрите одну из компаний, вовлеченных в международную маркетинговую деятельность. Выберите несколько образцов рекламы, которые она использует на различных национальных рынках. Посетите сайт компании, предназначенный для нескольких стран в различных регионах мира.

1. Какого подхода в формировании коммуникационной стратегии на зарубежных рынках придерживается выбранная вами компания: глобального или локального? Подтвердите свой вывод примерами.

2. Какие факторы, по вашему мнению, определили выбор данного подхода?

### **Задание 8.**

Приведите примеры сращивания платформ старых и новых медиа. Какие преимущества это дает рекламодателям, потребителям и медийным компаниям в международном маркетинге?

### **Задание 9.**

Найдите и проанализируйте самостоятельно наиболее интересные, на ваш взгляд, маркетинговые идеи в банковском бизнесе, реализованные с помощью новых технологий (используя, например, материалы сайта The Financial Brand).

### **Задание 10.**

Приведите реальные примеры продажи технологий на зарубежном рынке в следующих формах:

— с образованием совместного предприятия; продажа лицензии с комплексом услуг по освоению; продажа чистой лицензии;

— оплата лицензии валютой; простое товарное возмещение; отсроченное товарное возмещение; перекрестное лицензирование;

— исключительная лицензия; неисключительная лицензия; патентная лицензия; беспатентная лицензия.

## ***Тест***

**1. Какой вид международного маркетинга предполагает выпуск товара, ориентированного на весь рынок:**

- а) дифференцированный маркетинг;
- б) недифференцированный маркетинг;
- в) социально-этичный маркетинг;
- г) концентрированный маркетинг.

**2. Какая из перечисленных характеристик не относится к функциям международного маркетинга:**

- а) аналитическая;
- б) психологическая;
- в) товарно-производственная;
- г) сбытовая.

**3. Какой вид маркетинга включает понятие «качество жизни»:**

- а) социально-этичный;
- б) функциональный;
- в) массовый;
- г) международный.

**4. Какая страна является родоначальницей международного маркетинга:**

- а) США;
- б) Великобритания;
- в) Германия;
- г) Франция.

**5. Корпорация, которая осуществляет производственную и инвестиционную деятельность более чем в двух странах мира, называется:**

- а) холдинг;
- б) транснациональная корпорация (ТНК);
- в) концерн;
- г) фирма.

**6. Маркетинг товаров и услуг за пределами национальных границ или маркетинг, реализуемый международной компанией, называется:**

- а) международный маркетинг;
- б) брендинг;
- в) планирование;
- г) международные экономические отношения.

**7. Как называется вид международной конкуренции, связанный с удовлетворением потребностей разнообразными способами:**

- а) ценовая;
- б) функциональная;
- в) неценовая;
- г) предметная.

**8. Что относится к среде международного маркетинга:**

- а) инвестирование;
- б) культурные особенности стран;
- в) исследование;
- г) лицензирование.

**9. Как называется элемент социально-культурной среды международного маркетинга:**

- а) язык
- б) уровень доходов
- в) политическая стабильность

г) тип экономики

**10. Какой параметр не относится к международной неценовой конкуренции:**

- а) скидка
- б) качество
- в) новизна
- г) удобство эксплуатации

**11 Как называется международная конкуренция на основе качества:**

- а) неценовая
- б) ценовая
- в) предметная
- г) видовая

**12. Какой вид стратегии роста предполагает использование возможностей интеграции с другими элементами международной маркетинговой системы**

- а) интенсивный рост
- б) интеграционный рост
- в) диверсификационный рост
- г) сокращение

**13. Как называется внешнеторговая стратегия, связанная с политическими ограничениями:**

- а) либерализация
- б) изоляция
- в) протекционизм
- г) демократия

**14. Какой вид стратегии диверсификационного роста предполагает наполнение ассортимента совершенно новыми товарами:**

- а) горизонтальная
- б) концентрическая
- в) конгломератная
- г) вертикальная

**15. Как называется генеральная программа действия:**

- а) ниша
- б) доля предприятия на рынке
- в) стратегия
- г) планирование

**16. Способ выхода на зарубежный рынок, при котором компания предоставляет партнеру за соответствующую плату право на использование технологии производства, торговой марки, патента:**

- а) управление по контракту;



- б) совместное владение;
- в) прямое инвестирование;
- г) лицензирование;
- д) прямой экспорт.

**17. Способ выхода на зарубежный рынок, при котором компания заключает контракт на выпуск продукции с производителем на зарубежном рынке:**

- а) подрядное производство;
- б) прямой экспорт;
- в) совместное владение;
- г) управление по контракту;
- д) прямое инвестирование.

**18. Способ выхода на зарубежный рынок, при котором зарубежная компания предоставляет капитал в обмен на услуги менеджмента местной компании:**

- а) лицензирование;
- б) подрядное производство;
- в) совместное владение;
- г) косвенный экспорт;
- д) управление по контракту.

**19. Способ выхода на зарубежный рынок, при котором компания объединяется с инвесторами на зарубежном рынке с целью создания местного предприятия:**

- а) подрядное производство;
- б) лицензирование;
- в) управление по контракту;
- г) прямое инвестирование;
- д) совместное владение.

**20. Способ выхода на зарубежный рынок, при котором компания создает сборочные или производственные предприятия за рубежом:**

- а) прямое инвестирование;
- б) прямой экспорт;
- в) совместное владение;
- г) управление по контракту;
- д) подрядное производство.

**21. Адаптация маркетингового комплекса к международным рынкам производится, если:**

- а) потребители путешествуют на большие расстояния, покупая большое количество товаров по всему миру;
- б) необходимо снизить себестоимость продукции за счет эффекта масштаба;

- в) продукция компании способна удовлетворить потребности большинства клиентов в большинстве стран;
- г) потребители в разных странах обладают однородными потребностями;
- д) потребители в разных странах существенно различаются по основным характеристикам.

**22. Признаки, по которым может быть организовано международное подразделение компании:**

- а) географическому;
- б) товарному;
- в) демографическому;
- г) психографическому;
- д) поведенческому.

**23. В современном международном маркетинге используется:**

- а) национально-интеграционная модель;
- б) торгово-посредническая модель;
- в) торгово-производственная модель;
- г) производственно-инвестиционная модель.

**24. Наиболее активную роль в развитии международного маркетинга играет европейская организация:**

- а) ЕТFТА;
- б) ECOMAR;
- в) ESQR;
- г) OEES.

**25. Известны следующие стадии перехода к глобальной компании:**

- а) национальная;
- б) пробный экспорт;
- в) отказ от экспорта;
- г) создание собственных подразделений.

**26. К основным целям международной экспансии относятся:**

- а) уход с зарубежного рынка;
- б) увеличение возможных рынков сбыта;
- в) сокращение возможных рынков сбыта;
- г) диверсификация рисков.

**27. Достижение международных целей компании зависит:**

- а) от желания руководства компании;
- б) ресурсных возможностей компании;
- в) сезона;
- г) условий работы зарубежных менеджеров.

**28. К основным формам глобальных компаний относятся:**

- а) транснациональные компании;
- б) малые предприятия;
- в) дочерние подразделения крупных компаний;
- г) компании, работающие более чем в одной стране.

**29. Основные признаки глобальных компаний:**

- а) закупка сырья и комплектующих в нескольких странах;
- б) все производство делается в одной стране;
- в) все продажи идут через одного дилера;
- г) производственные предприятия рассредоточены по всему миру.

**30. Изучение международного рынка для глобальной компании — это:**

- а) разовая задача;
- б) задача, определяемая ситуацией на рынке;
- в) процесс постоянного изучения ситуации на рынке;
- г) задача изучения только одной страны.

**31. Укажите совокупность внешних неконтролируемых факторов, существенно влияющих на деятельность фирмы, на изменения которых фирма должна оперативно реагировать:**

- а) инфраструктура;
- б) макросреда;
- в) микросреда;
- г) конъюнктура.

**32. К международной макросреде компании относятся:**

- а) конкуренты ;
- б) управленческая среда;
- в) демографическая среда;
- г) потребители .

**33. К международной микросреде компании относятся:**

- а) конкуренты;
- б) управленческая среда;
- в) демографическая среда;
- г) потребители.

**34. К культурной среде международного маркетинга относятся:**

- а) нетарифные барьеры;
- б) географическая среда и инфраструктура;
- в) национальное законодательство;
- г) религия.

**35. К политико-правовой среде международного маркетинга относятся:**

- а) культурные ценности и отношения;
- б) состав и жесткость торговых барьеров;
- в) состояние экологии страны и регионов;
- г) обычаи и запреты.

**36. Укажите страну, ставшую в 2014 г. лидером мирового рейтинга стран мира по уровню социального развития:**

- а) Норвегия;
- б) США;
- в) Новая Зеландия;
- г) Швейцария;
- д) Япония.

**37. Укажите показатель, который используется для оценки технологической среды международного маркетинга:**

- а) индекс конкурентоспособности;
- б) уровень затрат на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР);
- в) количество специалистов с высшим образованием;
- г) численность промышленных предприятий.

**38. Укажите показатель, который не используется при характеристике экономической среды международного маркетинга:**

- а) валовой внутренний продукт (ВВП);
- б) уровень ВВП на душу населения;"
- в) соотношение численности городского и сельского населения;
- г) покупательные фонды населения;
- д) стабильность валюты.

**39. Специальные экономические зоны — это:**

- а) области, в которые товары могут быть ввезены без обложения таможенными пошлинами;
- б) любые зоны торговли за пределами внутреннего рынка;
- в) области, в которые товары не могут быть ввезены без обложения таможенными пошлинами;
- г) оффшорные зоны.

**40. Укажите термин, который не используется для характеристики квот:**

- а) абсолютные;
- б) относительные;
- в) тарифные;
- г) добровольные.

**41. Протекционный тариф устанавливается:**

- а) высоким, чтобы сократить экспорт;
- б) низким, чтобы стимулировать экспорт;
- в) низким, чтобы стимулировать импорт;
- г) высоким, чтобы сократить импорт.

**42. Анализ внешней среды маркетинга позволяет оценивать:**

- а) действия конкурентов на отдельных рынках;
- б) возможности и ограничения, связанные с продвижением товара на рынке;
- в) потенциал рынка.

**43. Основным недостатком анализа при помощи матрицы «товар-страна» является необходимость:**

- а) слишком сложных математических расчетов;
- б) наличия исчерпывающих данных по всем критериям;
- в) получения конфиденциальной информации о конкурентах.

**44. На первом этапе комплексной оценки надежности зарубежного партнера не используется следующая информация:**

- а) банковские референции;
- б) кредитные референции;
- в) торговые референции;
- г) управленческие референции.

**45. Централизованный вариант организации международных маркетинговых исследований будет более эффективным:**

- а) если продукт находится на начальной стадии развития и на всех рынках используется схожая стратегия продвижения;
- б) если средства, выделяемые на исследования, ограничены;
- в) если компания одновременно занимается продвижением нескольких товаров на целевых рынках.

**46. Расположите в верной последовательности этапы международного исследовательского проекта:**

- а) формирование инструментария и его локализация;
- б) получение первичных отчетов и обратный перевод;
- в) формирование брифа и его перевод на английский язык;
- г) сводный отчет и презентация результатов;
- д) контроль проведения полевых работ/сбора информации;
- е) подбор субконтракторов/рассылка брифа.

**47. При выходе на новый географический рынок его изучение целесообразно начинать:**

- а) с организации количественного исследования;

- б) организации серии фокус-групп;
- в) тщательного планирования структуры выборки;
- г) проведения кабинетного исследования.

**48. К основным целям при выходе на международные рынки не относится:**

- а) расширение возможных рынков сбыта;
- б) увеличение общего объема продаж;
- в) изучение поведения потребителей;
- г) продление жизненного цикла товара.

**49. Стратегии расширения «домашнего» рынка соответствуют следующие утверждения:**

- а) компания в своей деятельности ориентируется прежде всего на внутренний рынок;
- б) компания не принимает никаких мер по адаптации своей системы маркетинг-микс к потребностям внешних рынков;
- в) компания ищет рынки, характеристики спроса на которых сходны с ее внутренним рынком;
- г) компания не заботится о расширении ассортимента выпускаемой продукции.

**50. Основными отличительными чертами стратегии мультинационального маркетинга являются:**

- а) комплекс маркетинга одинаков во всех странах;
- б) товар адаптируется для каждого конкретного рынка без координации с ситуацией на других зарубежных рынках;
- в) дочерние компании в разных странах функционируют независимо друг от друга и самостоятельно разрабатывают маркетинговые планы, цели и задачи;
- г) товар перестает продаваться на внутреннем рынке.

**51. К внутренним факторам, определяющим возможность компании работать на зарубежных рынках, относятся:**

- а) ресурсные возможности компании;
- б) предпочтения потребителей;
- в) конкурентоспособность товаров компании;
- г) наличие поставщиков сырья.

**52. Внешние факторы, определяющие возможность компании работать на зарубежных рынках, это:**

- а) привлекательность конкретного зарубежного рынка;
- б) конкурентная ситуация на конкретном зарубежном рынке;
- в) продолжительность рабочего дня в компании;
- г) политика ценообразования в компании.

- 53. Стратегия глобального маркетинга ориентируется на идею о том, что:**
- а) мировые рынки все больше сближаются по большинству показателей;
  - б) потребитель все меньше знает о товарах;
  - в) цена товара не имеет значения;
  - г) важно не качество, а реклама товара.
- 54. Привлекательность конкретного зарубежного рынка определяет:**
- а) скорость выхода на рынок;
  - б) ассортимент товаров;
  - в) выбор системы скидок;
  - г) необходимые усилия по «завоеванию» данного рынка.
- 55. Объектом международных маркетинговых планов является:**
- а) продукт;
  - б) регион (страна);
  - в) поставщик;
  - г) потребитель.
- 56. Отношение глобальных компаний к региональным подразделениям:**
- а) формирование стратегии;
  - б) отсутствие какого-либо участия в делах подразделения;
  - в) делегирование полномочий по управлению другим компаниям;
  - г) изучение рынка.
- 57. К этапам работы на зарубежном рынке не относится:**
- а) выход на рынок;
  - б) разработка нового товара;
  - в) занятие определенной доли рынка;
  - г) занятие лидирующего положения на рынке.
- 58. Экспорт бывает:**
- а) прямой;
  - б) косвенный;
  - в) относительный;
  - г) условный.
- 59. Совместные предприятия могут организовываться:**
- а) двумя и более физическими и (или) юридическими лицами;
  - б) не менее чем пятью юридическими лицами;
  - в) любым количеством юридических лиц;
  - г) любым количеством физических лиц.

**60. Какие формы выхода на зарубежный рынок считаются основными:**

- а) экспорт;
- б) факторинг;
- в) совместное предпринимательство;
- г) полная собственность.

**61. Лицензии бывают:**

- а) особенные;
- б) специфические;
- в) простые;
- г) исключительные.

**62. Франчайзи — это:**

- а) компания, которая предоставляет бренд, технологии и т.п.;
- б) компания, которая получает бренд, технологии и т.п.;
- в) специальная организация, регулирующая правила франчайзинга;
- г) посредник, работающий в сфере франчайзинга.

**63. Инвестиции бывают:**

- а) кейсовые;
- б) ключевые;
- в) прямые;
- г) портфельные.

**64. Укажите существующие типы аукционов по технике установления цены:**

- а) французский;
- б) английский;
- в) немецкий;
- г) голландский.

**65. Лицензии в зависимости от объема передаваемых прав бывают:**

- а) простые;
- б) сложные;
- в) селективные;
- г) исключительные.



**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ П.А. КОСТЫЧЕВА»**

Методические указания для практических занятий и  
самостоятельной работы по

**дополнительной профессиональной программе**  
программе профессиональной переподготовки  
«Экономика и управление предприятиями и организациями»  
по дисциплине  
**«Антикризисное управление»**

Рязань, 2023 г.

## Содержание

Раздел 1. Теоретические и организационные аспекты кризисных явлений в экономике

Тема 1. Кризисы социально-экономических систем

Тема 2. Финансовые кризисы и их роль в развитии национальных экономик

Тема 3. Механизм государственного антикризисного управления

Раздел 2. Антикризисное управление организацией

Тема 1. Кризисы в деятельности организаций и их причины

Тема 2. Финансовая диагностика организации

Тема 3. Стратегия и тактика антикризисного управления

Тема 4. Механизмы и инструменты антикризисного управления организацией

# РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ В ЭКОНОМИКЕ

## Тема 1. Кризисы социально-экономических систем

### Вопросы для обсуждения

1. Сущность, предмет и объект антикризисного управления
2. Понятие кризиса экономической системы
3. Признаки, функции и типология кризисов
4. Теории экономических кризисов
5. Циклические кризисы и формы их проявления

### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Черненко, В. А. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 465 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16827-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531852>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания.

### *Контрольные вопросы:*

1. В чем заключается сущность кризисов?
2. Приведите известные классификации кризисов.
3. Назовите функции кризиса.
4. Назовите объекты антикризисного управления, различающиеся по уровням решаемых задач.
5. Что такое симптомы кризиса и в чем они проявляются?
6. Какие теории экономических кризисов вы знаете?
7. Прокомментируйте мнения различных авторов о причинах экономических кризисов.
8. Какие фазы воспроизводственного цикла вы можете назвать?

9. Назовите формы проявления фаз воспроизводственного цикла.
10. Какие разновидности циклов вам известны?
11. Назовите особенности протекания экономических циклов в XXI веке.

### *Практические задания*

#### **Задание 1.**

Многие страны, богатые природными ресурсами, специализируются на производстве сырьевых и топливных товаров для мирового рынка. Какие угрозы генерирует такая специализация для экономики этих государств? Каким видам кризисов в наибольшей степени подвержены национальные экономики государств, узкоориентированных на экспорт топливно-энергетических ресурсов за рубеж?

#### **Задание 2.**

Какой кризис может вызвать чрезмерное инвестирование и избыточное финансирование со стороны государства? Зависит ли глубина протекания такого кризиса от повышательной и понижательной волны цикла Н. Д. Кондратьева?

#### **Задание 3.**

Какой вид кризиса может быть причиной спада производства во всех секторах экономики, в том числе в наиболее прогрессивных и наукоемких отраслях промышленного производства? Какова глубина такого кризиса и каковы его возможные факторы и последствия?

### *Тест*

- 1. Кризис образует исходный момент для новых массовых капиталовложений, так как:**
  - а. происходит рост процентных ставок
  - б. изменяется конъюнктура рынка
  - в. обесценивается основной капитал
  - г. технический прогресс принуждает к обновлению основного капитала
- 2. Первоначальным «толчком» нового периодического кризиса является:**
  - а. необходимость в модернизации и техническом улучшении производства
  - б. расширение емкости рынка
  - в. сокращение совокупного спроса
  - г. нет верного ответа
- 3. По ширине охвата кризисы подразделяются на:**
  - а. отдельные, локальные, системные

- б. кризисы на мега-, макро-, микро- и мезоуровнях
- в. периодические и регулярные

**4. Последствия кризиса определяются:**

- а. его типовой принадлежностью
- б. совокупностью антикризисных мер
- с. его глубиной
- д. всем вышеперечисленным

**5. Из скольких фаз состоит экономический цикл?**

- а. четырех
- б. пяти
- с. трех
- д. двух

**6. Отрасли, которые наиболее подвержены влиянию кризисов (несколько ответов):**

- а. производство товаров длительного пользования
- б. машиностроение
- с. пищевая промышленность
- д. нет верного ответа

**7. В период оживления экономики:**

- а. увеличивается номинальный объем производства
- б. реальный объем производства уменьшается, а номинальный растет
- с. увеличивается реальный объем производства

# РАЗДЕЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ В ЭКОНОМИКЕ

### Тема 2. Финансовые кризисы и их роль в развитии национальных экономик

#### Вопросы для обсуждения

1. Экономическая сущность финансовых кризисов
2. История мировых финансовых кризисов
3. Мировой финансовый кризис 2008-2009 годов
4. Роль финансовых рынков и финансовых инструментов в условиях глобализации национальных экономических систем
5. Влияние мирового финансового кризиса 2008-2009 годов на финансовую систему Российской Федерации
6. Международные санкции как метод дестабилизации экономики и финансов государств

#### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Черненко, В. А. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 465 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16827-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531852>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания.

#### *Контрольные вопросы:*

1. В чем заключается сущность финансового кризиса и каковы его симптомы?
2. Назовите формы проявления финансовых кризисов
3. Какие мировые финансовые кризисы вам известны?
4. В чем причины финансового кризиса 1998 г. в России?
5. Чем спровоцирован мировой финансовый кризис 2008—2009 гг.? Назовите причины этого кризиса.
6. Дайте определение мировому финансовому рынку с учетом разных подходов.

7. Каковы функции мирового финансового рынка?
8. В чем заключается роль мирового финансового рынка?
9. Объясните механизм влияния кризисных процессов мирового финансового рынка на национальные экономики.
10. По каким критериям могут быть классифицированы сегменты финансового рынка?
11. В чем проявляется негативная роль мирового финансового рынка?
12. Какие задачи, связанные с оздоровлением мирового финансового рынка, должны быть решены на международном уровне?
13. Как повлиял мировой финансовый кризис 2008 г. на экономику и финансы России?
14. Какие виды международных санкций вам известны?
15. Какое влияние оказали международные санкции, введенные в отношении России в 2014 г., на состояние ее экономики и финансовой системы?

### *Практические задания*

#### **Задание 1.**

В соответствии с положениями Федерального закона от 13 ноября 2008 г. № 173-ФЗ «О дополнительных мерах по поддержке финансовой системы Российской Федерации» Внешэкономбанк получил право до конца 2009 г. выдавать организациям, удовлетворяющим определенным требованиям, кредиты в иностранной валюте для погашения и (или) обслуживания кредитов, полученных этими организациями до 25 сентября 2008 г. от иностранных организаций, и приобретать права требования у иностранных кредиторов к этим организациям по обязательствам, возникшим до 25 сентября 2008 г. Общая сумма средств, выделяемая на эти цели Центральным банком РФ, составила 50 млрд долл. США.

Как повлияли эти меры на ликвидность банковской системы и на курс национальной валюты? Каков механизм этого влияния?

#### **Задание 2.**

В условиях мирового финансового кризиса 2007—2008 гг. в США, в связи с резким снижением цен на нефть цена на бензин сократилась с 4 до 2 долл. США менее за галлон, цены на пшеницу снизились во всем мире в 2 раза и т. п.

Если бы в России произошли такие изменения, то каким образом это повлияло бы на стабилизацию экономической ситуации? Какие сферы экономики и социальные группы в большей степени выиграли бы от этого? Какие инструменты финансовой политики должны быть для этого задействованы? Как эти меры могут повлиять на экономический рост?

#### **Задание 3.**

В период мирового финансового кризиса 2007—2008 гг. четыре российских банка («Глобэкс», «Связь-банк», «Кит-Финанс» и «Собинбанк»), имеющие

международные рейтинги, показали неспособность рассчитаться по своим обязательствам. В то же время многие российские региональные банки, не имея международных рейтингов, продолжали успешно функционировать и кредитовать сотни малых предприятий и сельхозпроизводителей.

Основным критерием отбора банков для получения государственной поддержки и участия в беззалоговых аукционах Банка России, которые он начал проводить с октября 2008 г., являлось наличие рейтинга международных рейтинговых агентств.

Какой ряд проблем вскрывает эта ситуация и какие меры возможны для их разрешения?

*Тест*

- 1. Финансовыми кризисами считают события, в результате которых:**
  - а. финансовые активы существенно теряют свою стоимость
  - б. происходит бурный рост инфляции
  - в. происходит рост дебиторской и кредиторской задолженности
  
- 2. Основными факторами влияния на цены финансовых активов являются:**
  - а. ожидания инвесторов относительно будущих доходов от финансовых активов
  - б. экономические события
  - в. политические события
  
- 3. Общими чертами финансовых кризисов 1929—1933 гг. и 1973 г. являются:**
  - а. глубина и масштабы
  - б. причины
  - в. падение курса ценных бумаг
  
- 4. Основным фактором роста дефицита федерального бюджета России в период мирового финансового кризиса явилось:**
  - а. падение курсов ценных бумаг
  - б. снижение ликвидности банковской системы
  - в. снижение спроса на нефть и цен на нефтегазовые ресурсы
  
- 5. Мировой финансовый кризис 2007—2008 гг. в США начался:**
  - а. с фьючерсного рынка
  - б. с фондового рынка
  - в. с кредитного рынка
  
- 6. Мировой финансовый кризис 2007—2008 гг. в России начался:**
  - а. с фьючерсного рынка



- б. с кредитного рынка
- в. с фондового рынка

**7. Первый пакет антикризисных мер, принятый Правительством РФ осенью 2008 г., был направлен:**

- а. на поддержку реального сектора экономики
- б. на повышение ликвидности финансового рынка
- в. на повышение ликвидности банковского сектора

**8. Второй пакет антикризисных мер, принятый Правительством РФ осенью 2008 г., был направлен:**

- а. на повышение ликвидности финансового рынка
- б. на повышение ликвидности банковского сектора
- в. на поддержку реального сектора экономики

# РАЗДЕЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ КРИЗИСНЫХ ЯВЛЕНИЙ В ЭКОНОМИКЕ

### Тема 3. Механизм государственного антикризисного регулирования

#### Вопросы для обсуждения

1. Роль государства в рыночной экономике
2. Содержание, формы и методы государственного регулирования экономических процессов
3. Роль методов финансовой политики в регулировании кризисных явлений в экономике
4. Инструменты денежно-кредитной политики в регулировании кризисных явлений в экономике
5. Российское законодательство о несостоятельности (банкротстве)

#### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Черненко, В. А. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 465 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16827-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531852>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания.

#### *Контрольные вопросы:*

1. Чем обусловлено государственное регулирование экономики?
2. Как соотносятся понятия «антикризисное регулирование» и «антикризисное управление»?
3. Назовите функции государства в рыночной экономике.
4. В чем заключается антикризисное регулирование экономики?
5. Какими факторами обусловлен конкретный набор регулирующих мер государства?
6. В чем заключается антикризисное управление на макроуровне?
7. Назовите методы государственного регулирования экономики.

8. По каким признакам могут быть классифицированы методы государственного регулирования экономики?

9. Какие формы воздействия государства на экономические системы вы знаете?

10. Охарактеризуйте российское законодательство о несостоятельности (банкротстве).

### *Практические задания*

#### **Задание 1.**

Государственная собственность, помимо выполнения основных своих функций (обеспечения устойчивого воспроизводства общественного капитала, гаранта обеспечения международных и внутренних договоров и соглашений, создания благоприятных условий для развития частного бизнеса, обеспечения функционирования социальной сферы и национальной безопасности, производства общественных благ), обеспечивает сглаживание экономических кризисов, мобилизуя ресурсы для быстрого выхода из кризиса путем использования государственных резервных фондов, снижения налогообложения и государственных закупок и т. п.

Однако неэффективное управление государственной собственностью может само способствовать возникновению кризисных ситуаций в экономике.

Какие механизмы управления государственной собственностью в России на сегодняшний день недостаточно развиты? В каких сферах это проявляется особенно явно? Какие меры должны быть предприняты, чтобы изменить эту ситуацию?

#### **Задание 2.**

Экономика страны находится в состоянии экономического «бума». Какие методы денежно-кредитной политики должен задействовать центральный банк, чтобы предотвратить надвигающийся кризис?

#### **Задание 3.**

Объем денежной массы в стране составляет 15,7 млрд руб. Центральный банк произвел эмиссию в размере 1,2 млрд руб. Каков будет объем денежной массы в стране, если норма обязательного резервирования составляет 4 %?

### *Тест*

**1. Тип инфляции, вызванный превышением денежной массы над товарной, относится к инфляции:**

- а. спроса
- б. издержек
- в. нельзя сделать однозначного вывода

- 2. Деноминация — это метод стабилизации валюты, сущность которого заключается:**
- а. в повышении курса национальной денежной единицы по сравнению с иностранной
  - б. в аннулировании обесцененной валюты и введении новой валюты
  - в. в изменении нарицательной стоимости денежных знаков и обмен их по установленному соотношению на новые
- 3. Стоимостное распределение общественного продукта осуществляется с помощью:**
- а. финансов
  - б. товара
  - в. денег
- 4. Ключевая ставка — это ставка:**
- а. по долгосрочным кредитам, предоставляемым банками предприятиям
  - б. по краткосрочным кредитам, предоставляемым банками предприятиям
  - в. по операциям Банком России
- 5. Какая из перечисленных операций ЦБ увеличит количество денег в обращении? (несколько ответов)**
- а. сокращение нормы обязательных резервов для коммерческих банков
  - б. повышение ставки рефинансирования
  - в. сокращение ставки рефинансирования
  - г. продажа ценных бумаг

## РАЗДЕЛ 2. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

### Тема 1. Кризисы в деятельности организаций и их причины

#### Вопросы для обсуждения

1. Причины кризисов в деятельности организации
2. Формы кризисов предприятия и их последствия
3. Законы экономического функционирования предприятий
4. Жизненный цикл организации
5. Обязательства и платежеспособность организации
6. Сущность, цель и задачи антикризисного управления организацией
7. Организация и роль риск-менеджмента на предприятии

#### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 2.

Черненко, В. А. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 465 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16827-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531852>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания.

#### *Контрольные вопросы:*

1. По каким критериям могут быть классифицированы кризисы организации?
2. Назовите формы проявления факторов кризисного развития организации, обусловленные состоянием мировой экономики.
3. Назовите возможные последствия влияния состояния национальной экономики на результаты деятельности организации.
4. Какие внутренние факторы кризисного развития организации вам известны?

5. Какие формы проявления политических факторов, влияющих на деятельность организации, вы можете назвать?
6. Назовите инвестиционные факторы кризисного развития организации.
7. Какие формы кризисов организации вы знаете?
8. Что означает понятие «кризис успеха» и в чем его причины?
9. Какие законы экономического функционирования предприятия вы знаете?
10. Назовите фазы жизненного цикла товара и организации. Как они взаимосвязаны?
11. Охарактеризуйте фазы жизненного цикла товара.
12. Почему необходимо знать и изучать цикличность развития организации?
13. Назовите внешние и внутренние обязательства организации.
14. Дайте определение платежеспособности организации и назовите причины ее снижения.

### *Практические задания*

#### **Задание 1.**

При высокой доле заемных источников финансирования у предприятия на протяжении отчетного периода, равного трем месяцам, наблюдается рост дебиторской задолженности и готовой продукции на складе. При этом предприятие имеет высокий операционный рычаг. Какие причины могли способствовать этой ситуации? Какие виды рисков ей характерны? Какие срочные меры должны быть предприняты, чтобы избежать кризиса ликвидности?

#### **Задание 2.**

Большая часть продукции предприятия ориентирована на экспорт. Производственный цикл длительный, производство мелкосерийное, доля постоянных затрат в себестоимости высокая, объем выпуска зависит от конъюнктуры мирового рынка. Как отразится на финансовом состоянии предприятия снижение темпов развития мирового рынка? Какие виды рисков характерны для такого бизнеса?

#### **Задание 3.**

Компания, имеющая излишек денежных средств, разместила их в ценных бумагах российских компаний — акциях и облигациях. К каким финансовым последствиям для компании может привести обвал финансового рынка? Какие финансовые инструменты в меньшей степени подвержены риску ликвидности? Назовите возможные сценарии развития событий.

**13. Транзакционный риск — это риск:**

- а. связанный с конкретной операцией
- б. обусловленный отраслевыми особенностями бизнеса
- в. связанный с изменением процентных ставок по кредитам

**14. Факторы, определяющие финансовое состояние организации:**

- а. рентабельность активов и собственного капитала
- б. платежеспособность
- в. ликвидность оборотных активов
- г. кредитоспособность
- д. все вышеперечисленное

**15. Ликвидность и платежеспособность предприятия позволяют оценить его финансовое положение с точки зрения:**

- а. долгосрочной перспективы
- б. краткосрочной перспективы
- в. оба ответа верны

**16. Имущественное положение предприятия на начало и конец отчетного периода характеризуется данными:**

- а. бухгалтерского баланса
- б. отчета о финансовых результатах
- в. отчета о движении денежных средств

**17. Жизненный цикл организации (по Грейнеру) состоит:**

- а. из семи стадий
- б. из четырех стадий
- в. из пяти стадий
- г. из шести стадий

**18. Увеличение затрат на улучшение потребительских свойств товара и послепродажного обслуживания происходит на стадии:**

- а. роста
- б. упадка
- в. зрелости
- г. внедрения

**19. В модели жизненного цикла организации И. Адизеса акцент сделан:**

- а. на корпоративной культуре и организационном климате
- б. на маркетинге и организационном климате
- в. на маркетинге и корпоративной культуре

**20. При расчете коэффициента соотношения заемных и собственных средств участвуют в расчете:**

- а. только долгосрочные обязательства
- б. только краткосрочные обязательства
- в. как долгосрочные, так и краткосрочные обязательства

**21. Факторы странового риска (несколько вариантов ответов):**

- а. конвертируемость валюты
- б. структура капитала компании
- в. политическая стабильность
- г. качество менеджмента компании
- д. диверсификация рынков сбыта



## РАЗДЕЛ 2. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

### Тема 2. Финансовая диагностика организации

#### Вопросы для обсуждения

1. Финансовая диагностика и финансовый анализ в антикризисном управлении организацией
2. Экспресс-анализ финансового состояния предприятия
3. Анализ положения компании на рынке ценных бумаг
4. Методы стоимостной оценки инвестиционной привлекательности компании
5. Методы рейтинговой оценки кредитоспособности
6. Зарубежные модели прогнозирования банкротства предприятий
7. Российские модели прогнозирования банкротства предприятий
8. Регламентированные методы диагностики кризисного состояния предприятия

#### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 2.

Черненко, В. А. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 465 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16827-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531852>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста.

#### *Контрольные вопросы:*

1. Что означает термин «диагностика финансового состояния предприятия»?
2. Каковы цель и задачи финансовой диагностики?
3. Какие типы и виды финансовой диагностики вы знаете?
4. По каким критериям могут быть классифицированы методы кризисной диагностики предприятия?
5. Назовите отличительные признаки антикризисной и кризисной диагностики.

6. Какие показатели рассчитываются в процессе анализа положения компании на рынке ценных бумаг?

7. Какие зарубежные модели прогнозирования несостоятельности организаций вам известны?

8. Почему эти модели нельзя в чистом виде использовать относительно прогнозирования банкротства российских предприятий?

9. Какие методы прогнозирования банкротства, разработанные российскими учеными, вы можете назвать?

10. Перечислите регламентированные методы оценки финансового состояния предприятия.

### *Практические задания*

#### **Задание 1.**

Две компании на протяжении достаточно длительного временного периода имеют приблизительно одинаковые коэффициенты  $P / S$  (цена/выручка). При этом коэффициенты «цена/чистая прибыль» и «цена/денежный поток» одной компании значительно превосходят аналогичные коэффициенты другой компании.

Какими объективными и субъективными факторами обусловлено такое расхождение? Какими существенными характеристиками компаний должны быть дополнены исходные данные, чтобы проведенный анализ был более предметным?

#### **Задание 2.**

Две компании, сравнимые по отраслевой принадлежности, по продуктовой группе и по рыночной капитализации, на протяжении достаточно длительного временного периода имеют разный коэффициент  $P / EBITDA$  (цена/прибыль до выплаты процентов, уплаты налогов и начисления амортизации).

Какими объективными и субъективными факторами обусловлено такое расхождение? Как повлияет на величину этого коэффициента ввод в действие объектов незавершенного строительства, связанных с проведением модернизации действующего производства в одной из компаний?

#### **Задание 3.**

При высокой доле заемных краткосрочных источников финансирования предприятие имеет низкие коэффициенты ликвидности.

Какие риски генерирует такая структура источников финансирования оборотных активов предприятия? Для предприятий каких отраслей и сфер деятельности такая структура источников финансирования оборотных активов считается допустимой и какие условия должны при этом соблюдаться?

#### **Задание 4.**

По балансовым данным, представленным в таблице, определите традиционные коэффициенты ликвидности. Рассчитайте недостаток или излишек

запасов по сравнению с необходимым их объемом после погашения краткосрочных долгов, если материальные затраты за рассматриваемый период, равный году, составили 4680 тыс. руб., а число дней необходимых запасов равно 35 дням ( $K=360$ ). Рассчитайте необходимый коэффициент текущей ликвидности.

Актив		Пассив	
Статьи баланса	тыс. руб.	Статьи баланса	тыс. руб.
Оборотные активы	1 200	Краткосрочные обязательства	1 000
В том числе:		В том числе:	
1) запасы	600	1) краткосрочные займы и кредиты	420
2) дебиторская задолженность со сроком погашения свыше 12 мес.	150	2) кредиторская задолженность	300
3) дебиторская задолженность со сроком погашения в течение 12 мес.	250	3) задолженность по выплате доходов участникам	120
4) НДС по приобретенным ценностям	50	4) Доходы будущих периодов	160
5) Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения		?	

### Тест

**1. По области исследования диагностика предприятия подразделяется:**

- а. на управленческую, экономическую и финансовую
- б. на стратегическую и тактическую
- в. на системную и аспектную

**2. Деловая активность предприятия характеризуется показателями:**

- а. обеспеченности собственными средствами
- б. автономии
- в. оборачиваемости активов и пассивов
- г. ликвидности

**3. Снижение коэффициента финансовой зависимости в течение рассматриваемого периода характеризует:**

- а. снижение уровня финансовой устойчивости предприятия
- б. повышение уровня ликвидности предприятия
- в. снижение уровня ликвидности предприятия
- г. повышение уровня финансовой устойчивости предприятия

**4. Коэффициент, характеризующий долю собственных средств и долгосрочных обязательств в общей сумме источников финансирования, называется коэффициентом:**

- а. финансовой независимости
- б. финансовой устойчивости

в. автономии

**5. С ростом величины чистого оборотного капитала риск потери ликвидности:**

- а. возрастает
- б. снижается
- в. сначала возрастает, а затем снижается

**6. К первичным финансовым инструментам относятся (несколько ответов):**

- а. акции
- б. финансовые опционы
- в. валютные свопы
- г. кредиты

**7. Рыночная капитализация компании определяется произведением:**

- а. рыночной стоимости акции и количества акций, находящихся в свободном обращении
- б. рыночной стоимости акции и общего количества акций, выпущенных компанией
- в. нет правильного ответа

**8. Текущая доходность акции рассчитывается отношением дивидендов:**

- а. к курсовой стоимости акции
- б. к балансовой стоимости акции
- в. к цене приобретения акции

**9. Факторы, непосредственно влияющие на величину ставки дисконтирования (несколько вариантов ответов):**

- а. соотношение собственных и заемных средств
- б. себестоимость реализованной продукции
- в. стоимость заемного капитала
- г. соотношение постоянных и переменных затрат

**10. Какое значение коэффициента концентрации собственного капитала свидетельствует о высоком финансовом риске?**

- а. 0,75
- б. 0,3
- в. 0,5
- г. 0,1

## РАЗДЕЛ 2. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

### Тема 3 Стратегия и тактика антикризисного управления.

#### Вопросы для обсуждения

1. Стратегический подход к кризисным ситуациям на предприятии
2. Разработка и реализация антикризисной стратегии предприятия
3. Реструктуризация предприятия
4. Реорганизация предприятий
5. Финансовая стабилизация предприятий на основе слияний и поглощений

#### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 2.

Черненко, В. А. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 465 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16827-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531852>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста.

#### *Контрольные вопросы:*

1. Чем вызвана потребность предприятий в антикризисном стратегическом управлении?
2. В чем заключается экономический смысл реструктуризации?
3. Назовите основные этапы антикризисного стратегического планирования. Дайте им характеристику."
4. Какова связь между антикризисной стратегией, структурой предприятия и ресурсами?
5. В чем заключается стратегический подход к кризисным ситуациям?
6. Дайте определение понятию «реструктуризация предприятия».
7. Какие виды реструктуризации предприятия вы знаете?

8. Какие виды реорганизации предприятий вам известны?
9. Назовите мотивы реорганизации предприятий.
10. Назовите основные направления достижения синергии от слияний и поглощений.
11. В чем различия между оперативной и стратегической реструктуризацией предприятия?
12. Почему при разработке программ реструктуризации в качестве оценочного показателя используется метод дисконтирования денежного потока?
13. Каким образом на менеджменте организации отражаются:
  - а) смена форм собственности;
  - б) смена собственников;
  - в) дробление организации;
  - г) изменение профиля деятельности?

### *Практические задания*

#### **Задание 1.**

Предприятие специализируется на выпуске нескольких видов продукции, тесно связанных между собой общностью технологического процесса. На основе анализа финансового состояния предприятия и информации, представленной специалистами планово-экономического отдела и отдела маркетинга (табл.), руководством предприятия было принято решение о проведении реструктуризации.

Показатели деятельности предприятия

Показатель	Виды продукции				
	А	В	С	Д	Е
Рентабельность продукции	Высокая	Низкая	Средняя	Высокая	Низкая
Спрос на продукцию	Высокий	Средний	Средний	Высокий	Низкий

Какие мероприятия должна содержать программа оперативной реструктуризации такого предприятия? Какие подразделения и бизнес-процессы затронут эти мероприятия? В каком случае стоимость собственного капитала этого предприятия повысится в результате реструктуризации, а в каком — снизится?

#### **Задание 2.**

Предприятие специализируется на выпуске нескольких видов продукции. При этом продукции А, В и С тесно связаны между собой общностью технологического процесса, а выпуск продукции Д осуществляется на основе отдельного технологического процесса на базе обособленных подразделений. На

основе анализа финансового состояния предприятия и информации, представленной специалистами планово-экономического отдела, отделов маркетинга и сбыта (табл.), руководством предприятия было принято решение о проведении реструктуризации.

### Показатели деятельности предприятия

Показатель	Виды продукции			
	А	В	С	Д
Рентабельность продукции	Высокая	Высокая	Средняя	Низкая
Спрос на продукцию	Высокий	Средний	Средний	Средний
Возможность модификации	Существует	Не имеется	Существует	Существует
Зависимость от цен поставщиков	Средняя	Средняя	Средняя	Высокая

Какая форма реструктуризации должна быть применена на предприятии? Какие мероприятия должна содержать программа реструктуризации такого предприятия, в том числе с учетом привлечения дополнительных источников финансирования и без них? Какие подразделения и бизнес-процессы затронут эти мероприятия?

### Задание 3.

Предприятие производит два вида продукции А и В, которые характеризуются показателями, представленными в таблице.

### Характеристики продукции предприятий А и В

Показатель	Значения показателей		
	Продукция А	Продукция В	Итого
Цена единицы продукции, руб.	400	150	—
Выручка от реализации, тыс. руб.	800	600	—
Переменные затраты, тыс. руб.	500	320	—
Постоянные затраты, тыс. руб.	?	?	320

Определите критический объем реализации, величину операционной прибыли и эффект операционного рычага по каждому виду продукции. Какой вид продукции должен быть в первую очередь снят с производства при снижении спроса и почему?

- 1. К стратегиям интегрированного роста относятся стратегии, основанные:**
  - а. на освоении новой продукции и новых рынков сбыта
  - б. на расширении бизнеса за счет добавления новых структур
  - в. на изменении продукта и рынка
  
- 2. Основным методом определения конкурентоспособности промышленной компании в условиях совершенной конкуренции является метод:**
  - а. сравнительных преимуществ
  - б. основанный на теории эффективной конкуренции
  - в. основанный на теории факторов производства
  
- 3. Стратегический альянс — это форма делового сотрудничества между организациями:**
  - а. на краткосрочной основе
  - б. на краткосрочной и долгосрочной основе
  - в. на долгосрочной основе
  
- 4. Расчет стоимости предприятия в целях реструктуризации осуществляется на основе метода:**
  - а. прямой капитализации
  - б. дисконтирования денежного потока
  - в. рынка капитала
  
- 5. Мотивами реорганизации компании в форме выделения и разделения могут быть (несколько вариантов ответов):**
  - а. реализация требований антимонопольного законодательства
  - б. избавление от непрофильных активов
  - в. реализация стратегии интегрированного роста
  - г. проведение финансовой реструктуризации компании
  
- 6. Горизонтальный концерн — это организационная структура, объединяющая компании:**
  - а. разных отраслей, которые связаны последовательностью производственного цикла
  - б. одной отрасли, которые производят одну и ту же продукцию или осуществляют производство на одной стадии
  - в. одной отрасли, которые связаны последовательностью производственного цикла



**7. Вертикальный концерн — это организационная структура, объединяющая компании:**

- а. одной отрасли, которые связаны последовательностью производственного цикла
- б. разных отраслей, которые связаны последовательностью производственного цикла
- в. одной отрасли, которые производят одну и ту же продукцию или осуществляют производство на одной стадии

**8. Слияние и присоединение нефинансовых коммерческих организаций осуществляется с согласия ФАС РФ, если суммарная стоимость их активов по состоянию на последнюю отчетную дату превышает:**

- а. 10 млрд руб.
- б. 7 млрд руб.\*
- в. 9 млрд руб.
- г. 5 млрд руб.

## РАЗДЕЛ 2. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

### Тема 4. Механизмы и инструменты антикризисного управления организацией

#### Вопросы для обсуждения

1. Цели и функции маркетинга в антикризисном управлении
2. Инвестиционная политика в антикризисном управлении
3. Значение инновационного процесса в антикризисном управлении
4. Роль корпоративного налогового менеджмента в антикризисном управлении
5. Антикризисное управление конфликтами

#### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 2.

Черненко, В. А. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / В. А. Черненко, Н. Ю. Шведова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 465 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16827-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531852>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста.

#### *Контрольные вопросы:*

1. В чем заключается роль маркетинга в антикризисном управлении?
2. Каковы критерии выбора целей маркетинга в антикризисном управлении?
3. По каким критериям различают стратегии маркетинга?
4. Назовите основные источники финансирования инвестиций.
5. Какие методы оценки инвестиций вы знаете?
6. Назовите роль инноваций в антикризисном управлении.
7. Назовите этапы инновационного процесса, их содержание и роль в антикризисном управлении.
8. Какие подходы к оценке инновационного потенциала вам известны?

9. В чем заключается роль налогового менеджмента в антикризисном управлении?

10. Какие методы управления конфликтами в организации вам известны?

### *Практические задания*

#### **Задание 1.**

Предприятие специализируется на производстве строительных конструкций. В составе клиентов предприятия присутствует крупная строительная компания КВС. Сегментация рынка по сбытовым каналам показала, что на протяжении последних трех лет 50 % своей продукции предприятие поставляет на открытый рынок, а остальные 50 % — компании КВС.

Повышение деловой активности строительного рынка позволяет предприятию в ближайшей перспективе наращивать объемы выпуска строительных конструкций. Каким должен быть баланс продаж между клиентами с открытого рынка и компанией КВС? Какие внутренние и внешние факторы должны быть учтены отделом маркетинга при планировании продаж на ближайшую перспективу?

#### **Задание 2.**

Осуществляется стратегическое планирование деятельности предприятия, руководство которого не склонно к излишнему риску в хозяйственной деятельности. Предприятие планирует производить новый продукт А, освоенный ранее компанией — конкурентом, но с учетом его модификации в соответствии с потребностями целевой аудитории.

#### **Задание 3.**

Определите вид стратегии развития предприятия с учетом этапа жизненного цикла продукта А, динамика продаж которого за последние четыре квартала может быть оценена по продажам этого продукта компанией-конкурентом по данным, представленным в таблице.

Квартал отчетного года	I	II	III	IV
Объем реализации, млн руб	1,2	1,8	2,2	2,6

#### **Задание 4.**

Оцените выполнение компанией плана по ассортименту продукции на основе данных, представленных в таблице.

## Данные о выполнении плана по ассортименту продукции

Наименование продукции	Выпуск продукции в сопоставимых оптовых ценах, тыс. руб				Отклонение от предыдущего года		Отклонение от плана	
	Предыдущий год	план	факт	факт в пределах плана	сумма, тыс. руб.	%	сумма, тыс. руб.	%
А	1320	1500	1530	?	?	?	?	?
В	920	810	790	?	?	?	?	?
С	2460	2640	2760	?	?	?	?	?
Д	1020	830	760	?	?	?	?	?
Итого	?	?	?	?	?	?	?	?

Рекомендации к заданию. Степень выполнения плана по ассортименту рассчитывается по формуле

$$\bar{A} = \frac{V_{\text{ППЛ}}^{\text{ф}}}{V_{\text{ПЛ}}},$$

где  $\bar{A}$  — коэффициент ассортимента, который показывает степень выполнения плана по ассортименту; ф

$V_{\text{ППЛ}}^{\text{ф}}$  — стоимость фактически выпущенной продукции в пределах плана;

$V_{\text{ПЛ}}$  — стоимость планового выпуска продукции.

### Тест

**1. Комплекс маркетинга включает следующие элементы:**

- а. продукцию, цену, спрос, предложение, рекламу
- б. продукцию, цену, спрос, предложение
- в. продукцию, цену, дистрибуцию, продвижение

**2. Главной группой факторов, составляющих основу для позиционирования продукта, является:**

- а. восприятие продукции потребителями
- б. поведение покупателей после покупки
- в. поведение покупателей при покупке

**3. Условием принятия инвестиционного проекта по критерию NPV является:**

- а.  $NPV = 0$
- б.  $NPV > 1$

- в.  $NPV < 0$
- г.  $NPV > 0$

**4. Между доходностью и риском инвестиций зависимость:**

- а. прямая
- б. обратная
- в. нельзя сделать однозначного вывода

**5. Целью разработки бизнес-плана инвестиционного проекта является:**

- а. рекламирование деятельности инвестора
- б. повышение качества управления производственной деятельностью
- в. обоснование возможности реализации инвестиционного проекта

**6. В состав реальных инвестиций входят:**

- а. инвестиции в корпоративные акции
- б. основные фонды
- в. инвестиции в корпоративные облигации

**7. Критерии инноваций включают (несколько вариантов ответов):**

- а. рискованность
- б. необходимость страхования рисков
- в. коммерческую реализуемость
- г. высокую доходность
- д. научно-техническую новизну

**8. Аллокационные инновации — это:**

- а. инновации с длительным сроком окупаемости
- б. капиталоемкие инновации
- в. инновации в реконструкцию основных факторов производства

**9. Нововведения в процессах управления движением материальных запасов и денежных средств относятся к инновациям:**

- а. продуктовым
- б. модификационным
- в. процессным
- г. аллокационным

**10. Содержание инновационного процесса охватывает этапы создания:**

- а. новшества
- б. нововведения
- в. все выше перечисленное\*

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ П.А. КОСТЫЧЕВА»**

Методические указания для практических занятий и  
самостоятельной работы по

**дополнительной профессиональной программе  
программе профессиональной переподготовки  
«Экономика и управление предприятиями и организациями»  
по дисциплине  
«Управление человеческими ресурсами»**

Рязань, 2023 г.

## Содержание

Введение

Раздел 1. Управление человеческими ресурсами.

Тема 1. Управление персоналом в системе менеджмента

Тема 2. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием (организацией)

Тема 3. Персонал организации как объект управления

Тема 4. Планирование персонала и анализ кадрового потенциала организации

Тема 5. Основные элементы технологии управления персоналом

Раздел 2. Деловые коммуникации.

Тема 1. Понятие, виды и процесс коммуникаций в организациях

Тема 2. Формы деловых коммуникаций

Тема 3. Деловая этика, этикет и культура в сфере деловых коммуникаций

Раздел 3. Организационное поведение

Тема 1. Понятие и сущность организации

Тема 2. Сущность и модели организационного поведения и организационного дизайна (проектирования)

## Введение

Практические занятия являются значимой формой контроля освоения обучающимися учебного материала и играют важную роль в выработке у них навыков применения полученных знаний для решения практических задач в своей профессиональной деятельности.

Самостоятельная работа - планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа обучающихся, выполняемая во внеаудиторное (аудиторное) время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия (при частичном непосредственном участии преподавателя, оставляющем ведущую роль за работой обучающихся).

Самостоятельная работа обучающихся по программам дополнительного профессионального образования является важным видом учебной работы обучающегося.

Концепцией модернизации российского образования определены основные задачи профессионального образования - "подготовка квалифицированного работника соответствующего уровня и профиля, конкурентоспособного на рынке труда, компетентного, ответственного, свободно владеющего своей профессией и ориентированного в смежных областях деятельности, способного к эффективной работе по специальности на уровне мировых стандартов, готового к постоянному профессиональному росту, социальной и профессиональной мобильности".

Решение этих задач невозможно без повышения роли самостоятельной работы обучающегося над учебным материалом.

К современному специалисту общество предъявляет достаточно широкий перечень требований, среди которых немаловажное значение имеет наличие определенных способностей и умения самостоятельно добывать знания из различных источников, систематизировать полученную информацию, давать оценку конкретной финансовой ситуации. Формирование такого умения происходит в течение всего периода профессиональной деятельности через выполнение различных заданий, тестов и т.п. При этом самостоятельная работа обучающихся играет решающую роль в ходе всего учебного процесса.



# РАЗДЕЛ 1. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

## Тема 1. Управление персоналом в системе менеджмента

### Вопросы для обсуждения

1. Концепция управления человеческими ресурсами
2. Функции управления персоналом

### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 1.

Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00547-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/>

Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста.

### ***Контрольные вопросы:***

16. Что в кадровом менеджменте понимают под «управлением персоналом»?
17. В чем отличие понятий «персонал», «кадры», «штат», «рабочая сила», «трудовые ресурсы»?
18. Какие элементы включает в себя технология управления персоналом?
19. В чем отличие концепции «управление человеческими ресурсами» от «управление персоналом»?
20. Что представляет собой кадровый процесс с точки зрения концепций «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»? Изобразите схему процесса управления.
21. Назовите методы управления персоналом. В чем их сущность?

### ***Практические задания***

**Задание 1.** Познакомьтесь с некоторыми взглядами Генри Форда, связанными с однообразной работой на индустриальных предприятиях начала XXв. Проанализируйте приведенные им примеры. Ответьте на следующие вопросы.

- Какие ценности содержит управленческая философия Г. Форда? Поразмышляйте над вопросами, которые он ставит.
- На чем основано управление рабочими? Какие средства управления при этом используются?
- Как можно объяснить поведение рабочих?
- Подумайте об обосновании «человечности» в сфере индустрии.
- Как вы думаете, являются ли рассмотренные примеры достоянием истории или они возможны и в постиндустриальную эпоху? Почему?

### Однообразная работа

Однообразная работа — постоянное повторение одного и того же, одним и тем же способом — является для некоторых чем-то отталкивающим. Для меня мысль об этом полна ужаса; для других, даже для большинства людей, наказанием является необходимость мыслить. Идеальной представляется им работа, не предъявляющая никаких требований к творческому инстинкту. Средний работник ищет, к сожалению, работу, при которой он не должен напрягаться ни физически, ни особенно духовно.

Если человек не в состоянии без помощи машины заработать свой хлеб, то справедливо ли тогда отнимать у него машину лишь потому, что обслуживание ее монотонно? Или мы должны оставить его умирать с голоду? Не лучше ли помочь ему добиться приличных условий жизни? Может ли голод сделать человека счастливее? Если же машина, не будучи еще использована до пределов своей работоспособности, содействует, несмотря на это, благополучию рабочего, не увеличится ли значительно его благосостояние, если он станет производить еще больше, а следовательно, получать в обмен большую сумму благ?

Я не мог до сих пор установить, чтобы однообразная работа вредила человеку. Салонные эксперты, правда, неоднократно уверяли меня, что однообразная работа действует разрушительно на тело и душу, однако наши исследования противоречат этому.

У нас был рабочий, который изо дня в день должен был выполнять только единственное движение ног. Он уверял, что это движение делает его односторонним, хотя врачебное исследование дало отрицательный результат, он, разумеется, получил новую работу, при которой была занята другая группа мускулов. Несколько недель спустя он просил вернуть ему его старую работу.

Несмотря на это, вполне естественно предположить, что выполнение одного и того же движения в течение восьми часов в день должно оказать уродливое влияние на тело, однако ни в одном случае мы не могли констатировать этого. Наши люди обыкновенно перемещаются по их желанию; было бы пустейшим делом провести это всюду, если бы только наши люди были согласны. Однако они не любят никаких изменений, которые не предложены ими самими.

Некоторые из наших приемов, несомненно, весьма монотонны — настолько монотонны, что едва ли можно поверить, чтобы рабочий желал выполнять их продолжительное время. Одна из самых тупых функций на нашей фабрике состоит в том, что человек берет стальным крючком прибор, болтает им в бочке с маслом и кладет его в корзину рядом с собой. Движение всегда одинаково. Он находит прибор всегда на том же месте, делает всегда то же число взбалтываний и бросает его снова на старое место. Ему не нужно для этого ни мускульной силы, ни интеллигентности. Он занят только тем, что тихонько двигает руками взад и вперед, так как стальной крючок очень легкий. Несмотря на это, человек восемь долгих лет остается на том же посту. Он так хорошо поместил свои сбережения, что теперь обладает состоянием около 40000 долл, и упорно противится всякой попытке дать ему другую работу.

**Задание 2** (рационалистический подход). Познакомьтесь с управленческой ситуацией «Сложное решение» и ответьте на следующие вопросы.

- Проанализируйте ситуацию с позиции отдельных сотрудников, коллектива редакции в целом, редактора (руководителя и предпринимателя).
- На основе какого концептуального подхода, по вашему мнению, действовал руководитель? На каких ценностях базировался его управленческий подход?
- Можно ли назвать подход управляющего человеколюбивым? Да или нет? Почему?
- Как бы вы поступили на месте редактора? Какие решения приняли бы в подобной ситуации?

### Сложное решение

Однажды обратился за консультацией редактор газеты. Его некогда процветающее издание стало убыточным. У редактора было полгода на то, чтобы снова выйти на прибыль. Не удастся — издание закроемся.

За несколько дней консультант проанализировал ситуацию и выяснил, что из-за раздутого штата больше половины бюджета уходит на заработную плату. Консультант пришел к выводу, что как минимум треть сотрудников явно лишние. Их обязанности можно передать другим, а на сэкономленные деньги нанять энергичных менеджеров по рекламе и продажам.

Консультант передал редактору список людей, которых следовало уволить. Тот посмотрел на список и сник:

— Вы понимаете, вот этот человек проработал здесь пятнадцать лет. Ему скоро на пенсию, как же его выгонять?..

— А вот она живет без мужа, с двумя детьми...

— Полностью согласен с вами, что без этого сотрудника можно обойтись, но он очень хороший человек, мы с ним почти приятели. Как же я скажу ему, что он уволен?..

Пройдя по всему списку ненужных для дела людей, он не смог найти ни одного сотрудника, которого бы ему не было жаль. Потом выяснилось, что он так никого и не уволил. Через полгода газета закрылась, и уволенными оказались все — и нужные, и ненужные.

**Задание 3** (гуманистический подход). Ознакомьтесь с кейсом «Филантропия и управление персоналом в бизнесе династии Морозовых» и ответьте на следующие вопросы.

• Почему многие предприниматели занимаются благотворительностью? Почему в постиндустриальном обществе идеи корпоративной социальной ответственности стали очень популярными?

• Существуют ли реальные выгоды от благотворительности, проявляемой по отношению к персоналу организации? Почему с давних времен работодатели заботились о быте своих работников?

• В каких организациях будет наибольшая отдача от вложений в социальную ответственность по отношению к работникам? В каких организациях такие вложения бесполезны?

• Сравните вложения в благотворительность для работников компании с повышением оплаты их труда (при делении соответствующей суммы средств между всеми работниками). Какие преимущества и недостатки имеет в этом случае корпоративная социальная ответственность?

### Филантропия и управление персоналом в бизнесе династии Морозовых

Управленческие концепции воплощаются в конкретных делах. Впечатляет масштаб благотворительной деятельности в дореволюционной России, например представителей известной династии Морозовых (с начала XIX в.). Принадлежность Морозовых к старообрядчеству, верность религиозным и нравственным устоям предков обуславливала их гуманность к фабричным и служащим, постоянную заботу о людях. «Хлопчатобумажные короли» Морозовы, самые известные фабриканты в текстильной промышленности, постоянно заботились об улучшении условий жизни, труда и быта своих рабочих. Изрядную часть прибылей хозяева расходовали на социальную сферу.

Они создали при своих мануфактурах развитую систему социально-бытовых учреждений, включающих бесплатное жилье, больницы, приюты, школы для рабочих, гимназии, библиотеки, начальные и ремесленные училища, церкви. Со временем в результате развития социальной филантропии вокруг фабрик возникали целые «морозовские городки» из зданий жилого, хозяйственного и культурного назначения. Владельцы строили многоэтажные общежития для рабочих. Но самое главное — эти общежития предназначались для вновь прибывших рабочих и являлись местом их временного проживания. Кадровым рабочим, мастерам и инженерам, положительно зарекомендовавшим себя на службе, Морозовы предоставляли ссуду на льготных условиях для постройки собственных домов.

В 1896 г. Савва Тимофеевич Морозов перевел рабочих с 12-часового на 9-часовой рабочий день. Рабочие Саввы зарабатывали на 23% больше, чем в среднем по стране. Братья Морозовы, и прежде всего Арсений Иванович Морозов, щедро выделяли средства на поддержку своих рабочих и служащих: на помощь нуждающимся, потерявшим кормильца, на выплату пособий ученикам из малоимущих семей, на лечение ветеранов своих фабрик, на крестины, венчания и т.п. В 1913 г. тверские Морозовы открыли в трех верстах от Гагр санаторий для своих рабочих. Строительство и содержание санатория производилось полностью за счет владельцев бизнеса.

Помимо участия в распространении образования в рабочей среде потомки Захара Морозова также занимались пропагандой и развитием спорта в своем регионе. На морозовские средства был построен велотрек, оборудован ипподром. Для организации досуга рабочих Иван Викулович соорудил два футбольных стадиона, при помощи английских специалистов пропагандировал этот вид спорта.

Занимались хозяева и организацией досуга своих рабочих. При фабрике Богородско-Глуховской мануфактуры был создан рабочий хор под руководством А. П. Свешникова, в клубе появился свой оркестр, там же работал драмкружок для любителей театрального искусства. В 1902 г. на средства хозяев в Зуеве был организован народный хор, а также симфонический оркестр из рабочих. Совместно с наследниками Викулы Морозова в Зуеве были созданы Зимний и Летний театры. По завещанию Марии Федоровны Морозовой ею был оставлен благотворительный капитал.

Владельцы мануфактуры (разных морозовских ветвей) постоянно заботились об улучшении условий жизни своих рабочих. Однако благотворительность не означает попустительство. Хозяев очень заботило отношение рабочих к делу. С нерадивыми, прогульщиками, лентяями и пьяницами велась борьба. Такие люди не задерживались на фабриках, от них избавлялись решительно и быстро. Чтобы обеспечить качество товаров, применялась система штрафов, которая существенно отражалась на заработной плате рабочих.

*Тест*

1. В качестве субъектов управления персоналом выступают:
  - a. функциональная служба (например, отдел кадров)
  - b. отдельные работники
  - c. совокупность работников, выступающая как трудовой коллектив
  - d. линейные руководители всех уровней, управляющие своими подчиненными
  
2. Расставьте элементы технологии управления персоналом в организации в правильном порядке
  - a. мотивация персонала
  - b. развитие персонала
  - c. кадровое планирование и анализ кадрового потенциала
  - d. маркетинг персонала
  - e. подбор персонала
  - f. оценки трудовой деятельности персонала
  - g. профориентация и адаптация персонала
  
3. Рабочая сила — это
  - a. личный состав организации или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам
  - b. все социально активное население, т.е. население страны, которое может трудиться
  - c. основной (штатный) состав работников учреждения, предприятия, профессиональных и общественных организаций той или иной отрасли деятельности
  - d. совокупность физических и умственных способностей человека, которые он использует для производства материальных благ и услуг

4. Сопоставьте термины с их определениями.

4. Кадры	а) все сотрудники, работающие в организации
5. Персонал	б) перечень должностных наименований и общее количество постоянных должностей, которые имеются в организации
6. Штаты	в) все постоянные работники

5. Вставьте пропущенное слово  
 \_\_\_\_\_ управления персоналом — это совокупность приемов и способов воздействия на управленческий объект для достижения поставленных организацией целей
  
6. Соотнесите элементы

1. формирование организационных структур органов управления	а) экономические методы
2. разработка положений, должностных инструкций, контроль за их исполнением	б) административно-организационные методы
3. формирование психолого-индивидуальной совместимости группы	в) социально-психологические методы
4. технико-экономический анализ	
5. моральное стимулирование	
6. материальное стимулирование	
7. социальное планирование и развитие коллектива	
8. утверждение экономических норм и нормативов	

**7. Вставьте пропущенное слово**

\_\_\_\_\_ системы управления персоналом — это конкретные виды управленческих работ, которые образуют циклический процесс управления

**8. Сопоставьте функции системы управления персоналом с их определениями.**

5. Контроль	а) процедура оценивания соответствия функций установленным требованиям путем наблюдения и суждений, сопровождаемых соответствующими измерениями и проверками
6. Планирование персонала	б) вид деятельности по изучению рынка рабочей силы с целью удовлетворения потребности организации в персонале, выявление круга источников и путей обеспечения этой потребности
7. Организация процессов деятельности	в) функция, предполагающая создание такой системы, в которую логично вписываются три компонента: работающий человек или группа людей, экономические отношения, технические средства
8. Маркетинг персонала	г) кадровая программа, направленная на оценку как количественной, так и качественной потребности в персонале, отвечающая на вопросы: сколько, когда и какого персонала потребуется организации

## РАЗДЕЛ 1. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

### Тема 2. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием (организацией)

#### Вопросы для обсуждения

1. Место и роль управления персоналом в системе управления организацией
2. Система управления персоналом организации. Подсистемы обеспечения системы управления персоналом

#### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 1.

Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00547-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/>

Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста.

#### *Контрольные вопросы:*

1. Какое место занимает система управления персоналом в системе управления организацией?
2. Какие специфические особенности персонала позволяют ему занять особое положение в системе управления?
3. Какую роль играет персонал в системе управления организацией?
4. Назовите типичные ситуации, возникающие при позитивном и негативном управляющих воздействиях.
5. Из каких подсистем состоит система управления персонала?
6. Какие функции являются типичными для подсистем системы управления персоналом?



## **Практические задания**

### **Задание 1.**

Определите численность работников кадровой службы, если суммарная трудоемкость работ составляет 20 000 чел/ч в год, а реальный фонд рабочего времени в год на одного работника — 1760 ч.

### **Задание 2.**

Проанализируйте информацию о ситуации в банке и ответьте на вопросы.

К. — директор филиала крупного российского коммерческого банка (КБ). Филиал образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного КБ. Один из приоритетов — создание системы управления персоналом. КБ известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления персоналом — психологического тестирования, индивидуального планирования карьеры сотрудников. Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, К. пытался в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале.

В результате выяснилось, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления об оценке работников, подготовке резерва руководителей. Повышение квалификации не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями структурных подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал — должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие 40 % оклада.

Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если да, то почему?

Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должны поддерживать и на каких принципах строиться)?

Предложите программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.

Какими должны быть роль и позиция самого К.? Какие шаги он должен предпринять лично?

### **Задание 3.**

Опишите российский рынок современных автоматизированных систем управления персоналом.

### **Задание 4.**

Приведите примеры зарубежных автоматизированных систем управления персоналом.

## **Тест**

**1. Способность персонала предприятия как объекта управления вычленять из окружающей среды объекты, давать им положительную, отрицательную или нейтральную оценку и отбирать их с целью удовлетворения своих потребностей — это:**

- a. Ориентация
- b. Самоорганизация
- c. самоуправление
- d. трансформация

**2. К элементам организации как социальной системы относятся:**

- a. Технология
- b. Управление
- c. Финансы
- d. Планирование
- e. Ресурсы
- f. Цель
- g. Персонал
- h. Структура

**3. Конкретные виды управленческих работ (например, оценка кандидатов на вакантную должность)**

- a. Операции
- b. Системы
- c. Процедуры
- d. Функции

**4. Сопоставьте виды управленческой деятельности с функциями.**

1. оформление и учет приема, перемещений и увольнений персонала	а) Функция планирования, прогнозирования и маркетинга персонала
2. обеспечение занятости	б) Функция найма и учета кадров
3. нормирование и тарификация трудового процесса	с) Функция анализа и развития системы оплаты и стимулирования труда
4. использование средств морального поощрения	
5. организация рационального использования персонала	
6. анализ кадрового потенциала	
7. оценка кандидатов на вакантную должность	
8. разработка стратегии управления персоналом	

9. разработка системы оплаты труда	
10. профориентация	
11. управление трудовой мотивацией	

**5. Вставьте пропущенное слово**

**Совокупность принципов, правил, норм, а также функций руководителей и работников структурных подразделений по созданию производительного и сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации, образует \_\_\_\_\_ управления персоналом**

**6. Функция развития кадров включает:**

- a. планирование и контроль деловой карьеры
- b. профессиональную и социально-психологическую адаптацию новых работников
- c. переподготовку и повышение квалификации
- d. аттестацию персонала
- e. техническое и экономическое обучение
- f. работу с кадровым резервом

# РАЗДЕЛ 1.

## УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

### Тема 3. Персонал организации как объект управления

#### Вопросы для обсуждения

1. Основные категории персонала организации
2. Структура и уровни управления персоналом

#### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 1.

Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00547-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/>

Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста.

#### *Контрольные вопросы:*

1. Определите содержание понятия «персонал организации».
2. По каким квалификационным признакам можно разделить персонал?
3. Определите содержание понятия «организационная структура»
4. Назовите основные структуры персонала.
5. Какие существуют уровни управления персоналом?

#### *Практические задания*

##### **Задание 1**

Рассчитайте коэффициент укомплектованности кадров с учетом следующей информации. Число рабочих мест в компании по штатному расписанию 125

единиц, однако 5 штатных единиц достаточно долгое время остаются вакантными из-за нехватки специалистов. В связи с развитием нового направления деятельности в штатное расписание будут введены новые должности, и число рабочих мест увеличится на 25 штатных единиц. Определите плановое число рабочих мест с учетом долговременной потребности организации в персонале, фактическую численность работников и коэффициент укомплектованности кадров.

Текущая (оперативная) потребность в персонале ( Пт ) может быть рассчитана по формуле

$$Пт = БП + ДП,$$

где БП, ДП — потребность в персонале соответственно базовая (фактическая) и дополнительная.

Базовая (фактическая) потребность в персонале, в свою очередь, может быть выражена формулой

$$БП = Опр / В,$$

где О пр — объем производства; В — выработка, т. е. производительность труда (количество продукции, производимой в определенный период) одного работника.

Дополнительную потребность в персонале можно определить по формуле

$$ДП = Дср + Дсв,$$

где Дср — прирост численности персонала в связи с развитием и расширением организации; Дсв — возмещение работников, уволившихся по различным причинам.

Долговременная (перспективная ) потребность в персонале может быть рассчитана на основе коэффициента укомплектованности кадров (КД) в организации:

$$Кук = БПср / Яд,$$

где Д — долговременная (перспективная) потребность в персонале, т. е. плановое число рабочих мест в компании; БП ср — базовая (фактическая) среднесписочная численность работников во всех сменах.  $Кук < 1$  при нехватке персонала, т. е. превышении планового числа рабочих мест над фактической численностью персонала,  $Кук > 1$  при наличии эффекта «раздутых штатов» в организации, т. е. превышении фактической численности работников над плановой.

Среднесписочный состав (за месяц) определяется путем деления суммы списочного состава за все дни месяца (включая выходные и праздничные дни) на число календарных дней в месяце. Списочный состав — число работников организации согласно штатному расписанию на определенный момент времени.

**Тест**

**1. Вставьте пропущенное слово**

\_\_\_\_\_ управления — это позиция должностей и подразделений в управленческой структуре организации

**2. Вставьте пропущенное слово**

\_\_\_\_\_ организации — это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма.

**3. Ролевая структура**

- a. определяет состав подразделений и перечень должностей; размеры должностных окладов и фонд заработной платы
- b. отражает разделение управленческой функции между руководством и отдельными подразделениями
- c. характеризует персонал по участию в формировании процесса производства и поведенческим ролям \*
- d. характеризует трудовой коллектив по социальным показателям: пол, возраст, стаж работы, профессия и квалификация, образование, семейное положение и др.

**4. Установите соответствие**

1. специалисты	a) работники, занятые непосредственным воздействием на предметы труда (выпуском продукции);
2. руководители	b) работники, выполняющие конкретные (однообразные) функции в сферах управления и обслуживания
3. рабочие	c) работники, выполняющие технические и/или инженерные функции, конкретное содержание которых достаточно разнообразно и определяется, во-первых, содержанием научного знания в конкретных областях деятельности (экономике, финансах, технологии и т.д.) и, во-вторых, характером решаемых задач;
4. служащие	d) работники, наделенные правом принятия решений и выступающие единоначальниками в пределах данных им полномочий

**5. Вставьте пропущенное слово**

Содержание \_\_\_\_\_ — набор необходимых для выполнения определенной работы навыков, знаний, опыта и других компонентов

## РАЗДЕЛ 1. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

### Тема 4. Планирование персонала и анализ кадрового потенциала организации

#### Вопросы для обсуждения

1. Сущность и цели планирования персонала и анализа кадрового потенциала организации
2. Методы прогнозирования потребности в персонале

#### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 1.

Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00547-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/>

Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста.

#### *Контрольные вопросы:*

1. Определите содержание понятий «планирование персонала», «анализ кадрового потенциала организации».
2. Какие факторы влияют на потребность организации в персонале?
3. Что означает понятие «качественная потребность» в персонале?
4. Перечислите основные показатели численности персонала.
5. Какие методы сбора и анализа информации о кадровом потенциале организации используются в кадровом менеджменте и в чем их сущность?
6. Какие методы прогнозирования потребности организации в персонале используются в кадровом менеджменте и в чем их сущность?

## Практические задания

**Задание 1.** Одним из разделов оперативного плана работы с персоналом организации является раздел «Планирование привлечения персонала». Анализ показал, что организация не сможет полностью покрыть потребность в персонале за счет внутренних ресурсов.

Источники покрытия потребности в персонале приведены в таблице.

Таблица - Источники покрытия потребности в персонале

<b>Покрытие потребности в рабочей силе за счет работников</b>	<b>Систематическое наблюдение за рынком труда</b>	<b>Конкретные меры по привлечению рабочей силы</b>	<b>Прием на работу</b>
Высвобождение за счет производственно-технологических, технических, организационно-структурных изменений на предприятии	Постоянные контакты (независимо от актуальной потребности) с государственными органами по труду, с учебными заведениями	Направление заявок на необходимую рабочую силу в государственные органы по труду и учебные заведения	Изучение письменных заявлений о принятии на работу и предварительный отбор
			Собеседование при приеме на работу
		Изучение объявлений о поиске работы, публикация собственных объявлений	
Внутризаводские перемещения с целью обмена опытом			Прием на работу с испытательным сроком
Назначение молодых специалистов на более высокие	Информирование посредников о вакансиях на своем предприятии	Подключение специалистов по кадровым вопросам	

1. Определить, за счет каких внутренних и внешних источников предполагается покрыть потребность в персонале в планируемом году.



2. Отметить преимущества и недостатки источников информации.
3. Определить конкретные потребности в персонале в плановом периоде для организации, где Вы работаете или проходите практику.

## Задание 2.

Заполните нижеприведенную таблицу.

Метод планирования потребности в персонале	Особенности метода	Преимущества метода	Недостатки метода
Балансовый метод			
Нормативный метод			
Математико-статистический метод			
Метод экстраполяции			
Метод скорректированной экстраполяции			
Метод экспертных оценок			
Компьютерные модели			
Анализ тенденций			
Анализ отношений			
Диаграмма разброса			

## Тесты

### 1. Вставьте пропущенное слово

**Кадровый \_\_\_\_\_ — количественные и качественные характеристики, которыми располагает субъект управления в течение известного периода времени в динамично изменяющихся условиях.**

### 2. Вставьте пропущенное слово

**\_\_\_\_\_ потребность в персонале — это потребность организации в работниках определенных специальностей, профессий, категорий и уровня квалификационных требований**

### 3. Потребность численности персонала по категориям планируется:

- a. по нормам обслуживания
- b. по штатному расписанию
- c. по трудоемкости процесса
- d. по объему продаж на одного работника
- e. по нормативам времени выполнения работ

**4. Общая потребность численности персонала планируется:**

- a. по нормам обслуживания
- b. по трудоемкости процесса
- c. по объему продаж на одного работника
- d. по добавленной стоимости
- e. по прибыли до оплаты налогов

**5. Вставьте пропущенное слово**

\_\_\_\_\_ состав (численность персонала) – число персонала, который должен находиться на рабочих местах в плановом периоде (явочный)

## РАЗДЕЛ 1. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

### Тема 5. Основные элементы технологии управления персоналом

#### Вопросы для обсуждения

1. Формирование человеческих ресурсов
2. Адаптация персонала
3. Использование человеческих ресурсов
4. Развитие человеческих ресурсов
5. Инновации и обеспечение поддержки персонала
6. Управление поведением персонала
7. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами

#### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 1.

Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00547-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/>

Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста.

#### **Контрольные вопросы**

1. Что такое кадровое планирование? Какие задачи оно решает?
2. Каким образом осуществляется количественная и качественная оценка потребности в персонале?
3. Охарактеризуйте основные этапы кадрового планирования.
4. Раскройте содержание понятий «набор», «отбор» и «найм» персонала. Опишите основные стадии технологии отбора и найма персонала.

5. Какие факторы внешней и внутренней среды оказывают наиболее существенное влияние на процесс набора персонала?
6. В каких случаях целесообразно прибегать к внешним и внутренним источникам набора персонала? Приведите примеры.
7. Перечислите основные методы набора персонала из внешних и внутренних источников.
8. Опишите основные этапы процесса набора и отбора персонала. Для чего проводится анализ содержания работы (рабочего места) и описание характера работы (рабочего места)? Обоснуйте взаимосвязь анализа и описания работы с должностной инструкцией.
9. Что такое профессиограммы и психограммы? Для каких целей они применяются?
10. Дайте характеристику основным пассивным и активным методам отбора персонала. Что такое curriculum vitae, сопроводительное письмо, профильные бизнес-кейсы?
11. Опишите технику «Разговор ни о чем», применяемую при собеседовании. Какие она имеет достоинства и недостатки?
12. По каким критериям можно судить об эффективности отбора персонала?
13. Как определяется занятость согласно Закону РФ «О занятости населения в Российской Федерации»? Какие категории людей относят к занятым?
14. Что такое управление занятостью? Какие вы знаете виды и формы занятости? Приведите примеры.
15. Охарактеризуйте такие формы занятости, как аутстаффинг, аутсорсинг, фриланс. Каковы их достоинства и недостатки?
16. Что такое адаптация персонала?
17. Зачем компания проводит адаптацию персонала?
18. Назовите формы производственной адаптации.
19. Чем первичная адаптация отличается от вторичной?
20. Перечислите этапы адаптации.
21. На каком этапе происходит знакомство нового сотрудника с наставником?
22. Что такое программа адаптации?
23. Назовите основные формы проведения Welcome-тренинга. Какая считается самой оптимальной?
24. Что происходит на этапе окончания испытательного срока? Является ли это концом адаптационного периода?
25. Какие методы нужно использовать для оценки эффективности адаптации сотрудника?
26. Какие выгоды приносит компании успешная адаптация?
27. Что такое организационные изменения и как они внедряются?
28. Назовите основные методы преодоления сопротивления.
29. Какие методы имеют негативную окраску? Почему их используют?
30. Раскройте содержание понятий «потребность», «мотив», «мотивация», «вознаграждение» применительно к практике управления человеческими ресурсами.

31. В чем заключается сущность функции мотивации в управлении человеческими ресурсами? Опишите модель мотивации через потребности.
32. В чем заключается отличие процессуальных теорий мотивации от содержательных?
33. Опишите основные первичные и вторичные потребности в теории А. Маслоу. Что такое дефицитарные и бытийные потребности, ценности, познание и любовь, метапатологии с точки зрения А. Маслоу?
34. Какие потребности выделяли К. Альдерфер и Д. МакКлелланд? Сформулируйте принципы зависимости активизации потребностей от степени их удовлетворения по К. Альдерферу.
35. Что такое гигиенические и мотивирующие факторы с точки зрения Ф. Герцберга? Каким образом они влияют на мотивацию работников?
36. Какие выводы можно сформулировать на основе процессуальных теорий? Опишите основные блоки модели Портера — Лоулера.
37. Раскройте сущность заработной платы, содержание и проявление экономических интересов с точки зрения основных экономических субъектов — наемного работника, работодателя и государства.
38. Перечислите основные формы и системы оплаты труда. Охарактеризуйте основные условия применения сдельной и повременной форм оплаты труда. В чем состоят преимущества и недостатки данных форм оплаты труда?
39. Опишите основные системы сдельной формы оплаты труда. Приведите примеры использования данных систем на практике.
40. Для реализации каких целей и задач проводится деловая оценка персонала? Раскройте сущность основных элементов оценки. Приведите примеры «жестких» и «мягких» показателей оценки персонала.
41. Охарактеризуйте основные проблемы, связанные с применением традиционных и нетрадиционных методов оценки персонала. Объясните, почему оценка является «сквозной» технологией управления персоналом.
42. Что такое развитие человеческих ресурсов? Охарактеризуйте основные направления развития человеческих ресурсов. Реализацию каких мероприятий предполагают данные направления?
43. Какие аргументы вы можете привести в пользу необходимости развития человеческих ресурсов?
44. Опишите организационный, групповой и индивидуальный уровни концепции развития человеческих ресурсов.
45. Охарактеризуйте обучение как непрерывный процесс, состоящий из ряда взаимосвязанных действий, и раскройте сущность этих действий.
46. Опишите модель обучения как приобретение компетентности.
47. Охарактеризуйте методы обучения на рабочем месте и вне рабочего места. Каковы основные преимущества и недостатки данных методов?
48. Проанализируйте различные подходы к определению понятия «карьера».
49. Перечислите основные этапы карьеры.
50. Раскройте сущность понятий «карьерный тайм-аут» и «дауншифтинг».
51. Что такое управление деловой карьерой?

52. Что такое формирование кадрового резерва? Для реализации каких целей необходимо формировать кадровый резерв в организации?
53. Перечислите основные управленческие и коммуникативные компетенции, необходимые для осуществления управленческих функций. Каким образом возможно их формировать и развивать?
54. Приведите определения понятия «инновации в кадровой системе» и на примерах раскройте его сущность.
55. На фоне каких причин возникает необходимость в кадровых инновациях в организации?
56. Определите основные отличительные особенности кадровых инноваций.
57. Раскройте современные нетрадиционные подходы к управлению персоналом организации.
58. Приведите примеры инновации, нововведения и новшества в кадровой системе.
59. Проведите сравнительный анализ внутренних и внешних угроз организационного характера в отношении обеспечения безопасности человеческих ресурсов.
60. Охарактеризуйте базовые технологии, определяющие безопасность человеческих ресурсов на организационном уровне.
61. Что такое социально-психологическая безопасность человеческих ресурсов?
62. С какой целью проводится аудит безопасности человеческих ресурсов?
63. Обозначьте подходы к определению понятия человеческой безопасности?
64. Что означает понятие «социальная защита персонала» и в чем состоит ее миссия?
65. Охарактеризуйте теоретические модели, рассматривающие проблемы влияния социальной защиты на проживание и переживание человеком стрессовых ситуаций.
66. Какие факторы необходимо учитывать при разработке модели социальной поддержки сотрудников организации?
67. Для чего необходима организация социальной защиты персонала? Связана ли она с такой составляющей, как лояльность персонала?
68. Какие существуют подходы к формированию системы льгот и их распределению? От каких факторов зависит выбор того или иного подхода?
69. Расскажите о современных программах, реализуемых в рамках социальной защиты персонала на примере российских и зарубежных организаций.
55. Какие направления разрабатываются в рамках социальной стратегии развития организации?
56. Проанализируйте статью Е. Л. Семёновой «Инноватика в организационном развитии»

57. Согласны ли вы с приведенными в статье правилами инновационной системы управления? Можно ли расширить этот перечень? Если да, то дополните его."
58. Опишите базовые теории стресса.
59. Охарактеризуйте связь возникновения стрессов у сотрудников организации с успешностью ее функционирования.
60. Представьте схематически причины, стрессогенные факторы и последствия стрессов на организационном уровне и опишите определенные типы действий руководителей организаций.
61. Проведите сравнительный анализ методов управления стрессом на уровне организации.
62. По каким причинам, на ваш взгляд, стрессогенных факторов в нашем обществе становится все больше, в том числе в профессиональной деятельности?
63. Перечислите аргументы «за» и «против» организационных конфликтов с точки зрения развития организации.
64. Проведите сравнительный анализ уровней конфликтов в организации: внутриличностные, межличностные, межгрупповые, организационные, конфликт между организацией и внешней средой. Приведите примеры.
65. Обоснуйте роль руководителей организации в управлении организационными конфликтами.
66. Какими путями осуществляется урегулирование организационных конфликтов?
67. Раскройте критерии разрешения организационных конфликтов.
68. Проанализируйте статью «Конфликты в организации: пути преодоления»
69. Проанализируйте техники нейтрализации стресса «Управление психическим состоянием»
70. Какие из этих техник могут подойти к использованию на организационном уровне? Объясните свою точку зрения.
71. В чем заключаются цели и задачи оценки эффективности управления человеческими ресурсами?
72. Какие показатели экономической эффективности используют на предприятиях?
73. В чем заключается сущность социальной эффективности управления человеческими ресурсами?
74. Какие факторы оказывают воздействие на повышение эффективности управления персоналом?
75. Перечислите основные затраты на персонал предприятия. Какие из них можно минимизировать?
76. Охарактеризуйте финансово-экономические показатели эффективности деятельности службы управления человеческими ресурсами.
77. Как можно оценить степень удовлетворенности работой?
78. Что такое абсентеизм?
79. Назовите основные мотивы текучести кадров.

80. Объясните сущность показателя «текучесть кадров» и особенности его определения на современном предприятии.

81. Охарактеризуйте основные проблемы в оценке деятельности HR-служб предприятий.

### **Практические задания**

#### **Задание 1.**

Разработайте Welcome-тренинг для нового студента вашей группы или сотрудника компании, в которой вы работаете. Оформите его в виде презентации.

#### **Задание 2.**

Напишите список того, чему бы вы хотели научиться и отметьте, чему вы уже научились в соответствии с определением обучения как «использования своего ума для приобретения новых знаний и умений». Выделите для себя наиболее приоритетные направления обучения.

#### **Задание 3.**

Кейс «Моббинг и боссинг: как противостоять». В советские времена коллектив принимал самое непосредственное участие в жизни сотрудника. Он мог услышать претензии коллектива на общем собрании за проступок, могли публично рассмотреть заявление его близких. После этого, как правило, сотрудник или увольнялся, или исправлялся. И каждый чувствовал себя участником общих дел — все было честно и открыто.

Сейчас личную жизнь сотрудников и допущенные им проступки в профессиональной деятельности на общем собрании коллектива не рассматривают, но появились такие понятия, как «моббинг» и «боссинг» — форма психологического давления на сотрудника коллективом или начальством. Стоит ли противостоять этому или сразу уволиться? Если противостоять, то как?

Наиболее частые ситуации, когда сотрудники подвергаются моббингу и боссингу:

— сотрудник слишком выделяется на общем фоне коллектива по какой-либо причине;

— сотрудник противопоставляет себя коллективу и не участвует в общих делах или подготовке к корпоративу;

— попытки установить личные отношения с руководством;

— непризнание авторитета неофициального лидера коллектива и попытки противостоять ценностям организации;

— нежелание брать на себя дополнительные обязанности, в то время как все сотрудники выполняют их;

— нежелание отвечать на критику, что провоцирует дальнейшую травлю

Стоит отметить, что понять причины ситуации — это 50% гарантии, что из нее можно выйти с благоприятным результатом.

Рассмотрим несколько примеров моббинга



- «В отделе я отработала четыре месяца, когда сменился руководитель. С появлением нового начальника все изменилось. Она как будто начала “сталкивать” нас. Например, достаточно часто стали звучать фразы: “Саша, вот посмотри, как работает Алина. У нее всегда все получается, в отличие от тебя”. Неудивительно, что с Алиной отношения стали постепенно портиться. К слову, она проработала в нашей компании более четырех лет. С ней у нас отношения были сугубо деловые. Хотя до прихода руководителя мы общались все же по-приятельски, иногда ходили вместе обедать. С появлением нового начальника все изменилось. Алина как будто стала ее правой рукой. Но это выразилось скорее в негативных действиях — она докладывала о каждом шаге сотрудника отдела. Всего лишь за месяц Алина превратилась во “врага народа”. При этом в нашем отделе работало еще два человека. И за месяц из успешных сотрудников мы превратились в неудачниц и неумех. Кстати, одна из моих бывших коллег даже стала сомневаться, что вообще сможет найти работу. Ситуация разрешилась тем, что постепенно мы все уволились, а начальница создала другую команду. Помню, в этот период мне стало казаться, что я ничего не могу».

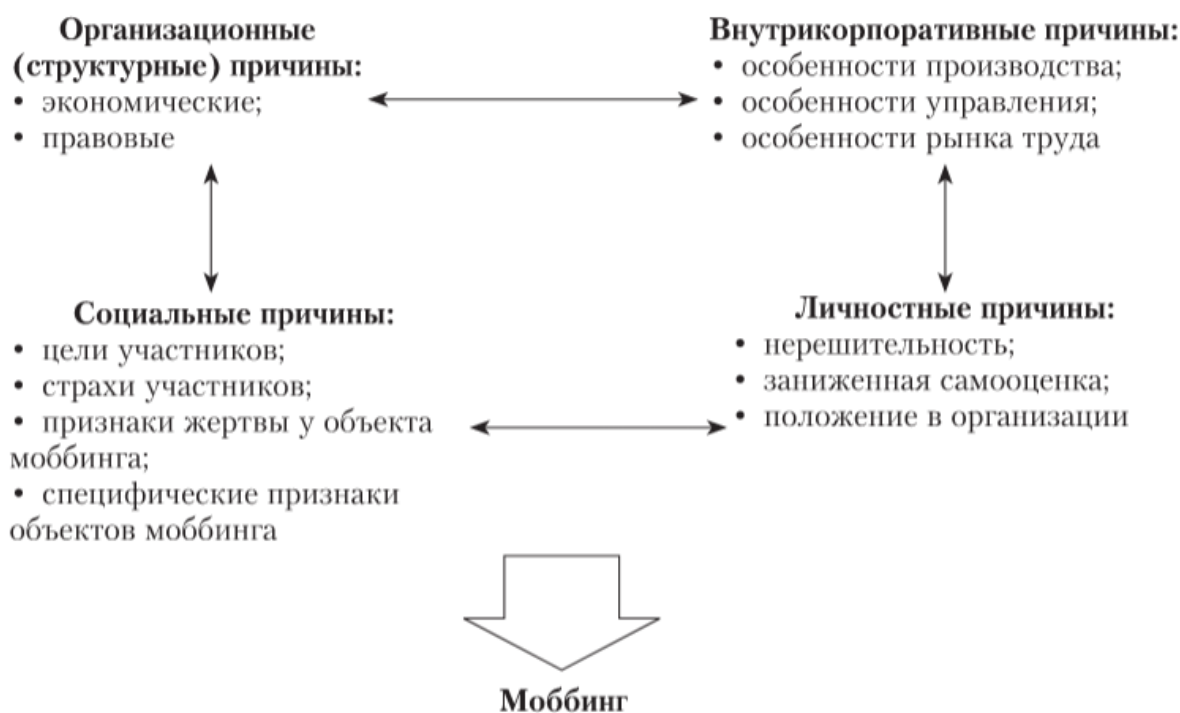


Рисунок 1. Причины моббинга

- «Это было мое первое место работы. Должность — специалист по связям с общественностью. После вуза хотелось свернуть горы, желание работать было огромным. Была счастлива попасть в такую крупную компанию и устроиться по специальности. Но, к сожалению, моя радость была недолгой. В моем отделе были я и мой начальник. Очень важный момент: на моей кандидатуре настояла именно директор департамента, а не он... Получилось, мой непосредственный

руководитель был вынужден принять ее точку зрения. Я хваталась за каждое поручение, каждую задачу. Быстро выполняла, отчитывалась о результатах. Меня, конечно же, насторожил небольшой спектр должностных обязанностей. Но я думала и надеялась, что ситуация изменится, и мне дадут более важные направления. Но время шло... Начальник на работе практически ничего не делал. А я была предоставлена самой себе. Редактирование корпоративного издания (основная моя задача) занимало у меня 30% рабочего времени. Остальные 70% я почти сама искала себе занятие. Бегать к начальнику за поручениями, которые он отдавал так, как будто делал огромное одолжение, мне надоело на второй месяц. Было скучно. На работе я читала книги. Я понимала, что теряю здесь время. Но уйти не могла. Это первое место работы, и надо было остаться минимум на год. Плюс была неплохая зарплата для молодого специалиста.

Сидели мы рядом, но связь поддерживали только по электронной почте. Кстати, я часто слышала, как мой руководитель общался с директором департамента насчет моей работы, говоря такие фразы: “Она ничего не делает. У нее нет способностей к журналистике”. Часть задач, которые я выполняла, просто не доходили до вышестоящего, а мой начальник ссылался на то, что я ничего не успеваю. Последней каплей стала ситуация перед Новым годом, когда руководитель сообщил о том, что я ничего не подготовила к Новому году. Оказывается, я должна была придумать сценарий праздника. А пришлось все делать моему начальнику. Я была в бешенстве, но мне никто не верил. Естественно, никаких заданий от него я не получала. Я уволилась, продержавшись год. В день подачи заявления я была счастлива».

Способы реакции на моббинг:

- откажитесь от слишком яркой внешности;
- последите за речью — часто бывает, что какие-то высказывания воспринимаются коллегами как неадекватные;
- попытайтесь подружиться, купив торт и пригласив коллег на чай в честь первой заработной платы или по другому поводу;
- откровенно поговорите с лидером коллектива и расскажите, что ваши намерения по отношению к коллегам самые доброжелательные и искренние;
- просите помощи у коллег в тех вопросах, где вы не очень ориентируетесь — это повысит их имидж в собственных глазах, и они почувствуют себя вашими покровителями, а не врагами;
- возьмите на себя какую-нибудь обязанность типа поливки цветов или проветривания помещения — это несложно, но часто коллеги забывают об этом;
- скажите коллегам, что вам понятны причины их поведения;
- отметьте границы своего рабочего пространства и своих обязанностей, чтобы не навешивали лишнего и потом не придирались;
- найдите в себе причины создавшейся ситуации и попытайтесь убрать их;
- на все реагируйте спокойно.

1. Согласны ли вы с утверждением, что моббинг — это, в первую очередь, проблема руководства компании? Объясните свою точку зрения.

2. Может ли моббинг иметь позитивные последствия для организации? Приведите примеры, объясняя свою точку зрения.

3. Для приведенных примеров моббинга сформулируйте комплекс причин, которые привели к возникновению данной ситуации, классифицировав их на организационные, внутрикорпоративные, социальные личностные.

4. Исходя из вышеназванных способов реакции на моббинг, как могли себя повести объекты моббинга в приведенных примерах. Разработайте для них стратегию поведения в данной ситуации, принимая во внимание тот факт, что они хотят сохранить свои рабочие места.

### Тест 1

1. **К факторам внешней среды, влияющим на процесс набора персонала, относят:**
  - а) стиль руководства и кадровую политику;
  - б) образ организации;
  - с) ситуацию на рынке труда;
  - д) законодательные ограничения;
  - е) месторасположение организации.
2. **Основными преимуществами внешних источников набора персонала являются:**
  - а) быстрый поиск кандидатов;
  - б) широкие возможности для выбора претендентов;
  - с) снижение затрат на обучение персонала;
  - д) повышение мотивации работников;
  - е) приток «новых» сил.
3. **Комплексная характеристика методики, включающая сведения об области исследуемых явлений и репрезентативности диагностической процедуры по отношению к ним определяется как:**
  - а) надежность;
  - б) валидность;
  - в) корреляция.
4. **Организационно-правовые способы, условия трудоустройства — это:**
  - а) формы занятости;
  - б) виды занятости;
  - в) политика занятости.
5. **Целенаправленная деятельность, целью которой является предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями работников и требованиями организации — это:**

- а) нормирование труда;
- б) отбор персонала;
- в) управление деловой карьерой;
- г) кадровое планирование;
- д) анализ рынка труда.

**6. Серия мероприятий и действий, осуществляемых организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих под критерии вакантного места — это...**

- а) набор;
- б) отбор;
- в) анализ рынка труда;
- г) деловая оценка;
- д) адаптация персонала.

**7. Этап отбора, целью которого является оценка уровня образования претендента, его внешнего вида, квалификации, определяется как:**

- а) проверка рекомендаций;
- б) заполнение бланка заявления;
- в) проверка профессиональных и личностных качеств;
- г) анализ заявительных документов;
- д) предварительная отборочная беседа.

**8. С чего необходимо начинать кадровое планирование:**

- а) анализа рынка труда;
- б) отбора персонала;
- в) определения потребности организации в различных категориях работников;
- г) формирования организационной структуры персонала;
- д) нормирования труда

**9. Затраты по привлечению и оценке кандидатов, отнесенные на счет одного успешного (отобранного и нанятого) кандидата — это:**

- а) издержки набора и отбора;
- б) восстановительные издержки;
- в) первоначальные издержки.

**10. Передача функций структурного подразделения предприятия либо некоторых функций предприятия сторонней организации:**

- а) фриланс;
- б) временная агентская занятость;
- в) неполная занятость;
- г) аутстаффинг;
- д) аутсорсинг.

**11. К нетрадиционным методам оценки персонала относят:**

- а) тестирование;
- б) собеседование;
- в) применение полиграфа;
- г) экспертизу подчерка;
- д) аттестацию.

**12. Основными недостатками внутренних источников набора персонала являются:**

- а) сложность оценки профессиональных и личностных качеств претендентов;
- б) длительный поиск кандидатов;
- в) ограниченные возможности для выбора кандидатов;
- г) возникновение напряженности в коллективе;
- д) затраты на обучение персонала.

**13. Для определения возможности участия претендента в конкурсе на вакантную должность применяется:**

- а) проверка профессиональных и личных качеств;
- б) проверка состояния здоровья;
- в) предварительная отборочная беседа;
- г) анализ заявительных документов;
- д) собеседование.

**14. К этим методам набора персонала прибегают при наборе кандидатов из внутренних источников:**

- а) объявление о вакансиях в СМИ;
- б) информирование выпускников учебных заведений об имеющихся вакансиях;
- в) внутренний конкурс; объявляемый на занятие вакантной должности среди работников организации;
- г) ротация.

## Тест 2

**1. Этот фактор не снижает издержки компании:**

- а) ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность;
- б) формирование у нового члена коллектива чувства удовлетворенности работой и дружеского расположения, снижение тревожности и неуверенности;
- в) наем молодых сотрудников без опыта работы; \*
- г) сокращение уровня текучести кадров.

**2. Эта адаптация направлена на освоение таких условий работы, как ночные смены:**

- а) психофизиологическая; \*
- б) организационная;
- в) санитарно-гигиеническая.

**3. Эта адаптация направлена на знакомство нового сотрудника с различными подразделениями и их ролью в деятельности компании:**

- а) социальная;
- б) экономическая;
- в) организационная. \*

**4. На этом этапе адаптации происходит подготовка рабочего места сотрудника:**

- а) предварительный; \*
- б) вводный;
- в) ознакомление и общая ориентация.

**5. Программу адаптации составляет:**

- а) линейный руководитель; \*
- б) наставник;
- в) отдел кадров.

**6. Этому варианту течения адаптации соответствует такое поведение: сотрудник вовремя приходит на работу и общается с коллегами, но считает, что компания производит бесполезные товары:**

- а) отрицание;
- б) маскировка; \*
- в) адаптивный индивидуализм.

**7. Этому виду сопротивления соответствует антипатия к руководителю:**

- а) рациональные возражения;
- б) эмоциональные установки; \*
- в) групповые интересы.

**8. Этому методу преодоления сопротивления соответствует постоянное взаимодействие с сотрудниками для того, чтобы нейтрализовать их страх перед изменениями:**

- а) информирование и общение;
- б) участие и вовлеченность;
- в) помощь и поддержка; \*
- г) переговоры и соглашения.

**9. Этому методу преодоления сопротивления соответствует ситуация, когда сотрудникам предоставляется неполная информация о грядущих изменениях:**

- а) информирование и общение;

- б) переговоры и соглашения;
- в) манипуляции и кооптации; \*
- г) явное и неявное принуждение.

### Тест 3

#### 1. К содержательным теориям мотивации относят:

- а) теорию ожиданий В. Врума;
- б) теорию высших потребностей Д. МакКлелланда;
- в) модель Портера — Лоулера;
- г) теорию «Х» и «Y» Д. МакГрегора;
- д) двухфакторную теорию Ф. Герцберга.

#### 2. Материальными стимулами трудовой деятельности являются:

- а) высокая степень самостоятельности и ответственности;
- б) гибкие социальные выплаты;
- в) улучшение условий труда;
- г) участие в прибылях;
- д) статус в коллективе.

#### 3. Побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением потребности:

- а) мотив;
- б) установка;
- в) интерес
- г) долг.

#### 4. Основными формами оплаты труда являются:

- а) тарифная и бестарифная;
- б) прямая и косвенная;
- в) сдельная и повременная;
- г) количественная и качественная.

#### 5. При анализе содержания работы могут применяться следующие методы:

- а) наблюдения;
- б) тестирования;
- в) бизнес-кейсов;
- г) систематического анализа состояния работы с использованием перечня контрольных вопросов и требований к содержанию работы;
- д) анализа мнений непосредственных руководителей и исполнителей.

#### 6. Прямая сдельная заработная плата определяется путем умножения:

- а) часовой тарифной ставки на нормированную трудоемкость фактически выполненных работ;

- б) объема фактически выполненных работ (в руб.) на норматив заработной платы в рубле продукции;
- в) фактической выработки на сдельную расценку;
- г) фактически отработанного времени на часовую тарифную ставку.

**7. К трансфертным платежам не относят:**

- а) ставку заработной платы;
- б) денежные и неденежные льготы за счет работодателя;
- в) пособия;
- г) стипендии;
- д) пенсии.

**8. Общественное признание заслуг работника является:**

- а) стимулом;
- б) мотивом
- в) установкой
- г) интересом.

**9. К процессуальным теориям мотивации относят:**

- а) теорию справедливости Дж. С. Адамса;
- б) модель Портера — Лоулера;
- в) теорию иерархии потребностей А. Маслоу;
- г) теорию «Х» и «Y» Д. МакГрегора;
- д) теорию «Z» Оучи.

**Тест 4.**

**1. Приобретение профессиональных знаний, умений, навыков — это:**

- а) профессиональный отбор;
- б) профессиональная адаптация;
- в) профессиональная ориентация;
- г) профессиональная подготовка.

**2. Совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в организации:**

- а) система служебно-профессионального продвижения;
- б) система стимулирования и мотивации;
- в) система стратегического планирования и прогнозирования;
- г) система маркетинговых исследований;
- д) система поддержки кадрового состава.

**3. Центростремительная карьера — это:**

- а) движение к руководству организации;



- б) повышение квалификации;
- в) чередование вертикального и горизонтального роста;
- г) снижение потенциала сотрудника;
- д) снижение уровня квалификации сотрудника.

**4. Тип карьеры, при котором работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития, такие как поступление на работу, обучение, профессиональный рост, развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию в стенах одной организации:**

- а) межорганизационная;
- б) политическая;
- в) внутриорганизационная;
- г) ступенчатая;
- д) смешанная.

**5. Специализированная карьера подразумевает, что:**

- а) работник в рамках одной профессии проходит различные стадии карьеры;  
\*
- б) сотрудник работает на различных должностях в разных организациях;
- в) сотрудник работает на различных должностях в одной организации;
- г) сотрудник владеет несколькими специальностями и постоянно использует на практике эти знания;
- д) это карьера в государственных учреждениях.

**6. К социальным лифтам П. Сорокин относит:**

- а) церковь;
- б) армию;
- в) профессиональные организации;
- г) политические организации;
- д) все ответы верны.

**7. Процесс управления деловой карьерой начинается:**

- а) при приеме на работу;
- б) после первого года работы;
- в) после адаптации работника;
- г) после достижения работником высшего уровня компетенции;
- д) после смены нескольких должностей в организации.

**8. Планирование карьеры осуществляется прежде всего с целью:**

- а) избегания ошибок при замещении вакансий;
- б) упрощения процедуры подбора персонала;
- в) создания благоприятного психологического климата;
- г) повышения мотивации и закрепления работников;
- д) по требованию законодательства.

**9. В зависимости от места развития карьеры выделяют следующие ее виды:**

- а) бизнес-карьера, домашняя карьера;
- б) социальная, политическая;
- в) внутриорганизационная, межорганизационная;
- г) вертикальная, горизонтальная;
- д) сплошная, выборочная.

**Тест 5**

**1. Под термином «социальная защита персонала» понимается:**

- а) установление минимального уровня оплаты труда, пенсий, стипендий;
- б) одно из важнейших направлений социальной политики государства, заключающееся в установлении и поддержании общественно необходимого материального и социального положения всех членов общества;
- в) формы поддерживающего поведения, т.е. определенные действия членов коллектива организации, связанные с оказанием поддержки другому человеку;
- г) это система мероприятий, связанных с предоставлением персоналу гарантий и компенсаций, дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера, а также предусматривающая обеспечение безопасных условий труда, сохранение здоровья и трудоспособности человека, стимулирование профессиональной деятельности, обеспечение достойного уровня жизни, создание условий для духовного развития, которые носят как законодательно закрепленные гарантии, так и индивидуальные, которые обеспечиваются такими социальными институтами, как отраслевые ассоциации и организации; \*
- д) средства, направленные на возмещение затрат сотрудников, которые они несут в процессе выполнения своих обязанностей (например, оплата мобильной связи и транспорта).

**2. Социальная инфраструктура организации — это:**

- а) психологические и социальные факторы, которые могут влиять на появление у сотрудников разнообразных физических и соматических симптомов;
- б) организация, методическое руководство аттестацией рабочих мест по условиям труда, сертификацией работ по охране труда и контроль за их проведением;
- в) комплекс объектов, предназначенных для жизнеобеспечения работников организации и членов их семей, удовлетворения социально-бытовых, культурных и интеллектуальных потребностей;
- г) методическое руководство аттестацией рабочих мест по условиям труда, сертификацией работ по охране труда и контроль за их проведением;
- д) способ защиты имущественных интересов и социального обеспечения работников с помощью создания страхового фонда на базе материнской компании.

**3. Какие показатели можно применить для оценки эффективности организации социальной защиты в организации:**

- а) темп роста выплат социального характера на одного работника;
- б) темп роста заработной платы сотрудников;
- в) динамика затрат на санаторно-курортное лечение;
- г) динамика затрат на реализацию социальных программ для собственных работников;
- д) темп роста затрат на оплату труда в общих затратах на производство и реализацию продукции?

**4. Формирование льгот на основе модели «Кафетерий» («бизнес-ланч») предполагает, что:**

- а) вышестоящие на иерархической лестнице сотрудники имеют больше льгот (или чем выше его грейд, тем больше льгот);
- б) каждый сотрудник имеет возможность выбрать один из нескольких наборов социальных льгот; \*
- в) сотрудники каждого грейда, или иерархической ступеньки, имеют право использовать льготы на определенное количество баллов и сами формируют пакет бенефитов для себя;
- г) работодатель выделяет на обеспечение социальных льгот и гарантий сотрудников фиксированную сумму денег, используемую в зависимости от потребностей, преобладающих в конкретный период жизни;
- д) проводится анкетирование сотрудников, чтобы понять, соответствует ли существующая система ожиданиям персонала.

**5. Формирование льгот на основе модели «Шведский стол» предполагает, что:**

- а) вышестоящие на иерархической лестнице сотрудники имеют больше льгот (или чем выше его грейд, тем больше льгот);
- б) каждый сотрудник имеет возможность выбрать один из нескольких наборов социальных льгот;
- в) сотрудники каждого грейда, или иерархической ступеньки, имеют право использовать льготы на определенное количество баллов и сами формируют пакет бенефитов для себя;
- г) работодатель выделяет на обеспечение социальных льгот и гарантий сотрудников фиксированную сумму денег, используемую в зависимости от потребностей, преобладающих в конкретный период жизни;
- д) проводится анкетирование сотрудников, чтобы понять, соответствует ли существующая система ожиданиям персонала.

**6. Формирование льгот на основе модели «пожизненного сопровождения» предполагает, что:**

- а) вышестоящие на иерархической лестнице сотрудники имеют больше льгот (или чем выше его грейд, тем больше льгот);

б) каждый сотрудник имеет возможность выбрать один из нескольких наборов социальных льгот;

в) сотрудники каждого грейда, или иерархической ступеньки, имеют право использовать льготы на определенное количество баллов и сами формируют пакет бенефитов для себя;

г) работодатель выделяет на обеспечение социальных льгот и гарантий сотрудников фиксированную сумму денег, используемую в зависимости от потребностей, преобладающих в конкретный период жизни;

д) проводится анкетирование сотрудников, чтобы понять, соответствует ли существующая система ожиданиям персонала.

#### **7. «Стресс-буферная» модель социальной поддержки предполагает, что:**

а) создаются условия, обеспечивающие гражданам возможность беспрепятственно зарабатывать себе на жизнь любыми доступными способами;

б) обеспечена экологическая безопасность членов общества;

в) создан благоприятный психологический климат как в обществе в целом, так и в отдельных ячейках и структурных образованиях, есть защита от психологического прессинга;

г) социальная поддержка выполняет роль «буфера» и снижает негативные и патогенные последствия стресса для человека.

#### **8. Причины внедрения инноваций в кадровых системах:**

а) кризис;

б) симптомы повседневного неблагополучия;

в) увеличение объема работ;

г) успешная адаптация организации к происходящим переменам;

д) снижение спроса на продукцию организации.

#### **9. Задачи управления инновациями в кадровой системе:**

а) выработка инновационной концепции управления персоналом в соответствии со стратегическими целями развития организации;

б) организация подготовки персонала, повышение его квалификации;

в) поиск, набор, отбор кадров для организации;

г) деловая оценка персонала и построение моделей развития карьеры;

д) разработка и внедрение кадровых инноваций для реализации инновационной стратегии.

#### **10. Под инновацией понимают:**

а) процесс введения новых методов в организацию и осуществление хозяйственной деятельности;

б) внедренный новый продукт или услугу, новый способ их производства, освоение нового рынка;

в) рационализаторское предложение;

г) выпуск товара-новинки на рынок;

д) результаты мозгового штурма.

### **11. Инновация в кадровой системе — это:**

а) любое организованное решение, система, процедура или метод управления, существенно отличающиеся от сложившейся практики и впервые используемые в данной организации;

б) коренное и масштабное обновление кадров;

в) процесс освоения кадровых новшеств (принципов, процедур, методов, систем, организационных решений), существенно отличающихся от традиционной практики и направленных на развитие интеллектуальной компоненты на основе параметрического и структурного преобразования внутренних компетенций и мотиваций организации;

г) временное целевое объединение научных работников нескольких смежных отраслей науки и техники, а также менеджеров для решения конкретных научно-технических или производственных задач;

д) сложная система, ориентированная на достижение целей развития с учетом эндогенных и экзогенных факторов.

### **12. Модель «двойной («дуальной»)» карьеры предполагает, что:**

а) компетенции сотрудников должны быть привязаны не только к уровням управления, но и к модели бизнес-процессов;

б) моделирование развития интеллектуальной компоненты базируется на соединении инжинирингового и социально-психологического подходов;

в) стандартные методики отбора дополняются оценкой потенциальных способностей претендента, в том числе инновационного потенциала и лидерских качеств;

г) сотрудник имеет еще две плоскости перемещений: в рамках функциональной деятельности и в рамках инновационной;

д) сотрудник преимущественно вертикально продвигается по карьерной лестнице.

### **13. «Дауншифтинг» как модель карьеры предполагает, что:**

а) возможны две плоскости перемещений: в рамках функциональной деятельности и в рамках инновационной;

б) в ряде случаев необходимо замедление деловой карьеры или понижение по карьерной лестнице;

в) новую должность работник занимает после повышения квалификации;

г) верхнюю ступеньку служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала;

д) горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время.

### **14. Сопротивление инновациям в кадровой системе — это:**

а) случайное явление;

- б) фундаментальная проблема;
- в) стагнация кадровой системы;
- г) редкое явление;
- д) естественное проявление.

**15. К инновационным методам управления персоналом можно отнести:**

- а) «SCAMPER», «Альтер-эго», «Рефрейминг», «Вызов», «Метод инверсии»;
- б) «635», «Дельфи», «гирлянд случайностей и ассоциаций»;
- в) «меньше работы — больше отдыха», метод «сверхквалифицированного сотрудника», «работа на пределе возможностей»;
- г) методы «морфологического ящика», «функционально-стоимостной анализ», «сценария»;
- д) «трамплин», «перепутье», «прыжок».

**16. Концепция безопасности человеческих ресурсов утверждает, что лучшим способом достижения безопасности на организационном уровне является:**

- а) обратная связь с сотрудниками организации;
- б) обеспечение безопасности персонала;
- в) содействие уволенным работникам;
- г) обеспечение экономической безопасности;
- д) признание результатов работы.

**17. Риски по обеспечению безопасности человеческих ресурсов могут быть связаны:**

- а) с законодательными ограничениями;
- б) с неудовлетворенностью сотрудника отношениями с руководителем, коллегами по работе; \*
- в) с низкой квалификацией сотрудников;
- г) со слишком высокой квалификацией сотрудников для занимаемых должностей; \*
- д) с финансовыми показателями деятельности организации.

## Тест 6

**1. Организационный конфликт — это:**

- а) конфликт в любой социальной группе;
- б) конфликт, возникший в результате неоптимальности функциональных связей организации с внешней средой;
- в) конфликты между организацией и обществом;
- г) конфликты в различных сферах общественной жизни (экономической, политической, социальной и духовной);
- д) конфликт, субъектами которого выступают работники предприятия в рамках служебных взаимодействий.

## **2. Межличностный конфликт — это:**

- а) конфликт между формальными и неформальными группами в одном коллективе;
- б) столкновение личностей в процессе их взаимоотношений;
- в) конфликт между формальными и неформальными группами в одном коллективе (между штатными менеджерами и неформальными лидерами);
- г) конфликт между линейным и штабным персоналом;
- д) противоборство субъектов социального взаимодействия на основе противоположных политических интересов.

## **3. Предметом конфликта является (являются):**

- а) ресурсы организации (материальные, человеческие, организационные, социальные, духовные), цели организации, ценности, приоритеты;
- б) политическая власть в различных социальных структурах;
- в) государственная власть;
- г) существующая или воображаемая проблема или ситуация, посредством которой стороны вступают в противоречие;
- д) способ поиска путей выхода из кризиса конкретного предприятия.

## **4. Этап эскалации конфликта характеризуется:**

- а) прекращением внешнего проявления конфликтного поведения сторон;
- б) переходом к активному информационному, коммуникативному взаимодействию, переговорному процессу, направленному на разрешение конфликта, достижение взаимоприемлемого решения;
- в) попытками субъектов разрешить объективную конфликтную ситуацию неконфликтными способами;
- г) осознанием сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия;
- д) резким сужением когнитивной сферы в поведении и деятельности; переход к более примитивным, агрессивным формам противоборства; вытеснение адекватного восприятия оппонента образом «врага»; применение насилия в качестве аргумента, потерей первоначального предмета разногласий; расширение границ конфликта, вовлечением в конфликт новых участников.

## **5. Предконфликтная стадия характеризуется:**

- а) прекращением внешнего проявления конфликтного поведения сторон;
- б) переходом к активному информационному, коммуникативному взаимодействию, переговорному процессу, направленному на разрешение конфликта, достижение взаимоприемлемого решения;
- в) возникновением противоречия, восприятие которого может быть адекватным и неадекватным, которое еще можно разрешить мирным путем и осознанием субъектами угрозы своим интересам;
- г) осознанием сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия;

д) резким сужением когнитивной сферы в поведении и деятельности; переход к более примитивным, агрессивным формам противоборства; вытеснение адекватного восприятия оппонента образом «врага»; применение насилия в качестве аргумента, потерей первоначального предмета разногласий; расширение границ конфликта, вовлечением в конфликт новых участников.

**6. Основными стратегиями поведения в конфликте являются:**

- а) забастовка, пикет, протест;
- б) пикет, компромисс, избегание, сотрудничество;
- в) соперничество, компромисс, уступка; уход, сотрудничество;
- г) изоляция, индивидуализация, спор, уступка, компромисс;
- д) инцидент, эскалация, спор, разрешение.

**7. Субъективные причины конфликта — это:**

- а) столкновение значимых материальных и духовных интересов, слабая разработанность правовых и других нормативных процедур;
- б) причины, связанные с индивидуальными психологическими особенностями индивидов, которые приводят к тому, что они выбирают конфликтный способ разрешения объективного противоречия;
- в) несоответствие структуры организации требованиям ее деятельности;
- г) неоптимальность функциональных связей организации с внешней средой, между структурными элементами и отдельными работниками;

**8. Динамическая функция конфликта — это:**

- а) изменения в организации, наступающие после конфликта, что способствует организационному развитию;
- б) возникновение новых сведений об индивидуумах, организационных предметах, фактах, событиях, процессах, независимо от формы их предоставления;
- в) процесс переориентации, перегруппировки, переосмысления целей, задач, позиций и сил;
- г) сплачивает членов каждой из противоборствующих сторон;
- д) нахождение новых подходов к решению экономических, социальных, административных и иных видов организационных проблем.

**9. Дифференцирующая функция конфликта — это:**

- а) изменения в организации, наступающие после конфликта, что способствует организационному развитию;
- б) возникновение новых сведений об индивидуумах, организационных предметах, фактах, событиях, процессах, независимо от формы их предоставления;
- в) процесс переориентации, перегруппировки, переосмысления целей, задач, позиций и сил;
- г) сплачивает членов каждой из противоборствующих сторон;



д) нахождение новых подходов к решению экономических, социальных, административных и иных видов организационных проблем.

**10. Какие выделяют подходы к пониманию роли руководителя в урегулировании конфликта:**

- а) третейский судья, арбитр, посредник, помощник, наблюдатель;
- б) лидер, регулятор, инициатор, фасилитатор, жалобщик;
- в) медиатор, фасилитатор, координатор, судья, жалобщик;
- г) лидер, охранник, инициатор, наблюдатель, помощник;
- д) исполнитель, делегат, представитель, лидер, руководитель.

**11. Метод сглаживания конфликта основан:**

- а) на стремлении избежать конфликта по тем или иным причинам;
- б) на принятии определенных уступок за счет уменьшения собственных притязаний;
- в) на отсутствии каких-либо поведенческих акций и действий;
- г) на управлении конфликтом на основе выявления скрытых средств его урегулирования;
- д) на ориентации на коллективные методы взаимодействия и традиции коллективизма, основан на подчеркивании общих интересов, когда различия преуменьшаются, а на общих чертах делается акцент.

**12. Метод компромисса в управлении конфликтом основан:**

- а) на стремлении избежать конфликта по тем или иным причинам;
- б) на принятии определенных уступок за счет уменьшения собственных притязаний;
- в) на отсутствии каких-либо поведенческих акций и действий;
- г) на управлении на основе выявления скрытых средств его урегулирования;
- д) на управлении посредством достижения соглашения в ходе непосредственных переговоров сторон.

**13. Перечислите, какие бывают методы управления стрессом на уровне организации:**

- а) психологические тренинги;
- б) социальная поддержка;
- в) методики отреагирования;
- г) коучинг руководства;
- д) аутстаффинг.

**14. К этому методу управления стрессом на уровне организации относится развитие корпоративных ценностей, традиций, проведение корпоративных праздников, формирование корпоративного духа:**

- а) психологические тренинги;
- б) социальная поддержка;

- в) методики отреагирования;
- г) управление отношениями;
- д) аутстаффинг.

**15. К этому методу управления стрессом на уровне организации относится проведение специальных регулярных мероприятий по снятию напряжения посредством отложенной реакции на стрессогенные ситуации:**

- а) психологические тренинги;
- б) социальная поддержка;
- в) методики отреагирования;
- г) управление отношениями;
- д) аутстаффинг.

**16. К этому методу управления стрессом на уровне организации относится анализ режима работы сотрудников с целью выстраивания нового, с учетом индивидуальных потребностей работника и содержания работы:**

- а) психологические тренинги;
- б) социальная поддержка;
- в) управление нагрузками;
- г) управление отношениями;
- д) аутстаффинг.

**17. К этому методу управления стрессом на уровне организации относятся мероприятия по развитию навыков борьбы со стрессом, снятию психологического напряжения и т.д.:**

- а) психологические тренинги;
- б) социальная поддержка;
- в) методики отреагирования;
- г) управление отношениями;
- д) аутстаффинг.

**18. Эустресс — это стресс:**

- а) возникший в результате наступления экстремальной ситуации;
- б) вызванный высокой степенью неопределенности внешней среды;
- в) приводящий к негативным последствиям и имеющий разрушительные последствия;
- г) вызванный позитивными эмоциями или стресс слабой силы и приводящий к мобилизации человека;

**19. Дистресс — это стресс:**

- а) возникший в результате наступления экстремальной ситуации;
- б) вызванный высокой степенью неопределенности внешней среды;
- в) приводящий к негативным последствиям и имеющий разрушительные последствия;

- г) вызванный позитивными эмоциями или стресс слабой силы и проводящий к мобилизации человека;
- д) связанный с эмоциональными переживаниями.

**20. Модели ответной реакции рассматривают стресс:**

- а) как физиологическую ответную реакцию на требование окружающей среды;
- б) как взаимодействие между личностью и окружающей средой;
- в) как динамический процесс, приводящий психологические ресурсы в соответствие с предъявляемыми требованиями;
- г) как психологическое требование, приводящее к личностному напряжению;
- д) как неравенство, несоответствие между воспринимаемыми требованиями и воспринимаемыми ресурсами.

**21. Трансактные модели стресса рассматривают:**

- а) как физиологическую ответную реакцию на требование окружающей среды;
- б) как взаимодействие между личностью и окружающей средой;
- в) как динамический процесс, приводящий психологические ресурсы в соответствие с предъявляемыми требованиями;
- г) как психологическое требование, приводящее к личностному напряжению;
- д) как неравенство, несоответствие между воспринимаемыми требованиями и воспринимаемыми ресурсами.

**22. Модели несоответствия рассматривают стресс:**

- а) как физиологическую ответную реакцию на требование окружающей среды;
- б) как взаимодействие между личностью и окружающей средой;
- в) как динамический процесс, приводящий психологические ресурсы в соответствие с предъявляемыми требованиями;
- г) как психологическое требование, приводящее к личностному напряжению;
- д) как неравенство, несоответствие между воспринимаемыми требованиями и воспринимаемыми ресурсами.

**23. Ресурсные модели рассматривают стресс:**

- а) как неравенство, несоответствие между воспринимаемыми требованиями и воспринимаемыми ресурсами;
- б) как физиологическую ответную реакцию на требование окружающей среды;
- в) как взаимодействие между личностью и окружающей средой;
- г) как динамический процесс, приводящий психологические ресурсы в соответствие с предъявляемыми требованиями;
- д) как психологическое требование, приводящее к личностному напряжению.

**24. По причинам возникновения и последствиям можно выделить:**

- а) физиологический, психологический, эмоциональный, информационный, управленческий стресс;
- б) эустресс и дистресс;
- в) краткосрочный и долгосрочный стресс;
- г) прямой и косвенный стресс;
- д) профессиональный и непрофессиональный стресс.

**Тест 7**

**1. Компенсационная политика организации «платить работникам выше, чем платят конкуренты» имеет следующие недостатки:**

- а) дополнительные возможности привлечь высококвалифицированных специалистов и сохранить их;
- б) повышение стоимости товара по сравнению с конкурентами;
- в) сокращение издержек производства.

**2. Программы подбора и обучения персонала, организация рекламы услуг являются примерами:**

- а) политики организации;
- б) направлений деятельности организации;
- в) стратегии организации;
- г) миссии организации.

**3. Типичные ошибки, которые допускают многие отечественные предприятия при принятии решения о сокращении численности занятых работников, состоят в том, что:**

- а) учитываются только текущие затраты;
- б) не прорабатываются альтернативные решения;
- в) не принимаются в расчет отдаленные результаты и последствия;
- г) имеют место нарушения трудового законодательства;
- д) отсутствуют программы реализации принятых решений;
- е) отсутствуют обоснования максимальных размеров сокращения персонала.

**4. К условиям, которые являются управляемыми с точки зрения возможности влияния организации на их изменение, относятся:**

- а) внутренние условия;
- б) условия, зависящие от организации;
- в) внешние условия;
- г) условия, зависящие от работников.

**5. Оценка персонала может рассматриваться:**

- а) как управляемый показатель эффективности принимаемых решений;

- б) как косвенный показатель эффективности принимаемых решений;
- в) как прямой показатель эффективности принимаемых решений.

**6. При всем многообразии форм компенсации работы персонала определяющая роль принадлежит:**

- а) косвенным компенсациям;
- б) материальным компенсациям;
- в) внутренним компенсациям.

**7. К показателям, характеризующим основные функциональные направления принятия кадровых решений, относятся:**

- а) показатели повышения эффективности управления человеческими ресурсами;
- б) затраты на подбор в расчете на одного принятого работника;
- в) затраты на обучение в расчете на одного работника, прошедшего обучение;
- г) время заполнения одной вакансии.

**8. Экономическим результатом совершенствования управления персоналом является:**

- а) рост материалоемкости продукции;
- б) снижение трудоемкости продукции;
- в) повышение квалификации сотрудников;
- г) снижение фондовооруженности;
- д) снижение зарплатоемкости продукции.

## Раздел 2. Деловые коммуникации

### Тема 1. Понятие, виды и процесс коммуникаций в организациях

#### Вопросы для обсуждения

1. Деловые коммуникации и их роль в управлении организацией
2. Уровни и виды коммуникации
3. Коммуникационный процесс и каналы передачи информации

#### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 2.

Жернакова, М. Б. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00331-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/>

Ратников, В. П. Деловые коммуникации : учебник для вузов / В. П. Ратников ; ответственный редактор В. П. Ратников. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 459 с. — ISBN 978-5-534-15744-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/>

Коноваленко, М. Ю. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Ю. Коноваленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 466 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11058-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания

#### ***Контрольные вопросы:***

1. Что такое коммуникация и для чего она нужна в управлении организацией?
2. Какие процессы отражают информационный и межличностный аспекты коммуникации?
3. Какие важные характеристики управленческой информации вы знаете?
4. Как можно подразделить коммуникации в организации по уровням и видам?
5. Какие элементы и этапы включает в себя коммуникационный процесс?
6. Что такое «канал коммуникации» и как можно объяснить что такое «пропускная способность канала»?

7. Какие потенциальные препятствия осложняют процессы коммуникации в организациях?

### **Практические задания**

#### **Задание 1.**

Проанализируйте в течение недели, какими информационными и коммуникационными технологиями (ИКТ) для осуществления личной и деловой коммуникации Вы пользуетесь? С какой целью Вы используете ту или иную технологию (устройство)? Что изменилось в Вашей жизни за последние пять лет с точки зрения коммуникаций?

№	Виды ИКТ	Цель и участники коммуникаций	Оценка влияния на качество коммуникации
1			
2			
3			

#### **Задание 2.**

Проанализируйте, какие каналы коммуникации Вы используете? Какими ИКТ Вы при этом пользуетесь и какие коммуникативные барьеры у Вас возникают?

№	Канал коммуникации	Средства коммуникации	Виды коммуникационных барьеров
1			
2			
3			

### **Тест**

**1. Коммуникации реализуют одну из следующих функций:**

- a. Экономическая
- b. Правовая
- c. Контрольная
- d. Информационная

**2. Вставьте пропущенное слово**

**Как называется процесс установления контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности?** \_\_\_\_\_

**3. Что не входит в уровни коммуникации**

- a. Координация

- b. восходящие коммуникации
- c. мотивация
- d. нисходящие коммуникации

**4. В основе невербальной коммуникации лежит:**

- a. информация, посланная отправителем без использования слов
- b. информация, посланная отправителем с использованием слов
- c. другие способы передачи информации

**5. Какой элемент входит в процесс обмена информацией?**

- a. Канал
- b. передача информации
- c. обратная связь
- d. декодирование

**6. Причинами плохой коммуникации могут быть:**

- a. Стереотипы
- b. предвзятые представления
- c. декодирование
- d. пренебрежение фактами

**7. На емкость коммуникативных каналов не влияет один из факторов:**

- a. способность обрабатывать только один сигнал
- b. способность обрабатывать несколько сигналов одновременно
- c. возможность обеспечения быстрой, двусторонней обратной связи
- d. способность обеспечивать личный подход к коммуникациям



## Раздел 2. Деловые коммуникации

### Тема 2. Формы деловых коммуникаций

#### Вопросы для обсуждения

1. Деловая переписка
2. Деловые беседы и совещания
3. Деловые переговоры
4. Выступления перед аудиторией
5. Презентации: их место и роль в управленческой коммуникации
6. Современные формы деловых коммуникаций и каналы передачи информации

#### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 2.

Жернакова, М. Б. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00331-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/>

Ратников, В. П. Деловые коммуникации : учебник для вузов / В. П. Ратников ; ответственный редактор В. П. Ратников. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 459 с. — ISBN 978-5-534-15744-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/>

Коноваленко, М. Ю. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Ю. Коноваленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 466 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11058-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания

#### *Контрольные вопросы*

1. Каково назначение документа в управлении организацией?
2. Какие виды текстовых документов обеспечивают письменную коммуникацию?
3. Для чего нужно делопроизводство?

4. Что означает понятие «унификация текстов управленческих документов»?
5. Какие виды деловых посланий составляют внутреннюю и внешнюю корреспонденцию организации?
6. В чем состоят отличительные особенности официально-делового стиля?
7. Какова структура текста делового письма?
8. Что такое деловая беседа и какое место она занимает в работе руководителя?
9. Какие виды деловой беседы реализуются в практике управления? Какова цель каждой из них?
10. Что включает в себя подготовка деловой беседы?
11. Перечислите этапы деловой беседы.
12. Что означают слова «слушать эффективно»?
13. Для каких целей собираются совещания?
14. Какие действия включает в себя подготовка делового совещания?
15. Для чего нужна повестка дня и протокол совещания?
16. Какова роль и задачи руководителя во время проведения совещания?"
17. Какова роль переговоров в управлении организацией?
18. Каковы особенности деловых переговоров, отличающие их от других видов коммуникаций?
19. Какова специфическая функция переговоров?
20. Какой метод ведения деловых переговоров считается наиболее действенным и эффективным?
21. Почему к переговорам необходимо готовиться?
22. Какая существует взаимосвязь между ведением переговоров и разрешением конфликтов?
23. Каковы принципы Гарвардского метода?
24. Что нужно сделать, готовясь к проведению переговоров?
25. Какое значение имеет психологическая подготовка к переговорам?
26. Каковы особенности выступления перед аудиторией по сравнению с межличностной коммуникацией?
27. Какие можно выделить этапы выступления перед аудиторией, на которые следует обратить внимание?
28. Что должно быть сделано при вхождении в контакт с аудиторией?
29. Какими приемами можно привлечь внимание аудитории?
30. Какие существуют основные подходы подачи материала?
31. Какие вы знаете приемы управления вниманием аудитории?
32. Как следует готовиться к выступлению в аудитории?
33. Нужно ли выступающему волноваться?
34. Что нужно для правильного настроения на успешное выступление?
35. Что такое презентация и какова ее роль в деловых коммуникациях?
36. Какие существуют виды презентаций?
37. Каковы основные принципы подготовки электронных и настольных презентаций?
38. Из каких разделов обычно состоит презентация на основе слайд-шоу?

39. Каковы требования, предъявляемые к оформлению слайдов?
40. Какие существуют основные правила создания текстового слайда?
41. Каковы особенности выступления перед аудиторией в сопровождении электронной презентации?"
42. Что понимается под информационно-коммуникационной средой (Новой средой)?
43. Как развивалась информационно-коммуникационная среда?
44. Каковы принципы функционирования Новой среды?
45. Какими характеристиками обладает Новая среда?
46. Как развивается Новая среда?

### ***Практические задания***

#### **Задание 1.**

Подготовьте публичное выступление по заданной теме на 5—7 мин. На что важно обратить внимание при подготовке публичного выступления?

Темы выступлений

1. Человеческие ресурсы организации: ключевые параметры управления.
2. Изменчивость как свойство человеческих ресурсов.
3. Методы руководства персоналом.
4. Успешный менеджмент персонала: обзор управленческих установок.
5. Новые роли и функции менеджеров по человеческим ресурсам.
6. Эволюция деятельности служб персонала.
7. Практические концепции управления человеческими ресурсами.
8. Культура производительности как механизм управления персоналом.
9. Информационные системы по человеческим ресурсам.
10. Самоменеджмент в процессе управления человеческими ресурсами."

#### **Задание 2.**

Подготовьте слайды для публичного выступления. На что нужно обратить особое внимание?

### ***Тест***

- 1. Что не относится к виду деловых посланий, каждый из которых также, по сути, является служебной запиской?**
  - a. инициативная записка
  - b. докладная записка
  - c. информационная записка
  - d. объяснительная записка

**2. Сопоставьте смысловый аспект сообщения с глагольной конструкцией**

1. Сообщение	а) Заверяем
2. Предложение	б) Постановляю
3. Обещание	в) Ставим Вас в известность
4. Приказ	г) Представляем Вам

**3. К виду деловой беседы не относится:**

- а. Проблемная
- б. Организационная
- в. Дисциплинарная
- г. Экономическая \*

**4. Как называется первичный официальный документ, в котором отражается ход совещания, мнения участников и принимаемые решения?**

\_\_\_\_\_

**5. Расставьте в правильном порядке.**

**Порядок ведения деловой беседы включает в себя следующую последовательность действий**

а)	обмен мнениями
б)	уточнение цели, задач, содержания беседы
в)	резюме
г)	установление контакта между собеседниками
д)	сообщение информации и изложение своей позиции

**6. Как называется обязательное мероприятие, в котором принимают участие все члены какой-либо организации? \_\_\_\_\_**

**7. Сопоставьте вид совещания с периодичностью их проведения**

1 Оперативное	а) по мере необходимости
2 Проблемное	б) разовые
3 Инструктивное	в) регулярные

**8. Расставьте в правильном порядке.**

**Порядок организации и подготовки совещаний включает в себя следующую последовательность действий:**

а)	определение задач и тематики совещания
----	--

b)	формирование повестки дня
c)	определение состава участников
d)	принятие решения о проведении совещания

**9. Введите ответ в виде текста**

**Что называется пониманием эмоций и чувств других людей, готовность сопереживать другим, способность «вжиться» в собеседника?**

\_\_\_\_\_

**10. Что не входит в этапы коммуникации с аудиторией**

- a. вхождение в контакт
- b. ведение процесса взаимодействия выступающего и слушающих
- c. не достижение синергетического эффекта
- d. определение особенностей незнакомой аудитории

**11. Во время ведения темы, необходимо управлять вниманием аудитории, которое снижается каждые:**

- a. 60 минут
- b. 30 минут
- c. 15 минут
- d. 45 минут

**12. Главным признаком, свидетельствующим о том, что выступление проходит удачно, является:**

- a. выражение лиц не соответствующее
- b. устойчивое внимание аудитории
- c. не устойчивое внимание аудитории
- d. наличие контакта глаз

**13. По способу представления презентации можно выделить.**

- a. автоматически демонстрируемая презентация
- b. презентация, которую ведет секретарь
- c. презентация, управляемая руководителем
- d. презентация, которой управляет приглашенное лицо (потавщик)

**14. По форме представления информации презентации подразделяют на:**

- a. настольные презентации
- b. презентации в виде слайдов
- c. интерактивные презентации
- d. настенные презентации

**15. Новая среда в силу своих особенностей имеет определенные характерные свойства:**

- a. низкая скорость передачи
- b. дешевизна получения информации
- c. объединение различных видов информации на основе мультимедиа
- d. высокая скорость передачи
- e. дороговизна получения информации

**16. Как называется формализованный набор правил представления информации для обмена ею между техническими устройствами в сети?**

---

**17. Цели создания электронного правительства:**

- a. совершенствование демократии
- b. затратное управление госуслугами
- c. снижение ответственности власти перед народом
- d. изменение взаимоотношений между обществом и правительством
- e. эффективное и менее затратное управление госуслугами

## Раздел 2. Деловые коммуникации

### Тема 3. Деловая этика, этикет и культура в сфере деловых коммуникаций

#### Вопросы для обсуждения

1. Понятие деловой этики
2. Культура деловых коммуникаций
3. Деловой этикет
4. Имидж делового человека
5. Техники эффективного речевого общения

#### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 2.

Жернакова, М. Б. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Б. Жернакова, И. А. Румянцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00331-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/>

Ратников, В. П. Деловые коммуникации : учебник для вузов / В. П. Ратников ; ответственный редактор В. П. Ратников. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 459 с. — ISBN 978-5-534-15744-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/>

Коноваленко, М. Ю. Деловые коммуникации : учебник и практикум для вузов / М. Ю. Коноваленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 466 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11058-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/>

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания

#### ***Контрольные вопросы***

1. Что такое деловая этика?
2. Какова роль деловой этики в профессиональной деятельности?
3. Что входит в понятие «культура деловых коммуникаций»?
4. Раскройте понятие «деловой этикет». Каковы его составляющие?
5. Какова главная особенность делового этикета?

6. Какие основные правила делового этикета вы знаете?
7. Что входит в понятие «деловой протокол»?
8. В чем состоит суть понятия «имидж делового человека»?
9. Какие вам известны психологические механизмы восприятия?
10. Какие существуют техники эффективного речевого общения?

### ***Практические задания***

#### **Задание 1.**

Разработайте стандарты поведения и стандарты одежды сотрудников компании (организации, предприятия).

#### **Задание 2.**

Опишите национальные особенности делового общения (этики)

- основные характеристики этики делового общения в странах Востока (Китай, Индия, Япония и др.)

- особенности деловой этики в западноевропейских странах (Англия, Германия, Франция, Италия, Испания и др.)

- особенности делового поведения и общения в США, Канаде

- особенности деловой этике в мусульманских странах

### ***Тесты***

#### **1. Кто впервые ввел в научный оборот термин этика?**

- a. Платон
- b. И. Кант
- c. Сократ
- d. Аристотель

#### **2. Как называется учение о морали, нравственности или система универсальных и специфических нравственных требований, стандартов и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни?**

---

#### **3. Речь воспринимается как культурная, если выполняются следующие требования**

- a. отсутствуют слова-паразиты \*
- b. правильно употребляются слова \*
- c. допускается неверная интонация
- d. используются обороты, содержащие лишние слова



- 4. Деловой протокол — это:**
- a. свод правил в деловых и служебных отношениях;
  - b. правила, регламентирующие порядок встреч и проводов, проведение бесед и переговоров, организацию приемов и деловой переписки
  - c. осознание добросовестного исполнения сотрудниками своих обязанностей
- 5. Есть ли разница между деловым и бытовым этикетом?**
- a. деловой этикет по сравнению с бытовым более официален, это определяет все отличия
  - b. они почти одинаковы
  - c. в деловом этикете больше правил, чем в бытовом
- 6. Имидж не включает следующие компоненты:**
- a. Этичные компоненты
  - b. Эстетические компоненты
  - c. Внешний вид
  - d. Профессиональные компоненты
- 7. Как называется сформировавшийся образ делового человека или целой организации, в котором выделены характеристики, оказывающие влияние на окружение? \_\_\_\_\_**
- 8. Что наиболее важно в подарке?**
- a. искренность того, кто дарит
  - b. намек
  - c. цена
  - d. желание доставить радость \*
- 9. Соблюдение чувства меры в разговоре — это:**
- a. Вежливость
  - b. Дипломатичность
  - c. Предупредительность
  - d. Тактичность
- 10. Убеждая собеседника, следует применять следующие правила аргументации и убеждения:**
- a. Закон максимизации аргументов
  - b. Закон объективности и доказательности
  - c. Закон встраивания
  - d. Закон субъективности
  - e. Закон минимализации аргументов

## Раздел 3. Организационное поведение

### Тема 1. Понятие и сущность организации

#### Вопросы для обсуждения

1. Сущность и черты организаций
2. Организации как закрытые и открытые системы
3. Жизненный цикл организации
4. Организационная культура
5. Принципы построения модели организационного поведения: основы организационного дизайна (проектирования)
6. Методы исследования организаций

#### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 3.

Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч. Часть 1. Основы, сущность и модели : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08254-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 93 — URL: <https://urait.ru/bcode/512637/p.93>.

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания.

#### ***Контрольные вопросы:***

1. Какова сущность современной организации?
2. 2. Изменяется ли сущность организации с течением времени? Если да, то объясните, каким образом.
3. Каковы основные черты организаций?
4. Определите основные черты следующих организаций: компания «Вкусно - и точка», церковь, завод по производству систем связи. Чем они отличаются друг от друга, что общего между ними?
5. Какие современные постулаты учитываются при проектировании организаций? Почему?
6. Каковы свойства организации как открытой или закрытой системы?

7. Оцените примерную эффективность каждой модели системы.
8. Каковы факторы внешней среды организации?
9. Какое воздействие факторы внешней среды оказывают на существование организации?
10. Каковы факторы внутренней среды организации?
11. Охарактеризуйте подсистемы внутренней среды организации и оцените степень их влияния на организацию в целом.
12. Каким принципам подчиняются существование и развитие организации? Поясните, почему именно этим принципам.
13. Каков жизненный цикл организации?
14. От каких факторов зависит длительность этапов жизненного цикла организации?
15. Проанализируйте зависимость характерных особенностей организационных структур от этапов жизненного цикла организации.
16. Опишите каждый этап жизненного цикла. Укажите, какие условия изменяют их характеристики.
17. Сравните описанный жизненный цикл с жизненным циклом любой известной вам организации.
18. Опишите систему организационной культуры.
19. Каковы функции организационной культуры?
20. Каковы тенденции организационных изменений?
21. Каковы методы трансформации организаций?
22. Каковы принципы построения системы управления организационным поведением?

### ***Практические задания***

Задания для группового анализа и обсуждения

1. Ниже представлен фрагмент из книги Рикардо Семлера «Маверик. История успеха самой необычной компании в мире». Выделите ключевые ценности культуры компании Semco. Можно ли отнести культуру Компании к какому-то из известных вам типов, и если да, то какому? Являлось ли создание новой культуры Компании одним из запланированных направлений организационных изменений, и какова роль в становлении этой культуры руководителя Компании?

Когда 12 лет назад я принял руководство Semco от моего отца, это была традиционная во всех отношениях компания с пирамидальной структурой и инструкциями на каждое непредвиденное обстоятельство. Но сегодня наши сотрудники устанавливают свою собственную норму выработки и приходят на работу по своему собственному графику без принуждения со стороны руководства и без оплаты сверхурочных часов. Они помогают модернизировать продукцию, которую сами производят, и пишут маркетинговые планы. Их начальники, в свою очередь, могут управлять своими подразделениями с исключительной свободой,

определяя стратегию развития бизнеса без вмешательства со стороны руководства. Они даже могут устанавливать размер своей собственной заработной платы, причем без каких-либо ограничений. Об этом, однако, будет знать каждый в компании, ведь вся финансовая информация в Semco публично обсуждается, и все сотрудники имеют неограниченный доступ к ней. Чтобы показать, насколько серьезно мы к этому относимся, Semco вместе с профсоюзами, представляющими интересы наших рабочих, разработала курс для обучения каждого сотрудника (даже курьеров и уборщиков) чтению балансовых отчетов и отчетов о движении денежных средств...

В секретариате нашего главного управления, стандартного офисного четырех-этажного здания из стали и стекла, есть приемная, но нет секретаря. Это первое, чем мы отличаемся от других. Хотя у нас много посетителей, мы считаем: секретари, как и личные помощники, нам не нужны. Мы не верим, что нам необходимы бес-перспективные должности. Все сотрудники в Semco, даже топ-менеджеры, сами принимают посетителей, сами делают себе копии документов, сами отправляют факсы, печатают письма и набирают телефонные номера. У нас нет отдельных столовых для руководства. Ты приехал позже на работу, а все места на парковке уже заняты? Твои проблемы! Для нас все это часть «естественного ведения бизнеса». В Semco мы сняли ненужные льготы и привилегии, которые питают эго, но вредят бухгалтерской отчетности и отвлекают всех от ключевых корпоративных задач — производства, продажи, выставления счетов, получения денег с клиентов...

В наших офисах нет привычных перегородок. Рабочие места сотрудников от-делены друг от друга зелеными насаждениями. Атмосфера непринужденная: одни сотрудники носят костюмы и галстуки или платья, другие — джинсы и кеды. Это не имеет значения. Если они хотят подражать Томасу Уотсону, одному из основателей компании IBM, и застегиваются на все пуговицы, это прекрасно. Но водолазки и фут-болки тоже ничего. И я хочу, чтобы наши люди не стеснялись класть ноги на стол, точно так же, как и я. Мне приятно сообщить, что собрание руководителей Semco не-однократно прерывалось людьми, которые хотели использовать свой конференц-зал для того, чтобы устроить праздник по поводу дня рождения. Вид вице-президентов, которые едят торт с маленьких тарелочек с изображениями Микки-Мауса, греет мне душу...

Если вы до сих пор не догадались, политика Semco — это отсутствие политики. Многие компании имеют целые подразделения, вырабатывающие горы документов, чтобы контролировать сотрудников. Возьмем, например, командировки. Обычно в фирмах есть нормы, устанавливающие, сколько человек может потратить в каждой конкретной ситуации. В Semco мы хотим, чтобы наши люди тратили все, что они, по их мнению, потратили бы, если бы они путешествовали сами, на свои собствен-ные деньги. Никаких подразделений, никаких правил, никаких проверок. Если мы боимся позволить людям решать самим, в какой секции самолета им сидеть или сколько звезд должна иметь их гостиница, нам не следует отправлять их за границу вести дела от нашего имени, не так ли?

Мы полностью доверяем нашим сотрудникам. По сути, мы с ними партнеры. Исходя из предположения, что капиталистическое общество должно быть капиталистическим для всех, у Semco есть план участия сотрудников в прибылях, но он отличается от общепринятых. Как правило, компании относятся к таким документам, как к священным коровам. Владельцы сами решают, кто, что и когда получает. В Semco распределение прибыли демократично. Мы ведем переговоры с нашими работниками по основной доле, которая будет распределена (около четверти нашей корпоративной прибыли), а они проводят собрания, чтобы решить, как ее разделить. Это зависит только от них. Данная процедура настолько всех устраивает, что однажды во время переговоров по новому трудовому договору лидер профсоюза заявил: слишком большое повышение окажет негативное влияние на компанию.

Некоторые люди находят сходство философии Semco с социализмом в старой восточноевропейской трактовке. Ерунда! Я полагаю, мы доказываем, что вовлечение работника вовсе не означает потерю власти собственниками. Чего мы действительно лишаемся, так это иррационального авторитаризма, который ведет к сокращению производительности. Мы очень рады, что наши работники самостоятельны и способны сами себя контролировать. Это означает, что они заботятся о своих рабочих местах и своей компании, и это хорошо для всех нас.

В реструктурировании Semco мы позаимствовали самое лучшее из нескольких источников. От капитализма мы взяли идеалы личной свободы, индивидуализма и конкуренции. Теория (но не практика) социализма научила нас сдерживать неуемную жажду наживы и делиться информацией и властью. Японцы помогли нам понять ценность гибкости, хоть в Компании мы и избегаем семейственности и автоматического преклонения перед старшими. Мы хотим, чтобы люди продвигались благодаря своей компетентности, а не выслуге лет или соблюдению норм и правил...

В Semco мы не любим даже мыслить в категориях «подчиненный — начальник». Мы предпочитаем быть партнерами и координаторами. И мы всячески стремимся к тому, чтобы наши работники сотрудничали со всеми в Компании, вне зависимости от занимаемой ими должности. Отдел снабжения и техотдел расположены таким образом, чтобы все сидели вместе, рядом с производством. Мы можем учиться друг от друга — вот главная идея. Внутреннее оформление офиса они могут называть как им угодно, но только не роскошным: на полу можно увидеть и сажу, и пятна машинного масла. Никому, кроме меня, до этого не было никакого дела, но сейчас, когда я перестал носить свои изящные итальянские кожаные туфли с подошвами, тонкими как бумага, мне тоже все равно...

Мы пытаемся максимизировать возможности каждого сотрудника и свести к минимуму надзор. Это не означает, что мы не несем никакой ответственности. Прежде чем брать людей на работу или продвигать их на руководящие позиции, с ними проводятся собеседования, и их кандидатуры одобряются всеми, кто будет работать под их началом. Каждые полгода работа менеджеров оценивается подчиненными, и результаты вывешиваются для всеобщего обозрения. Означает ли это, что рабочие могут уволить своего начальника? Я думаю да, поскольку

менеджер, постоянно получающий плохие отзывы, рано или поздно уходит из Semco ...

Не так давно к нам приезжала жена одного из рабочих, чтобы встретиться с со- трудником нашего отдела по работе с персоналом. Она была озадачена поведением своего мужа. Она сказала, что он больше не кричит на детей и спрашивает их, чем бы они хотели заняться в выходные. Он перестал быть таким раздражительным и де- спотичным, как раньше.

Женщину волновало, что мы сделали с ее мужем.

Тогда мы поняли: так как Semco изменилась в лучшую сторону, он тоже изменился.

## **Тест**

### **1. Организация - это**

- a. социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общей цели
- b. сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, функционирующее на не постоянной основе для достижения общей цели
- c. сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общей цели \*

### **2. Согласны ли Вы с утверждением, что более эффективны закрытые системы**

- a. нет
- b. да

### **3. Этап жизненного цикла организации – этап коллективизма – это**

- a. рождение организации
- b. детство организации
- c. юность организации
- d. зрелость

### **4. Вставьте пропущенное слово (слова)**

**Набор наиболее важных положений, ценностей и символов, разделяемых членами организации - \_\_\_\_\_**

### **5. Сила организационной культуры не зависит от**

- a. масштабов организации
- b. разделяемости основных атрибутов организации членами организации,

- c. ясности приоритетов организации
- d. отрасли

**6. Вставьте пропущенное слово (слова)**

Процесс развития корпоративной культуры можно представить в виде \_\_\_\_\_ подпроцессов

**7. Вставьте пропущенное слово (слова)**

Корпоративная культура \_\_\_\_\_ влияние на эффективность функционирования организации

**8. Процесс формирования или изменения модели организационного поведения (ОП) называется**

- a. процессом организационного взросления
- b. процессом организационного проектирования
- c. процессом организационного старения

**9. Принцип - Оптимальность соотношения управленческих ориентаций –**

- a. временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления
- b. необходимость опережения функций, ориентированных на развитие человеческого капитала по сравнению с функциями, направленными на стабильное развитие производства \*
- c. многовариантная проработка предложений по формированию модели ОП и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства
- d. в любых горизонтальных и вертикальных разрезах модель ОП должна обеспечивать рациональную автономность структурных подразделений или отдельных руководителей

**10. Принцип – Адаптивность (определяющий направление развития модели ОП)**

- a. предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления
- b. упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения
- c. означает приспособляемость модели ОП к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
- d. Отсутствие перерывов в работе системы ОП дает эффект запоминания и обучения

## Раздел 3. Организационное поведение

### Тема 2. Сущность и модели организационного поведения и организационного дизайна (проектирования)

#### Вопросы для обсуждения

1. Сущность организационного поведения
2. Типология моделей организационного поведения
3. Анализ современных проблем управления организационным поведением

#### Методические рекомендации

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 3.

Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч. Часть 1. Основы, сущность и модели : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — 6-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08254-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 93 — URL: <https://urait.ru/bcode/512637/p.93>.

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания.

#### ***Контрольные вопросы:***

1. Дайте определение ОП. Как формулируется сущность ОП? В чем состоят различия подходов?
2. Является ли ОП манипулированием людьми? Почему?
3. В чем заключается необходимость существования людей и организаций друг для друга?
4. Какими факторами определяется поле ОП? Охарактеризуйте их.
5. Вспомните основные концепции, формирующие базис ОП. Могли бы вы выделить наиболее значимые? Поясните свой выбор."
6. Сравните природу человека и организации: в чем сходство и различия?
7. Какие человеческие качества сугубо индивидуальны? В чем люди в основном похожи? Что доминирует: различия или сходство?
8. Как вы думаете, какие факторы в наибольшей степени определяют различия между организациями?



9. Рассмотрите основные черты социальной системы организации, в которой вы работаете или учитесь. Как эта система влияет на вас и ваши трудовые качества (положительно или отрицательно)?

10. Как формулируется видение организации, в которой вы работаете? Как оно воспринимается сотрудниками?

11. Как философия, так и видение представляют собой довольно абстрактные понятия. Как донести их содержание до работников? Почему философия и видение включены в систему ОП? Приведите пример организационного видения, о котором вы читали или слышали.

12. В чем состоят различия между фактическими и ценностными предпосылками формирования моделей ОП?

13. Какой модели (парадигмы) ОП придерживаетесь вы как руководитель? Какой модели придерживается ваше руководство?

14. Сравните четыре модели ОП между собой. Что у них общего? Чем они отличаются друг от друга?

15. Обсудите каждую модель ОП.

16. В каком направлении, по вашему мнению, развиваются модели ОП?

17. Какова роль этики в организации?

### ***Практические задания***

1. Рассмотрите особенности российской действительности, которые необходимо учитывать при формировании философской концепции управления персоналом (по материалам отечественных философских и культурологических исследований).

Огромная территория России и освоение новых территорий выработали в русском человеке привычку полагаться на богатство и неисчерпаемость Русской земли в отличие от жителей Западной Европы, из поколения в поколение вынужденных концентрировать силы, рассчитывать все до мелочей, беречь и экономить, работая на относительно небольшом пространстве. Немаловажно также то, что противостоять неустойчивым и непредсказуемым погодным условиям россиянин мог, только интенсивно работая, торопясь завершить свой труд за короткое время, а затем отдыхать в течение осени и долгой зимы. Отсюда родилась цикличность труда российского работника, склонность к созерцательному времяпрепровождению.

Русский человек традиционно привык ставить общественное выше личного, подчинять личную свободу потребностям коллектива, когда каждый заботится «друг о друге, а Бог — обо всех», работать артельно. Корни этой традиции уходят далеко в глубь истории: такая помощь — обычай совместного бесплатного труда крестьян для быстрого завершения работы у хозяина. Традиционным было также празднование ее окончания. Значит, коллективный труд российского персонала в российской организации будет более эффективным, чем индивидуальный,

особенно если он основан на конкуренции между сотрудниками одной структурной единицы (отдела).

Россиянин не мыслит себя вне общества, и, сохраняя общественно полезный труд, Россия сберегла истинную человеческую ценность. Поэтому труд следует рассматривать не только как совокупность результативных или бесполезных действий, но и как проявление духовной жизни. Организации необходимы совместные культурные и общественно полезные мероприятия, которые сплачивают коллектив, помогают человеку ощутить себя духовно значимой в обществе единицей.

К сожалению, весьма заметная ориентация современного российского общества на потребление (западная модель) привела в значительной мере к бездуховности подрастающего поколения, разрушила идеалы и нормы поведения. У большей части молодежи до последнего времени отмечались повышенная тревожность, эмоциональная напряженность, агрессивность, эгоизм, презрение к истории и культуре Отечества. В таких условиях организациям следует делать ставку на поколение 40—50-летних и старшие возрастные группы, об особенностях которых будет сказано далее. Молодежь можно воспитывать в традициях культуры конкретной российской организации (восточная модель). Кроме того, нет смысла отказываться от истинных ценностей западной культуры. Нужно адаптировать их и применять (особенно управленческие технологии).

Большинство психологов отмечают зачастую не поддающиеся логическому анализу загадочность, противоречивость русского характера, колебания между добром и злом. Смещение понятий делает людей гибче, свободнее от штампов, по некоторым вопросам мудрее, добрее и терпимее. В то же время им в большей мере свойственны аморальность, бессердечность, склонность к решительным действиям с труднопредсказуемыми результатами. Кроме того, они становятся более последовательными в своих заблуждениях.

Поэтому важно сохранить и закрепить в психологии русского работника положительные поведенческие черты, которые носят четко выраженный альтруистический характер: ограничение потребностей до разумных пределов, прямое осуждение накопительства, стяжательства в соответствии с традициями народной культуры — «сначала для Бога, Отечества, общины, матери и отца, а потом для меня». Следует развивать в работниках способность к образному мышлению, чтобы быть в состоянии видеть проблему, а не «вычислять» ее. Пытливость, общительность, умение быстро приспосабливаться к условиям окружающей среды помогает русским людям быть очень активными в своей деятельности. При этом необходимо бережно и гуманно относиться к людям, не обращая внимания на то, что бессистемная активность часто порождает сложности (соответственно выбирается стиль управления и методы игр и влияния в организации).

В русской философии нашла отражение идея о том, что человек ограничивает свою свободу во имя Бога, Отечества, матери и отца, рода, общины и, наконец, по велению совести, которая не позволяет причинять зло другим. То есть свобода человека в народной среде всегда была относительной, способствовала

дисциплине, порядку, знаменитому общинному ладу. Исходя из этого могут быть заложены устойчивые основы организационной демократии.

Радикальные перемены вызвали у населения стрессовое состояние. Людям старшего и среднего поколений трудно адаптироваться к жизни в условиях рыночных отношений, изменить стереотипы поведения. К стрессу ведет и ломка внутрисемейных отношений, связанная со снижением социального статуса семьи, падением авторитета старших. Развитие как общества, так и организации окажется устойчивым и жизнеспособным только в том случае, если оно будет происходить плавно, органично, на основе преемственности поколений, уважения предков, признания общечеловеческих ценностей (не допускать резких изменений в организации без крайней необходимости, сглаживать их для персонала и помнить, что сильные молчаливы, но это не означает, что они не страдают).

Россия была и остается страной резких решений: переход от общественной формы собственности к новым формам (частная, государственная и смешанная) и выработка оптимальных соотношений между ними становятся очередным шоком. Поспешность действий на практике оборачивается декларативностью принципов, отрицательными или грубо искаженными результатами, рвачеством и бездуховностью. Не стоит спешить, как бы далеко вперед ни ушла технология конкретной отрасли. Людям нужно время, чтобы приспособиться.

Россия прежде всего общность различных этнических групп, национальностей, народностей, связанных культурой, психологией, традициями и т. д. Российскому обществу необходимо выработать взвешенную, гармоничную политику в экономико-национальной сфере. Это позволит стране уйти от национализма, замешанного на разрушительном влиянии эгоизма и ведущего к крайней жестокости. В организации также необходимо жестко пресекать конфликты на почве религиозной и национальной розни и формировать корпоративную культуру в духе равенства и терпимости.

Опыт российской истории, как и истории всего человечества, подводит Россию к пониманию того очевидного факта, что предотвратить потрясения в развитии общества, достигнуть социальной гармонии в нем можно не за счет развития науки и техники как таковых, укрепления государства, введения диктатуры «сильного человека», создания организаций социал-демократического типа, бессильных продвинуть человечество вперед, а только благодаря вступлению России на путь духовного возрождения. Это позволит устранить существующие кризисные явления, обеспечить соблюдение интересов различных социальных и политических групп, стимулировать экономическое развитие, исключить угрозу экологической катастрофы. Необходимо стараться создать гармонию не только внутри коллектива организации но и гармонию с обществом, природой, политической системой. Должны быть заложены основы и экономической, и психологической стабильности. Дисгармоничными методами можно пользоваться только в крайнем случае.

В философии организаций необходимо уравновешивать целеустремленность и жесткость в достижении целей с гуманным, бережным отношением к людям, выражающимся не только в материальной, но и в действенной культурной,

духовной помощи каждому человеку сообразно с возможностями организаций и общества.

Формирование мотивационных механизмов в организациях должно исходить из принципа параллельного и равноправного удовлетворения высших (психологических, духовных) и низших (материальных) потребностей каждого работника в зависимости от полученного им результата различными средствами для этих двух групп потребностей.

### *Тест*

#### **1. Организационное поведение — это**

- a. эффективное управление материальными ресурсами
- b. изучение поведения людей и групп в организациях
- c. формирование поведенческих моделей
- d. разработка навыков и способов практического использования полученных знаний в ходе изучения поведения людей и групп в организациях

#### **2. Вставьте пропущенное слово (слова)**

Поле ОП формируется в процессе взаимодействия \_\_\_\_\_ факторов

#### **3. Природа организации определяется**

- a. социальной системой
- b. взаимными интересами человека и организации
- c. этическими принципами
- d. иерархией
- e. ценностью психологической общности работников

#### **4. К базисным теоретическим подходам в ОП не относятся:**

- a. ориентированный на человеческий капитал
- b. поддерживающий,
- c. ситуационный,
- d. не поддерживающий
- e. ориентированный на результаты
- f. системный
- g. формальный

#### **5. Фундамент системы ОП образуют**

- a. ценности тех людей в организации, которые принимают основополагающие решения относительно ее существования и развития

- b. убеждения тех людей в организации, которые принимают основополагающие решения относительно ее существования и развития
- c. особенности тех людей в организации, которые принимают основополагающие решения относительно ее существования и развития
- d. намерения тех людей в организации, которые принимают основополагающие решения относительно ее существования и развития
- e. нет верного ответа

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ П.А. КОСТЫЧЕВА»**

Методические указания для практических занятий и  
самостоятельной работы по

**дополнительной профессиональной программе**  
программе профессиональной переподготовки  
«Экономика и управление предприятиями и организациями»  
по дисциплине  
**«Противодействие коррупции»**

Рязань, 2023 г.

## **Содержание**

Раздел 1. Понятие и социально-правовая сущность коррупции

Раздел 2. Содержательное разнообразие и формы коррупционных проявлений

Раздел 3. Меры по противодействию коррупции, предусмотренные законом

# РАЗДЕЛ 1.

## ПОНЯТИЕ И СОЦИАЛЬНО-ПРАВОВАЯ СУЩНОСТЬ КОРРУПЦИИ

### Вопросы для обсуждения

1. Сущность и основные содержательные характеристики коррупции
2. Социально-политическое и экономическое содержание коррупции
3. Признаки противоправных коррупционных проявлений

### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 1.

Противодействие коррупции : учебник и практикум для вузов / И. В. Левакин, Е. В. Охотский, И. Е. Охотский, М. В. Шедий ; под общей редакцией Е. В. Охотского. — 3-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06725-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511710>

Гладких, В. И. Противодействие коррупции на государственной службе : учебное пособие для вузов / В. И. Гладких, В. М. Алиев, В. Г. Степанов-Егиянц. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09787-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516179>

*Федеральные законы:*

- "О противодействии коррупции" от 25.12.2008 N 273-ФЗ;
- "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 N 79-ФЗ;
- "Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления" от 09.02.2009 N 8-ФЗ;
- "Об антикоррупционной экспертизе нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов" от 17.07.2009 N 172-ФЗ;
- "О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам" от 03.12.2012 N 230-ФЗ;
- "О запрете отдельным категориям лиц открывать и иметь счета (вклады), хранить наличные денежные средства и ценности в иностранных банках, расположенных за пределами территории Российской Федерации, владеть и (или) пользоваться иностранными финансовыми инструментами" от 07.05.2013 N 79-ФЗ.



*Указы Президента РФ:*

- "Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих" от 12.08.2002 N 885;
- "О мерах по противодействию коррупции" от 19.05.2008 N 815;
- "О государственной информационной системе в области противодействия коррупции "Посейдон" и внесении изменений в некоторые акты Президента Российской Федерации" (вместе с Положением о государственной информационной системе в области противодействия коррупции "Посейдон") от 25.04.2022 N 232;
- "Об утверждении перечня должностей федеральной государственной службы, при замещении которых федеральные государственные служащие обязаны представлять сведения о своих доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей" от 18.05.2009 N 557;
- "О представлении гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы, и федеральными государственными служащими сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера" от 18.05.2009 N 559;
- "О представлении гражданами, претендующими на замещение государственных должностей Российской Федерации, и лицами, замещающими государственные должности Российской Федерации, сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера" от 18.05.2009 N 558;
- "О проверке достоверности и полноты сведений, представляемых гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы, и федеральными государственными служащими, и соблюдения федеральными государственными служащими требований к служебному поведению" от 21.09.2009 N 1065;
- "О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона "О противодействии коррупции" от 21.07.2010 N 925;
- "О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов" от 01.07.2010 N 821;
- "О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона "О противодействии коррупции" от 02.04.2013 N 309;
- "О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона "О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам" от 02.04.2013 N 310;
- "Вопросы противодействия коррупции" от 08.07.2013 N 613;
- "Об утверждении формы справки о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера и внесении изменений в некоторые акты Президента Российской Федерации" от 23.06.2014 N 460;
- "О некоторых вопросах противодействия коррупции" от 08.03.2015 N 120;

- "О мерах по совершенствованию организации деятельности в области противодействия коррупции" от 15.07.2015 N 364;
- "О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки, который необходим для замещения должностей федеральной государственной гражданской службы" от 16.01.2017 N 16.

*Постановления Правительства РФ:*

- "Об антикоррупционной экспертизе нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов" от 26.02.2010 N 96;
- "О распространении на отдельные категории граждан ограничений, запретов и обязанностей, установленных Федеральным законом "О противодействии коррупции" и другими федеральными законами в целях противодействия коррупции" от 05.07.2013 N 568;
- "О Порядке сообщения отдельными категориями лиц о получении подарка в связи с протокольными мероприятиями, служебными командировками и другими официальными мероприятиями, участие в которых связано с исполнением ими служебных (должностных) обязанностей, сдаче и оценке подарка, реализации (выкупе) и зачислении средств, вырученных от его реализации" от 09.01.2014 N 10.

*Международные договоры:*

- Конвенция ООН против коррупции (ратифицирована Федеральным законом от 08.03.2006 N 40-ФЗ);
- Конвенция против транснациональной организованной преступности (ратифицирована Федеральным законом от 26.04.2004 N 26-ФЗ);
- Конвенция об уголовной ответственности за коррупцию (ратифицирована Федеральным законом от 25.07.2006 N 125-ФЗ).

Помимо перечисленных документов можно руководствоваться Методическими рекомендациями по выявлению и минимизации коррупционных рисков при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных или муниципальных нужд, утвержденными Минтрудом России. Госоргану, органу местного самоуправления или организации рекомендуется использовать их, чтобы самостоятельно определять собственные коррупционные риски и индикаторы коррупции, возникающие при закупках (Письма Минтруда России от 30.09.2020 N 18-2/10/П-9716, Росархива от 06.10.2020 N 3/2617-Ю).

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста, выполнить практические задания.

*Контрольные вопросы:*

1. Как дословно переводится термин «коррупция»?
2. Что такое коррупция в современной научной трактовке?

3. Как трактуется коррупция в основных международных правовых актах?
4. Каково ваше понимание коррумпированности и коррупционного поведения?
5. Раскройте экономическое содержание коррупции.
6. Охарактеризуйте политическое содержание коррупции.
7. Раскройте нравственный смысл коррупции.
8. Перечислите основные признаки коррупционного поведения.
9. Может ли коррупционное действие совершаться без нарушения законодательства?
10. Что такое «системная коррупция»?

### *Практические задания*

#### **Задание 1.**

В табличной форме изложите мнения о сущности коррупции не менее пяти представителей разных научных школ. проанализируйте сходство и различия подходов.

#### **Задание 2.**

В табличной форме изложите существенные признаки понятия «коррупция».

#### **Задание 3.**

Проанализируйте и схематично оформите проблемы управленческого характера, способствующие возникновению коррупционных отношений.

#### **Задание 4.**

Отобразите в виде таблицы признаки, характеризующие общественную опасность коррупции.

#### **Задание 5.**

Изобразите в виде таблицы результаты анализа определений конфликта интересов, установленных ст.10 Федерального закона «О противодействии коррупции», ст.19 Федерального закона «О государственной гражданской службе российской Федерации» и ст.31 Федерального закона «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

**11. Вставьте пропущенное слово (слова)**

С латинского \_\_\_\_\_ в дословном переводе означает «совращение, подкуп, порча, упадок, разложение, расстройство».

**12. От коррупции страдают:**

- a. рабочие и учителя
- b. предприниматели
- c. ученые
- d. крестьяне
- e. служащие
- f. пенсионеры
- g. военные

**13. Результаты коррупции**

- a. расточительное использование ресурсов
- b. заторможенность экономического роста
- c. низкая эффективность государственных институтов
- d. нравственная деградация, утверждение цинизма, лицемерия и лжи как общественной нормы поведения

**14. Профессор М. Джонстон выделяет следующие основные научные концептуальные модели коррупции:**

- a. неоклассическую
- b. бихевиористскую
- c. классическую
- d. принципалагентскую

**15. Вставьте пропущенное слово (слова)**

Для \_\_\_\_\_ подхода базовыми являются понятия «потребность», «интерес», «публичное» и «частное».

**16. Вставьте пропущенное слово (слова)**

\_\_\_\_\_ — степень отчужденности субъекта от государства и общества, вовлеченность в процесс незаконного обогащения и накопительства путем злоупотребления должностными полномочиями; зараженность жадой частной выгоды в ущерб интересам государства, общества и граждан

**17. Вставьте пропущенное слово (слова)**

\_\_\_\_\_ ситуация, когда личная заинтересованность (прямая или косвенная) влияет или может повлиять на надлежащее, объективное, беспристрастное и качественное исполнение должностных

**обязанностей, наносит или может нанести вред законным интересам общества, государства, организации или граждан**

**18. Вставьте пропущенное слово (слова)**

\_\_\_\_\_ — тип неопределенности с возможным неблагоприятным исходом; то, что может произойти в будущем, зависящее от коррупционного действия (или бездействия) в настоящем; созданная коррупционными действиями индивида (группы лиц) латентно опасная для общества, государства и граждан неопределенность

**19. С точки зрения Конституции РФ коррупцию можно трактовать как фактор:**

- a. разрушения единого политического пространства страны и нарушения правовых основ рыночных отношений
- b. подрыва основ конституционного строя
- c. нарушения налоговых механизмов
- d. ослабления целостности, неприкосновенности и суверенитета страны
- e. подрыва обороноспособности государства

**20. Вставьте пропущенное слово (слова)**

В \_\_\_\_\_ смысле коррупцию можно квалифицировать как использование государственной власти и полномочий органов местного самоуправления в качестве «частного предприятия», прибыльность которого зависит от масштабов использования политико-административного ресурса в корыстных интересах

**21. Вставьте пропущенное слово (слова)**

\_\_\_\_\_ смысл коррупции — это подрыв устоев социального государства, отказ от сложившихся стандартов социального поведения ради незаконной личной или корпоративной выгоды

**22. Вставьте пропущенное слово (слова)**

С точки зрения \_\_\_\_\_ и духовно-нравственных ценностей коррупция трактуется как циничная подмена закона и нормальных человеческих отношений извращенным пониманием добра, совести, порядочности, чести и здоровой репутации.

**23. Верно ли утверждение - Любая общественно-экономическая система подвержена коррупции**

- a. да
- b. нет

**24.В. И. Добреньков и Н. Р. Исправникова предлагают \_\_\_\_\_ подхода(ов) к пониманию сущности и социальной природы коррупции**

- a. три
- b. четыре
- c. пять
- d. семь

**25.Вставьте пропущенное слово (слова)**

\_\_\_\_\_ — интенсивность и масштабы коррупционных проявлений, характеризующиеся относительными показателями частоты совершаемых актов коррупции и коррупционной активности граждан в расчете на 100 тыс. человек

## РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАТЕЛЬНОЕ РАЗНООБРАЗИЕ И ФОРМЫ КОРРУПЦИОННЫХ ПРОЯВЛЕНИЙ

### Вопросы для обсуждения

1. Содержательное разнообразие коррупции
2. Формы коррупционных проявлений
3. Экспорт коррупции

### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 2.

Противодействие коррупции : учебник и практикум для вузов / И. В. Левакин, Е. В. Охотский, И. Е. Охотский, М. В. Шедий ; под общей редакцией Е. В. Охотского. — 3-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06725-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511710>

Гладких, В. И. Противодействие коррупции на государственной службе : учебное пособие для вузов / В. И. Гладких, В. М. Алиев, В. Г. Степанов-Егиянц. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09787-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516179>

*Федеральные законы:*

- "О противодействии коррупции" от 25.12.2008 N 273-ФЗ;
- "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 N 79-ФЗ;
- "Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления" от 09.02.2009 N 8-ФЗ;
- "Об антикоррупционной экспертизе нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов" от 17.07.2009 N 172-ФЗ;
- "О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам" от 03.12.2012 N 230-ФЗ;
- "О запрете отдельным категориям лиц открывать и иметь счета (вклады), хранить наличные денежные средства и ценности в иностранных банках, расположенных за пределами территории Российской Федерации, владеть и (или) пользоваться иностранными финансовыми инструментами" от 07.05.2013 N 79-ФЗ.

*Указы Президента РФ:*

- "Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих" от 12.08.2002 N 885;
- "О мерах по противодействию коррупции" от 19.05.2008 N 815;
- "О государственной информационной системе в области противодействия коррупции "Посейдон" и внесении изменений в некоторые акты Президента Российской Федерации" (вместе с Положением о государственной информационной системе в области противодействия коррупции "Посейдон") от 25.04.2022 N 232;
- "Об утверждении перечня должностей федеральной государственной службы, при замещении которых федеральные государственные служащие обязаны представлять сведения о своих доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей" от 18.05.2009 N 557;
- "О представлении гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы, и федеральными государственными служащими сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера" от 18.05.2009 N 559;
- "О представлении гражданами, претендующими на замещение государственных должностей Российской Федерации, и лицами, замещающими государственные должности Российской Федерации, сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера" от 18.05.2009 N 558;
- "О проверке достоверности и полноты сведений, представляемых гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы, и федеральными государственными служащими, и соблюдения федеральными государственными служащими требований к служебному поведению" от 21.09.2009 N 1065;
- "О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона "О противодействии коррупции" от 21.07.2010 N 925;
- "О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов" от 01.07.2010 N 821;
- "О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона "О противодействии коррупции" от 02.04.2013 N 309;
- "О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона "О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам" от 02.04.2013 N 310;
- "Вопросы противодействия коррупции" от 08.07.2013 N 613;
- "Об утверждении формы справки о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера и внесении изменений в некоторые акты Президента Российской Федерации" от 23.06.2014 N 460;
- "О некоторых вопросах противодействия коррупции" от 08.03.2015 N 120;



- "О мерах по совершенствованию организации деятельности в области противодействия коррупции" от 15.07.2015 N 364;
- "О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки, который необходим для замещения должностей федеральной государственной гражданской службы" от 16.01.2017 N 16.

*Постановления Правительства РФ:*

- "Об антикоррупционной экспертизе нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов" от 26.02.2010 N 96;
- "О распространении на отдельные категории граждан ограничений, запретов и обязанностей, установленных Федеральным законом "О противодействии коррупции" и другими федеральными законами в целях противодействия коррупции" от 05.07.2013 N 568;
- "О Порядке сообщения отдельными категориями лиц о получении подарка в связи с протокольными мероприятиями, служебными командировками и другими официальными мероприятиями, участие в которых связано с исполнением ими служебных (должностных) обязанностей, сдаче и оценке подарка, реализации (выкупе) и зачислении средств, вырученных от его реализации" от 09.01.2014 N 10.

*Международные договоры:*

- Конвенция ООН против коррупции (ратифицирована Федеральным законом от 08.03.2006 N 40-ФЗ);
- Конвенция против транснациональной организованной преступности (ратифицирована Федеральным законом от 26.04.2004 N 26-ФЗ);
- Конвенция об уголовной ответственности за коррупцию (ратифицирована Федеральным законом от 25.07.2006 N 125-ФЗ).

Помимо перечисленных документов можно руководствоваться Методическими рекомендациями по выявлению и минимизации коррупционных рисков при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных или муниципальных нужд, утвержденными Минтрудом России. Госоргану, органу местного самоуправления или организации рекомендуется использовать их, чтобы самостоятельно определять собственные коррупционные риски и индикаторы коррупции, возникающие при закупках (Письма Минтруда России от 30.09.2020 N 18-2/10/П-9716, Росархива от 06.10.2020 N 3/2617-Ю).

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста.

*Контрольные вопросы:*

1. По каким критериям можно классифицировать коррупционные проявления?

2. Каковы основные характеристики экономической коррупции?
3. Каковы характеристики политической коррупции?
4. Каковы характеристики административной коррупции?
5. Каковы характеристики коррупции бытового уровня?
6. Какие противоправные деяния относятся к коррупционным гражданско-правовым деликтам?
7. Приведите пример коррупционного проступка дисциплинарного характера.
8. Можно ли подкуп избирателей квалифицировать как административный коррупционный проступок?
9. Предусматривает ли КоАП РФ административное наказание за коррупционное использование инсайдерской информации?
10. Какие способы сокрытия взяточничества используется в коррупционной практике?
11. Можно ли квалифицировать как коррупционное преступление факт хищения (неправомерного присвоения) должностным лицом имущества, государственных или общественных средств в целях извлечения выгоды для себя лично или другого лица?
12. Можно ли по российскому законодательству привлечь к уголовной ответственности юридическое лицо за участие в коррупционном преступлении?
13. В каком смысле можно говорить об экспорте коррупции? Каковы цели такой формы коррупционной преступности?"

### *Практические задания*

#### **Задание 1.**

В форме таблицы раскройте виды и содержание коррупционных проявлений

#### **Задание 2.**

В форме таблицы раскройте виды и содержание форм экспортной коррупционной деятельности.

### **Тест**

#### **22. Вставьте пропущенное слово (слова)**

К \_\_\_\_\_ относятся все обладающие признаками коррупции уголовные преступления, административные правонарушения, гражданско-правовые деликты и дисциплинарные проступки, совершаемые в корыстных интересах

**23. Вставьте пропущенное слово (слова)**

\_\_\_\_\_ коррупция — латентно организованный и незаконно функционирующий механизм принудительного отчуждения собственности и корыстного перераспределения национальных и частных богатств в ущерб государству, обществу и гражданину

**24. Вставьте пропущенное слово (слова)**

\_\_\_\_\_ коррупция - предусматривает государственную благосклонность в обмен на финансовую или какую-либо другую поддержку с целью укрепления или сохранения политической власти отдельных лиц или групп.

**25. Вставьте пропущенное слово (слова)**

\_\_\_\_\_ коррупция — извращенная форма существования бюрократии и использования управленческих полномочий в интересах узких социальных группировок и отдельных граждан

**26. Вставьте пропущенное слово (слова)**

\_\_\_\_\_ коррупция — это коррупция в сфере образования, здравоохранения, жилищно-коммунального хозяйства, торговли и бытового обслуживания

**27. Вставьте пропущенное слово (слова)**

К \_\_\_\_\_ относятся обладающие признаками коррупции и не являющиеся преступлениями или административными правонарушениями служебные нарушения с извлечением материальной или нематериальной личной выгоды (преимущества), за которые установлено дисциплинарное взыскание.

**28. К коррупционным преступлениям относятся все противоправные общественно опасные деяния, базовые признаки которых:**

- а) преступное посягательство на интересы государства, общества и отдельных граждан
- б) нанесение вреда авторитету государственной власти, государственной и муниципальной службе, службе в коммерческих и иных организациях
- в) незаконный характер получаемых благ (имущества, услуг, льгот, преференций)
- г) наличие виновного умысла в форме корыстной или иной личной заинтересованности

**29. Вставьте пропущенное слово (слова)**

\_\_\_\_\_ - незаконное получение лично или через посредника денежных и материальных ценностей, ценных бумаг или иных выгод имущественного характера (услуги — туристическая путевка, ремонт квартиры, строительство дачи; выгода — занижение цен на передаваемое имущество, уменьшение арендных платежей и т. д.) за покровительство, посредничество, лоббирование, протекционизм и попустительство

**30. Вставьте пропущенное слово (слова)**

\_\_\_\_\_ подкуп публичных должностных лиц — преднамеренное обещание, предложение или предоставление лицом неправомерного преимущества любому из должностных лиц для самого этого лица или любого иного лица, с тем чтобы это должностное лицо совершило действия или воздержалось от их совершения при осуществлении своих функций

**31. Вставьте пропущенное слово (слова)**

\_\_\_\_\_ — неправомерное присвоение, непрерывное удержание или иное нецелевое использование имущества, если соответствующему лицу известно, что это имущество получено преступным путем

**32. Вставьте пропущенное слово (слова)**

\_\_\_\_\_ коррупционное — противоправное корыстное поведение путем обмана или злоупотребления доверием с целью получения собственной выгоды или выгоды третьей стороны

**33. Вставьте пропущенное слово (слова)**

\_\_\_\_\_ — предоставление преимуществ и ресурсов родственникам, друзьям, знакомым, землякам в соответствии с принадлежностью к определенной партии, роду, религиозной секте, землячеству и другим группировкам

**34. Вставьте пропущенное слово (слова)**

Коррупционный \_\_\_\_\_ — особая система неформального, законодательно неурегулированного в России противоправного воздействия на власть, агрессивного представления и отстаивания в государственных структурах тех или иных частных интересов.

**35. Формы экспортной коррупционной деятельности**

- а) создание общественных антикоррупционных комитетов на основе зарубежного финансирования
- б) государственная коррупция (государство-коррупционер)
- в) финансирование социальных программ и научных проектов

г) финансирование избирательных компаний оппозиционных партий

**36. Вставьте пропущенное слово (слова)**

\_\_\_\_\_ денежных средств и иного имущества, приобретенных незаконным путем, — процесс придания правомерного вида (за специальное вознаграждение) денежным средствам или иному имуществу, приобретенному нелегальным путем

## Раздел 3

# МЕРЫ ПО ПРОТИВОДЕЙСТВИЮ КОРРУПЦИИ, ПРЕДУСМОТРЕННЫЕ ЗАКОНОМ

### Вопросы для обсуждения

1. Антикоррупционное законодательство, применяемое для противодействия коррупции
2. Профилактика коррупции в госоргане
3. Борьба с коррупцией
4. Минимизация (ликвидация) последствий коррупции

### *Методические рекомендации*

Для ознакомления с основными положениями темы необходимо изучить материалы:

Теоретический материал к разделу 3.

Противодействие коррупции : учебник и практикум для вузов / И. В. Левакин, Е. В. Охотский, И. Е. Охотский, М. В. Шедий ; под общей редакцией Е. В. Охотского. — 3-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06725-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511710>

Гладких, В. И. Противодействие коррупции на государственной службе : учебное пособие для вузов / В. И. Гладких, В. М. Алиев, В. Г. Степанов-Егиянц. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09787-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516179>

*Федеральные законы:*

- "О противодействии коррупции" от 25.12.2008 N 273-ФЗ;
- "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 N 79-ФЗ;
- "Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления" от 09.02.2009 N 8-ФЗ;
- "Об антикоррупционной экспертизе нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов" от 17.07.2009 N 172-ФЗ;
- "О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам" от 03.12.2012 N 230-ФЗ;
- "О запрете отдельным категориям лиц открывать и иметь счета

(вклады), хранить наличные денежные средства и ценности в иностранных банках, расположенных за пределами территории Российской Федерации, владеть и (или) пользоваться иностранными финансовыми инструментами" от 07.05.2013 N 79-ФЗ.

*Указы Президента РФ:*

- "Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих" от 12.08.2002 N 885;
- "О мерах по противодействию коррупции" от 19.05.2008 N 815;
- "О государственной информационной системе в области противодействия коррупции "Посейдон" и внесении изменений в некоторые акты Президента Российской Федерации" (вместе с Положением о государственной информационной системе в области противодействия коррупции "Посейдон") от 25.04.2022 N 232;
- "Об утверждении перечня должностей федеральной государственной службы, при замещении которых федеральные государственные служащие обязаны представлять сведения о своих доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера, а также сведения о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера своих супруги (супруга) и несовершеннолетних детей" от 18.05.2009 N 557;
- "О представлении гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы, и федеральными государственными служащими сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера" от 18.05.2009 N 559;
- "О представлении гражданами, претендующими на замещение государственных должностей Российской Федерации, и лицами, замещающими государственные должности Российской Федерации, сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера" от 18.05.2009 N 558;
- "О проверке достоверности и полноты сведений, представляемых гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы, и федеральными государственными служащими, и соблюдения федеральными государственными служащими требований к служебному поведению" от 21.09.2009 N 1065;
- "О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона "О противодействии коррупции" от 21.07.2010 N 925;
- "О комиссиях по соблюдению требований к служебному поведению федеральных государственных служащих и урегулированию конфликта интересов" от 01.07.2010 N 821;
- "О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона "О противодействии коррупции" от 02.04.2013 N 309;
- "О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона "О контроле за соответствием расходов лиц, замещающих государственные должности, и иных лиц их доходам" от 02.04.2013 N 310;
- "Вопросы противодействия коррупции" от 08.07.2013 N 613;
- "Об утверждении формы справки о доходах, расходах, об имуществе и

обязательствах имущественного характера и внесении изменений в некоторые акты Президента Российской Федерации" от 23.06.2014 N 460;

- "О некоторых вопросах противодействия коррупции" от 08.03.2015 N 120;
- "О мерах по совершенствованию организации деятельности в области противодействия коррупции" от 15.07.2015 N 364;
- "О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки, который необходим для замещения должностей федеральной государственной гражданской службы" от 16.01.2017 N 16.

*Постановления Правительства РФ:*

- "Об антикоррупционной экспертизе нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов" от 26.02.2010 N 96;
- "О распространении на отдельные категории граждан ограничений, запретов и обязанностей, установленных Федеральным законом "О противодействии коррупции" и другими федеральными законами в целях противодействия коррупции" от 05.07.2013 N 568;
- "О Порядке сообщения отдельными категориями лиц о получении подарка в связи с протокольными мероприятиями, служебными командировками и другими официальными мероприятиями, участие в которых связано с исполнением ими служебных (должностных) обязанностей, сдаче и оценке подарка, реализации (выкупе) и зачислении средств, вырученных от его реализации" от 09.01.2014 N 10.

*Международные договоры:*

- Конвенция ООН против коррупции (ратифицирована Федеральным законом от 08.03.2006 N 40-ФЗ);
- Конвенция против транснациональной организованной преступности (ратифицирована Федеральным законом от 26.04.2004 N 26-ФЗ);
- Конвенция об уголовной ответственности за коррупцию (ратифицирована Федеральным законом от 25.07.2006 N 125-ФЗ).

Помимо перечисленных документов можно руководствоваться Методическими рекомендациями по выявлению и минимизации коррупционных рисков при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных или муниципальных нужд, утвержденными Минтрудом России. Госоргану, органу местного самоуправления или организации рекомендуется использовать их, чтобы самостоятельно определять собственные коррупционные риски и индикаторы коррупции, возникающие при закупках (Письма Минтруда России от 30.09.2020 N 18-2/10/П-9716, Росархива от 06.10.2020 N 3/2617-Ю).

Для закрепления полученных знаний следует ответить на контрольные вопросы и вопросы теста.



### *Контрольные вопросы:*

1. Раскройте понятие – противодействие коррупции
2. Что составляет правовую основу противодействия коррупции?
3. Назовите основные принципы противодействия коррупции
4. Какая статья ФЗ № 273 «О противодействии коррупции» от 25.12.2008 закрепляет организационные основы противодействия коррупции?
5. Охарактеризуйте соответствующие полномочия основных субъектов антикоррупционной политики.
6. Путем каких мер осуществляется профилактика коррупции?
7. Назовите основные направления деятельности государственных органов по повышению эффективности противодействия коррупции.
8. В какой статье ФЗ № 273 «О противодействии коррупции» от 25.12.2008 регулируются вопросы представления сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера?
9. Какие действия должны предпринять государственные и муниципальные служащие в случае склонения их к совершению коррупционных правонарушений?
10. Что такое конфликт интересов?
11. На кого возлагается обязанность принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов?
12. Опишите основные аспекты порядка предотвращения и урегулирования конфликта интересов.
13. Охарактеризуйте ограничения, налагаемые на гражданина, замещавшего должность государственной или муниципальной службы.
14. Какие виды ответственности предусмотрены за коррупционные правонарушения?
15. Является информация о лицах, совершивших коррупционные правонарушения, публичной?
16. Какое антикоррупционное законодательство применяется для противодействия коррупции?
17. Как проводится профилактика коррупции в госоргане?
18. Как осуществляется борьба с коррупцией?
19. Как минимизируются (ликвидируются) последствия коррупции?

### *Практические задания*

#### **Задание 1.**

Изучите на официальных сайтах организаций разделы, посвященные вопросам противодействия коррупции. На какие подразделы содержатся последовательные ссылки в разделе "Противодействие коррупции"?

## **Задание 2.**

Изучите материалы сайта <https://gossluzhba.gov.ru/anticorruption/corruption-prevention>

## **Задание 3.**

В форме таблицы изобразите меры профилактики коррупции в Российской Федерации. Укажите, какие из них вам представляются наиболее эффективными.

## **Тест**

### **1. Противодействие коррупции - деятельность**

- а. по минимизации и (или) ликвидации последствий коррупционных правонарушений
- б. по борьбе с коррупцией
- в. по профилактике коррупции
- г. по предупреждению коррупции
- д. по выявлению и последующему устранению причин коррупции

### **2. Борьба с коррупцией – это деятельность**

- а. по минимизации и (или) ликвидации последствий коррупционных правонарушений
- б. по предупреждению коррупции, в том числе по выявлению и последующему устранению причин коррупции
- в. по выявлению, предупреждению, пресечению, раскрытию и расследованию коррупционных правонарушений

### **3. Профилактика коррупции – это деятельность**

- а. по предупреждению коррупции
- б. по минимизации и (или) ликвидации последствий коррупционных правонарушений
- в. выявлению и последующему устранению причин коррупции

### **4. К основным принципам противодействия коррупции не относятся**

- а. открытость деятельности государственных органов и органов местного самоуправления
- б. законность
- в. неотвратимость ответственности за совершение коррупционных правонарушений
- г. публичность деятельности государственных органов и органов местного самоуправления
- д. сотрудничество государства с институтами гражданского общества, международными организациями и физическими лицами
- е. нет верного ответа



- г. 17 статей
- д. 32 статьи

**11. В какой статье Федерального закона от 25.12.2008 N 273-ФЗ "О противодействии коррупции" регулируются вопросы представления сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера**

- а. 10
- б. 12
- в. 6
- г. 8

12. \_\_\_\_\_ - ситуация, при которой личная заинтересованность (прямая или косвенная) лица, замещающего должность, замещение которой предусматривает обязанность принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов, влияет или может повлиять на надлежащее, объективное и беспристрастное исполнение им должностных (служебных) обязанностей (осуществление полномочий)

13. Гражданин, замещавший должности государственной или муниципальной службы, перечень которых устанавливается нормативными правовыми актами Российской Федерации, в течение \_\_\_\_\_ лет после увольнения с государственной или муниципальной службы \_\_\_\_\_ при заключении трудовых или гражданско-правовых договоров на выполнение работ (оказание услуг), указанных в части 1 статьи 12, сообщать работодателю сведения о последнем месте своей службы

14. Граждане Российской Федерации, иностранные граждане и лица без гражданства за совершение коррупционных правонарушений несут

- а. гражданско-правовую
- б. административную
- в. дисциплинарную ответственность
- г. уголовную

15. Меры по предупреждению коррупции, принимаемые в организации, могут включать

- а. принятие кодекса этики и служебного поведения работников организации
- б. предотвращение и урегулирование конфликта интересов
- в. сотрудничество организации с правоохранительными органами
- г. составления неофициальной отчетности
- д. разработку и внедрение в практику стандартов и процедур, направленных на обеспечение добросовестной работы организации