

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Иркутский государственный университет путей сообщения»  
Сибирский колледж транспорта и строительства

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ  
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ  
ОП.04 Основы менеджмента и маркетинга  
для специальности  
21.02.05 Земельно-имущественные отношения  
*базовая подготовка*  
*среднего профессионального образования*

Иркутск 2022

Электронный документ выгружен из ЕИС ФГБОУ ВО ИрГУПС и соответствует оригиналу

Подписант ФГБОУ ВО ИрГУПС Трофимов Ю.А.

00a73c5b7b623a969ccad43a81ab346d50 с 08.12.2022 14:32 по 02.03.2024 14:32 GMT+03:00

Подпись соответствует файлу документа



РАССМОТРЕНО:  
Цикловой методической  
комиссией экономических дисциплин и  
специальности 21.02.05 Земельно-  
имущественные отношения  
«08» июня 2022 г.  
Председатель: Мангатханова И.М.

СОГЛАСОВАНО:  
Заместитель директора по УВР  
/А.П.Ресельс  
«09» июня 2022 г.

Разработчик: Карелина К. С., преподаватель высшей категории Сибирского колледжа транспорта и строительства ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет путей сообщения».

В методических указаниях приведены задания для практических работ согласно рабочей программе, даны необходимые рекомендации для их выполнения. Предназначены для оказания помощи студентам в организации их самостоятельной аудиторной работы над изучением дисциплины ОП.04 Основы менеджмента и маркетинга.

## **Содержание**

1. Пояснительная записка.....	4
2. Темы практических (семинарских) занятий.....	10
3. Кейсовые задания.....	26
4. Деловые игры.....	35
5. Литература, электронные ресурсы.....	47

## **1. Пояснительная записка**

Практические занятия проводятся в форме семинаров.

Семинар – одна из форм практических занятий, проводимых по наиболее сложным вопросам (темам, разделам) с целью формирования и развития у обучающихся навыков самостоятельной работы, научного мышления, умения активно участвовать в творческой дискуссии, делать выводы, аргументировано излагать свое мнение и отстаивать его.

Данные учебные занятия углубляют, расширяют и детализируют полученные на теоретических занятиях знания.

Цель практических занятий – применение полученных теоретических знаний на практике.

Порядок проведения семинарского занятия:

1. Вводная часть: постановка цели, задач и изложение основного замысла занятия.
2. Основная часть:
  - организация дискуссии: постановка проблемы, выделение основных направлений;
  - выступление докладчика, раскрывающего основные положения по вопросу;
  - выступления содокладчиков, раскрывающих свое видение проблемы;
  - дискуссия по докладу и содокладам.
3. Заключительная часть: завершение дискуссии, обобщение и оценка результатов работы обучающихся.

### **Рекомендации к оцениванию работы обучающихся на семинаре**

При оценивании работы обучающихся на семинарском занятии преподаватель должен объективно оценивать ответы обучающихся. Ответ должен быть полным, исчерпывающим на конкретно поставленный вопрос.

Критерий оценки:

- оценка "5" (отлично) - обучающийся уверенно и точно владеет приемами работ практического задания, соблюдает требования к качеству производимой работы, умело пользуется оборудованием;
- оценка "4" (хорошо) - владеет приемами работ практического задания, но возможны отдельные несущественные ошибки, исправляемые самим обучающимся;
- оценка "3" (удовлетворительно) - ставится при недостаточном владении приемами работ практического задания, наличии ошибок, исправляемых с помощью преподавателя;
- оценка "2" (неудовлетворительно) – обучающийся не умеет выполнять приемы работ практического задания, допускает серьезные ошибки.

Ниже предлагаются темы практических (семинарских) занятий и приводится перечень вопросов, подлежащих обсуждению в рамках данных занятий и практические задания.

На практические (семинарские) занятия обучающихся отведено 12 часов.

Содержание дисциплины ОП.04 Основы менеджмента и маркетинга базируется на содержании дисциплин Основы профессиональной деятельности и Экономика организации и ориентировано на подготовку обучающихся к освоению профессионального модуля ПМ.01 Управление земельно-имущественным комплексом по специальности 21.02.05 Земельно-имущественные отношения и овладению:

общими компетенциями:

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

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

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

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

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

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

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

ОК 8. Быть готовым к смене технологий в профессиональной деятельности.

профессиональными компетенциями:

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

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

Программа воспитания отражается через содержание направлений воспитательной работы, разбитых на следующие воспитательные модули:

<i>Модули программы воспитания</i>	<i>Содержание модуля программы воспитания</i>
Модуль 1 «Профессионально-личностное воспитание»	<p><u>Цель модуля:</u> создание условий для удовлетворения потребностей обучающихся в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии в сфере трудовых и социально-экономических отношений посредством профессионального самоопределения.</p> <p><u>Задачи модуля:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– развитие общественной активности обучающихся, воспитание в них сознательного отношения к труду и народному достоянию;</li><li>– формирование у обучающихся потребности трудиться, добросовестно, ответственно и творчески относиться к разным видам трудовой деятельности.</li><li>– формирование профессиональных компетенций;</li><li>– формирование осознания профессиональной идентичности (осознание своей принадлежности к определённой профессии и профессиональному сообществу);</li><li>– формирование чувства социально-профессиональной ответственности, усвоение профессионально-этических норм;</li><li>– осознанный выбор будущего профессионального развития и возможностей реализации собственных жизненных планов;</li><li>– формирование отношения к профессиональной деятельности как возможности участия в решении личных, общественных, государственных, общенациональных проблем.</li></ul>
Модуль 2 «Гражданско-патриотическое воспитание»	<p><u>Цель модуля:</u> развитие личности обучающегося на основе формирования у обучающихся чувства патриотизма, гражданственности, уважения к памяти защитников Отечества и</p>

	<p>подвигам Героев Отечества, закону и правопорядку.</p> <p><u>Задачи модуля:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование знаний обучающихся о символике России;</li> <li>– воспитание у обучающихся готовности к выполнению гражданского долга и конституционных обязанностей по защите Родины;</li> <li>– формирование у обучающихся патриотического сознания, чувства верности своему Отечеству;</li> <li>– развитие у обучающихся уважения к памяти защитников Отечества и подвигам Героев Отечества, историческим символам и памятникам Отечества;</li> <li>– формирование российской гражданской идентичности, гражданской позиции активного и ответственного члена российского общества, осознающего свои конституционные права и обязанности, уважающего закон и правопорядок, обладающего чувством собственного достоинства, осознанно принимающего традиционные национальные и общечеловеческие гуманистические и демократические ценности;</li> <li>– развитие правовой и политической культуры обучающихся, расширение конструктивного участия в принятии решений, затрагивающих их права и интересы, в том числе в различных формах общественной самоорганизации, самоуправления, общественно значимой деятельности; развитие в молодежной среде ответственности, принципов коллективизма и социальной солидарности;</li> <li>– формирование приверженности идеям интернационализма, дружбы, равенства, взаимопомощи народов; воспитание уважительного отношения к национальному достоинству людей, их чувствам, религиозным убеждениям;</li> <li>– формирование установок личности, позволяющих противостоять идеологии экстремизма, национализма, ксенофобии, коррупции, дискриминации по социальным, религиозным, расовым, национальным признакам и другим негативным социальным явлениям;</li> <li>– формирование антикоррупционного мировоззрения.</li> </ul>
Модуль 3 «Физическая культура и здоровьесбережение»	<p><u>Цель модуля:</u> формирование у обучающихся чувства бережного отношения к культурному наследию и традициям многонационального народа России, культуры здоровья, безопасного поведения, стремления к здоровому образу жизни и занятиям спортом, воспитание психически здоровой, физически развитой и социально-адаптированной личности.</p> <p><u>Задачи модуля:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование способности к духовному развитию, реализации творческого потенциала в учебной, профессиональной деятельности на основе нравственных установок и моральных норм, непрерывного образования, самовоспитания и универсальной духовно-нравственной компетенции - «становиться лучше»;</li> <li>– формирование у обучающихся ответственного отношения к своему здоровью и потребности в здоровом образе жизни, физическом самосовершенствовании, занятиях спортивно-</li> </ul>

	<p>оздоровительной деятельностью, развитие культуры безопасной жизнедеятельности, профилактику наркотической и алкогольной зависимости, табакокурения и других вредных привычек;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование бережного, ответственного и компетентного отношения к физическому и психологическому здоровью - как собственному, так и других людей, умение оказывать первую помощь, развитие культуры здорового питания.</li> </ul>
Модуль 4 «Культурно-творческое воспитание»	<p><u>Цель модуля:</u> создание условий для самоопределения и социализации обучающихся на основе социокультурных, духовно-нравственных ценностей и принятых в российском обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества и государства, формирование у обучающихся уважения к старшему поколению.</p> <p><u>Задачи модуля:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– воспитание здоровой, счастливой, свободной личности, формирование способности ставить цели и строить жизненные планы;</li> <li>– реализация обучающимися практик саморазвития и самовоспитания в соответствии с общечеловеческими ценностями и идеалами гражданского общества;</li> <li>– формирование позитивных жизненных ориентиров и планов;</li> <li>– формирование у обучающихся готовности и способности к образованию, в том числе самообразованию, на протяжении всей жизни; сознательное отношение к непрерывному образованию как условию успешной профессиональной и общественной деятельности;</li> <li>– формирование выраженной в поведении нравственной позиции, в том числе способности к сознательному выбору добра, нравственного сознания и поведения на основе усвоения общечеловеческих ценностей и нравственных чувств (чести, долга, справедливости, милосердия и дружелюбия);</li> <li>– развитие культуры межнационального общения;</li> <li>– формирование уважительного отношения к родителям и старшему поколению в целом, готовности понять их позицию, принять их заботу, готовности договариваться с родителями и членами семьи в решении вопросов ведения домашнего хозяйства, распределения семейных обязанностей;</li> <li>– воспитание ответственного отношения к созданию и сохранению семьи на основе осознанного принятия ценностей семейной жизни;</li> <li>– формирование толерантного сознания и поведения в поликультурном мире, готовности и способности вести диалог с другими людьми, достигать в нем взаимопонимания, находить общие цели и сотрудничать для их достижения.</li> </ul>
Модуль 5 «Профилактика социально-негативных явлений. Предупредительная работа совместно с правоохранительными органами»	<p><u>Цель модуля:</u> формирование, повышение значимости здорового образа жизни и валиологической культуры студентов Колледжа, информирование о негативных последствиях употребления психоактивных веществ, развитие коммуникативных навыков и положительного эмоционального опыта студентов посредством проведения тренингов, ролевых игр, дискуссий, круглых столов, формирование положительной самооценки, целеустремленности, гражданской ответственности, самоуважения, повышение рей-</p>

	<p>тинга профессиональных ценностей, привлечение активной творческой молодежи к реализации мероприятий профилактики социально-негативных явлений в студенческой среде, распространение знаний по устранению условий развития девиантного поведения молодежи среди родителей и преподавателей, повышение значимости внутрисемейного контроля. Организация профилактической работы по предупреждению правонарушений в отношении обучающихся</p> <p><u>Задачи модуля:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проведение профилактической работы с группами социального риска среди студентов, обобщение и внедрение эффективного опыта по предотвращению асоциального поведения, развитие волонтерского движения среди молодежи;</li> <li>– организация работы Совета по профилактике;</li> <li>– организация мероприятий, направленных на профилактику асоциального поведения;</li> <li>– проведение семинаров, круглых столов, конференций для преподавателей и студентов колледжа с привлечением врачей, инспекторов органов профилактики правонарушений, социальных работников;</li> <li>– проведение культурно-массовых мероприятий и акций, направленных на пропаганду здорового образа жизни и вовлечение в активную общественную жизнь студентов колледжа.</li> <li>– создание и укрепление среди работников и студентов колледжа атмосферы спокойствия и стабильности;</li> <li>– снижение количества правонарушений, совершаемых на территории филиала;</li> <li>– совершенствование системы профилактики правонарушений;</li> <li>– выявление и устранение причин и условий, способствующих совершению правонарушений;</li> <li>– обеспечение эффективного взаимодействия с соответствующими органами и учреждениями г. Иркутска, включая системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних, опеки и попечительства, социальных служб.</li> </ul>
Модуль 6 «Волонтерская деятельность студентов»	<p><u>Цель модуля:</u>: предоставление возможности обучающимся Колледжа проявить себя, реализовать свой добровольческий потенциал и получить заслуженное признание посредством их вовлечения в социальную практику.</p> <p><u>Задачи модуля:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вовлечение молодежи в социальную практику и ее информирование о потенциальных возможностях развития;</li> <li>– предоставление возможности молодым людям проявить себя, реализовать свой потенциал и получить заслуженное признание в России;</li> <li>– развитие созидательной активности молодежи;</li> <li>– интеграция молодых людей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации, в жизнь общества.</li> </ul>
Модуль 7 «Экологическое воспитание»	<p><u>Цель модуля:</u>: формирование у обучающихся чувства бережного отношения к живой природе и окружающей среде, культурному наследию и традициям многонационального народа России.</p> <p><u>Задачи модуля:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– развитие у обучающихся экологической культуры, бережного</li> </ul>

отношения к родной земле, природным богатствам России и мира, понимание влияния социально-экономических процессов на состояние природной и социальной среды;

- воспитание чувства ответственности за состояние природных ресурсов, формирование умений и навыков разумного природопользования, нетерпимого отношения к действиям, приносящим вред экологии; приобретение опыта экологонаправленной деятельности;
- воспитание эстетического отношения к миру, включая эстетику быта, научного и технического творчества, спорта, общественных отношений;
- формирование мировоззрения, соответствующего современному уровню развития науки и общественной практики, основанного на диалоге культур, а также на признании различных форм общественного сознания, предполагающего осознание своего места в поликультурном мире;
- формирование чувства любви к Родине на основе изучения культурного наследия и традиций многонационального народа России.

## **2. Темы практических (семинарских) занятий**

### **Тема 3. Модели менеджмента (2 часа) ОК 5, М 1, М 2, М 4**

#### **Вопросы для обсуждения:**

- 3.1. В чем заключается характеристика и особенности американской модели менеджмента?
- 3.2. В чем заключается характеристика и особенности японской модели менеджмента?
- 3.3. В чем заключается характеристика и особенности русской модели менеджмента?
- 3.4. В чем сходство и различие американской, японской и русской модели менеджмента?

#### **Контрольная работа по теме3.**

##### **Вариант 1.**

1. В чем заключается характеристика и особенности американской модели менеджмента?
2. В чем заключается характеристика и особенности русской модели менеджмента?

##### **Вариант 2.**

1. В чем заключается характеристика и особенности японской модели менеджмента?
2. В чем сходство и различие американской, японской и русской модели менеджмента?

#### **Практическое задание. Сравнение моделей менеджмента.**

1. Найдите в учебной литературе описание и характеристику моделей менеджмента.
2. Сравните три модели менеджмента. Заполните таблицу.
3. В русской модели менеджмента выявите элементы, заимствованные из Американской и Японской модели. К какой модели в большей степени тяготеет русская модель менеджмента?
4. Можно ли в полной мере утверждать, что в России есть своя модель менеджмента?

Американская модель	Японская модель	Русская модель

## **Тема 5. Планирование как функция управления (2 часа)**

**ОК 4, ОК 6, М 3, М 4, М 5**

### **Вопросы для обсуждения:**

- 5.1. Что такое планирование? Почему эта функция открывает цикл менеджмента?
- 5.2. Какие виды планирования существуют? В чем из отличия?
- 5.3. Из каких этапов складывается процесс стратегического планирования в организации?
- 5.4. На каком уровне управления в организации разрабатывается стратегический план?
- 5.5. Как взаимосвязаны уровни управления в организации и виды планирования?
- 5.6. Проведение SWOT-анализа. Выбор стратегической альтернативы.
- 5.7. Планирование и организация работы подразделения.

### **Практическое задание:**

#### **Деловая игра «Выжить в пустыне»**

Цель деловой игры:

Деловая игра направлена на практическое применение навыков стратегического планирования в менеджменте. Содержание деловой игры ориентировано на овладение следующими общими компетенциями (ОК):

Код	Наименование результата обучения
ОК 4.	Решать проблемы, оценивать риски и принимать решения в нестандартных ситуациях.
ОК 6.	Работать в коллективе и команде, обеспечивать ее сплочение, эффективно общаться с коллегами, руководством, потребителями.

Описание игровой ситуации:

Время — середина июля. 10 часов утра. Вы только что пережили аварийную посадку самолета в песчано-каменистой пустыне. Самолет полностью сгорел. Целыми остались только крылья. Летчики погибли. Летчик не смог передать по радио точное место аварии. Однако до катастрофы вам было известно, что вы находитесь примерно в 100 км на юго-западе от ближайшего населенного пункта.

Окрестности пустыни являются довольно плоскими, только местами растут бочкообразные и древообразные кактусы. В последней метеосводке сообщалось, что в пустыне температура достигает 40°C в тени, а это означает, что на уровне 30 см над почвой следует ожидать температуру до 47°C. Вы легко одеты, на вас рубашка с короткими рукавами, длинные брюки, носки и обычная уличная обувь на плоской подошве. У каждого имеется носовой платок, деньги и личные документы. У одного пассажира имеется пачка сигарет и спички, у другого — шариковая ручка. Один пассажир с переломом ноги.

Прежде чем самолет загорелся, удалось спасти 15 предметов: фонарь, нож, карта с районом места аварии, полиэтиленовый прозрачный плащ, компас, аптечка, пистолет заряженный, парашют ярко-красного цвета, соль 1 кг, 2 литра воды на каждого, книга о животных, обитающих в пустыне, солнечные очки для каждого, пальто теплое на каждого, 2 литра водки на каждого, зеркальце.

### Задачи деловой игры:

1. Установите такую последовательность из 15-ти предметов, чтобы самый жизненно важный предмет получил первое порядковое место, а наименее важный предмет – последнее 15-е место. Одновременная привязка нескольких предметов к одной позиции недопустима.

2. Опираясь на алгоритм стратегического планирования, разработайте стратегию выживания в пустыне.

Алгоритм стратегического планирования представлен ниже:

1. Определите вашу миссию. (*Подсказка: у всех одна миссия, а именно - «Выжить в пустыне»*).
2. Сформулируете цели (*Что нам нужно сделать для выживания?*) и задачи (*Как это сделать для выживания?*)
3. Проведите анализ внешних условий, в которых вы оказались, то есть, определите возможности и угрозы для выживания. (*Как внешние условия могут помочь или помешать выживанию?*)
4. Соотнесите сильные и слабые стороны вашего положения (*Чем мы располагаем, какими предметами? Как их использовать для выживания в пустыне?*)
5. По результатам 3 и 4 пункта выявите несколько стратегических альтернатив, которые могут помочь вам выжить в пустыне. (*Например, остаться на месте и ждать спасателей, сигнализируя о помощи; идти до ближайшего населенного пункта; и другие альтернативы*). Не забывайте: один пассажир с переломом ноги.
6. Из нескольких альтернатив, определенных в пункте 5, выберите для вашего выживания одну оптимальную, на ваш взгляд, альтернативу и обоснуйте ее выбор.
7. Реализуйте одну выбранную вами альтернативу. То есть, как вы это себе представляете?
8. Проведите оценку и анализ последствий от реализации выбранной стратегической альтернативы. (*Итоги*).

### Результаты деловой игры:

Результаты деловой игры представьте наглядно на листе ватмана. С одной стороны листа можно записать ранжированный список из 15-ти предметов (Задача № 1).

На второй стороне листа можно схематично представить стратегический план выживания в пустыне, в соответствии с задачей № 2. Либо, иным другим схематично-графическим, знаково-символьным способом.

Время на выполнение задач: 30-40 минут.

Представление результатов деловой игры: ориентировочно по 10 минут на команду.

## Тема 6. Организация как функция управления (2 часа) ОК 4, ОК 6, М 1

### Вопросы для обсуждения:

- 6.1. Какие существуют виды организационных структур управления?
- 6.2. В чем заключается отличие между бюрократическими и органическими типами структур управления?
- 6.3. В чем заключаются преимущества и недостатки линейных организационных структур управления?
- 6.4. В чем заключаются преимущества и недостатки линейно-функциональных организа-

ционных структур управления?

## 6.5. Формирование организационных структур управления.

### **Практические задания:**

#### **Задание 1.**

Предприятие, имеющее линейно-функциональную структуру, работает на рынке со сложными и динамично меняющимися условиями. Объективно возник вопрос о частичном переходе на дивизиональную структуру. Необходимо разработать схему действий, обеспечивающих выбор модификации дивизиональной структуры (продуктовой, ориентированной на потребителя или региональной), в наибольшей степени приемлемой для конкретных условий, в которых находится предприятие.

#### **Задание 2.**

На предприятии выполняются три большие программы, связанные с освоением выпуска новой продукции. Это выполнение управляется с помощью элементов матричной структуры. С начала будущего года должна начаться реализация еще одной программы, цель которой выход на новые рынки. В виду этого планируется соответствующее развитие матричной структуры.

Следует наметить план действий, которые позволяют определить конкретную «конфигурацию» новых матричных образований.

## **Тема 7. Мотивация как функция управления (2 часа) ОК 3, ОК 6, М 1, М 2, М 3, М 4**

### **Вопросы для обсуждения:**

7.1. Мотивация как функция управления. Что понимается под мотивацией?

7.2. Какие существуют процессуальные теории мотивации?

7.3. Какие существуют содержательные теории мотивации?

7.4. Какие существуют виды мотивации?

7.5. В чем заключается отличие мотивации от стимулирования?

7.6. В чем суть современных подходов к мотивации человека?

7.7. Разработка мотивационной политики организации.

### **Контрольная работа по теме 7.**

#### **Вариант 1.**

1. Мотивация как функция управления. Что понимается под мотивацией?

2. Какие процессуальные теории мотивации Вы знаете?

3. В чем суть современных подходов к мотивации человека?

4. Какие виды мотивации существуют?

#### **Вариант 2.**

1. Мотивация как функция управления. Что понимается под мотивацией?

2. Какие виды мотивации существуют?

3. В чем заключается отличие мотивации от стимулирования?

4. Какие содержательные теории мотивации Вы знаете?

### **Практические задания:**

#### **Задание 1.**

В чем разница между содержательными (теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда) и процессуальными теориями мотивации (теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера)?

#### **Задание 2.**

Какую роль сыграло становление понятия мотивации в развитии теории и практики управления?

#### **Задание 3.**

Д. МакГрегор (известный ученый в области лидерства) выделил две основных теории влияния на поведение людей. Опишите их.

#### **Задание 4.**

Укажите основные направления мотивации, как за рубежом, так и на отечественных предприятиях.

## **Тема 17. Цена и ценовая политика (2 часа) ОК 1, М 1, М 2, М 4**

### **Вопросы для обсуждения:**

- 17.1. Понятие цены.
- 17.2. Виды ценовой политики.
- 17.3. Стратегия и тактика ценообразования.

### **Тест по разделу 6. Основы маркетинговой деятельности**

1. Конечной целью маркетинга является:

- а) максимизация прибыли;
- б) производство товаров новинок;
- в) стимулирование продаж.

2. Цели деятельности фирм и цели маркетинга:

- а) совершенно идентичны;
- б) тесно взаимосвязаны;
- в) совершенно не связаны.

3. Вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена - это

- а) торговля;
- б) менеджмент;
- в) маркетинг.

4. Все, что может удовлетворить нужду:

- а) потребность;
- б) товар;
- в) запрос.

5.Служащий компаний, занимающийся анализом, планированием, претворением в жизнь намеченного функциями контроля - это  
а) менеджер;  
б) торговый агент;  
в) управляющий по маркетингу.

6.Набором поддающихся контролю переменных факторов маркетинга называется:  
а) комплекс маркетинга;  
б) выборка;  
в) маркетинговая информация.

7.Всевозможная деятельность фирмы по распространению сведений о достоинствах своего товара - это  
а) методы стимулирования;  
б) реклама;  
в) пропаганда.

8.Постоянно действующая система взаимосвязи людей, оборудования и методических приемов, предназначенная для сбора информации - это  
а) система маркетинговых исследований;  
б) система маркетинговой информации;  
в) рынок.

9.Набором совершенных методов анализа маркетинговых данных и проблем маркетинга называется:  
а) наблюдение;  
б) эксперимент;  
в) система анализа маркетинговой информации.

10.Самым распространенным орудием исследования при сборе первичных данных называется:  
а) анкета;  
б) опрос;  
в) интервьюирование.

11.Любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к организации или оказывает влияние на ее способность достигать поставленных целей - это  
а) поставщики;  
б) контактная аудитория;  
в) посредники.

12.Производством нескольких продуктов с различными свойствами, предназначенных для всех покупателей, но рассчитанных на разные вкусы называется:  
а) продукто - дифференцированный маркетинг;  
б) массовый маркетинг;  
в) целевой маркетинг.

13.Плановое воздействие на событие - это  
а) наблюдение;  
б) опрос;  
в) эксперимент.

14. Материальные изделия, которые выдерживают обычно многократное использование - это

- а) товары кратковременного использования;
- б) недвижимость;
- в) товары длительного использования.

15. Товары, которые потребитель перед покупкой, как правило, сравнивает между собой по показателям пригодности, качества, цены и внешнего оформления - это

- а) товары повседневного спроса;
- б) товары предварительного выбора;
- в) услуги.

16. Часть марки, которую можно опознать, но невозможно произнести - это

- а) товарный знак;
- б) марочный знак;
- в) марка.

17. Товар с определенным набором свойств, предлагаемый на продажу - это

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

18. Процесс развития продаж товара и получения прибылей, состоящий из четырех этапов - это

- а) товародвижение;
- б) стимулирование сбыта;
- в) жизненный цикл товара.

19. Денежная сумма, взимаемая за конкретный товар - это

- а) цена;
- б) себестоимость;
- в) стоимость.

20. Посредником, который выполняет ту или иную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному покупателю называется:

- а) розничный продавец;
- б) уровень канала распределения;
- в) оптовый продавец.

21. Неличное и не оплачиваемое спонсором стимулирование спроса на товар, услугу или деловую организационную единицу посредством распространения о них коммерчески важных сведений в печатных средствах информации или благожелательного представления по радио, телевидению или со сцены, называется:

- а) личные продажи;
- б) реклама;
- в) пропаганда.

22. Средства, вложенные в разработку товара, могут окупаться на этапе:

- а) выводения на рынок;
- б) зрелости;
- в) роста.

23. Любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг от имени известного спонсора - это  
а) реклама;  
б) пропаганда;  
в) личные продажи.

24. Розничное заведение, предлагающее узкий товарный ассортимент значительной глубины - это  
а) специализированный магазин;  
б) торговый центр;  
в) склад-магазин.

25. Сравнительно стабильные группы в рамках общества, располагающиеся в иерархическом порядке и характеризующиеся наличием у их членов схожих ценностных представлений, интересов и поведения - это  
а) образ жизни;  
б) общественные классы;  
в) референтная группа.

### **Тема 18. Маркетинговая деятельность в земельно-имущественных отношениях (2 часа) ОК 1, ПК 3.1**

#### **Вопросы для обсуждения:**

- 18.1. Анализ рынка недвижимости.
- 18.2. Актуальность проблем маркетинга в данных организациях.
- 18.3. Структура управления маркетингом специализированного предприятия.

#### **Задание:**

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

На основе текста доклада «Картографо-геодезическое обеспечение органов государственной власти»:

1. Выявить перечень работ, необходимых для картографо-геодезического обеспечения территории.
2. Найти какие программы для создания графических материалов упоминаются в тексте доклада.

#### **ДОКЛАД**

Картографо-геодезическое обеспечение органов государственной власти  
Прусаков А.Н.

*Федеральное агентство геодезии и картографии (г. Москва)*

Геодезия и картография обеспечивают единую геодезическую систему координат и высот и на основе карт дают единую измерительную основу для пространственной привязки объектов окружающей среды. Конституцией РФ определено, что геодезия, картография, наименования географических объектов находятся в ведении Российской Федерации. Существует два закона «О геодезии и картографии» и «О наименованиях географических объектов», около 20 нормативно-правовых актов в виде постановлений правительства, а также действует нормативно-техническая база в объеме более 600 норматив-

но-юридических документов. После проведения административной реформы, в марте 2004 года, Роскартография оказалась в ведении Министерства транспорта Российской Федерации и в соответствии с Указом вопросы, выработанные политикой государства, и нормативно-правовое регулирование деятельности сферы геодезии и картографии осуществляется Минтрансом. Оказание государственных услуг и управление государственным имуществом в этой сфере относится к ведению Роскартографии, подведомственной Министерству транспорта РФ. Однако за прошедший период, если говорить о законодательно-нормативной базе, в стране произошли изменения, связанные с развитием и укреплением рыночных отношений, осуществлением других административных реформ, которые требуют внесения существенных изменений и дополнений в законодательство о геодезии и картографии и наименованиях географических объектов.

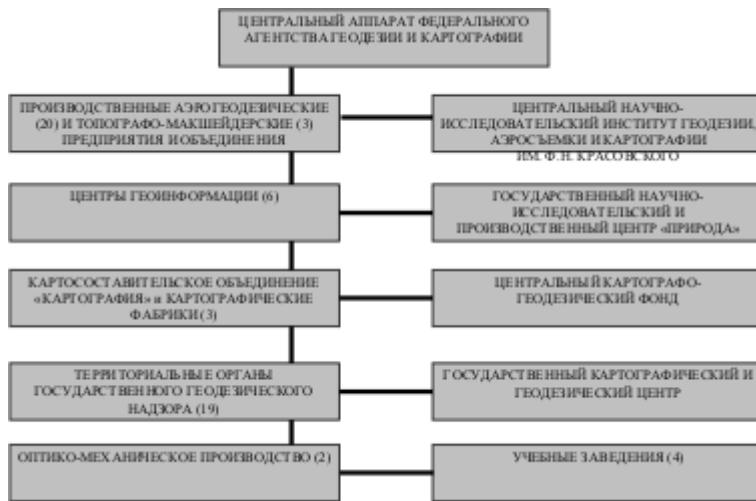
В настоящее время в Министерстве готовятся предложения по внесению изменений и дополнений в Законы «О геодезии и картографии» и «О наименовании географических объектов». Ведется работа по подготовке предложений по уточнению нормативных актов правительства.

В структуре отраслевой системы Роскартографии (рис. 1), кроме центрального аппарата, существуют производственно-геодезические предприятия, центры геоинформации, картографические предприятия, научные центры, фонды, учебные заведения. Следует отметить, что производственно-геодезические предприятия, вопреки той информации, что дается в последнее время всевозможными сайтами, являются на сегодняшний день технически оснащенными и обладающими современными технологиями. В частности, обновление и выпуск карт осуществляется только цифровыми методами, создание геодезических сетей идет только с использованием спутниковых технологий. Поэтому современные предприятия способны выполнять любые задачи в области картографического обеспечения.

Основополагающими задачами геодезии и картографии являются:

- создание, развитие и поддержание рабочего состояния государственных нивелирных и геодезических сетей, в том числе, гравиметрических фундаментальной и первого класса, плотность и точность которых обеспечивает создание государственных топографических карт и планов, решение общегосударственных, оборонных, научно-исследовательских и иных задач;
- создание и обновление государственных топографических карт и планов, точное содержание которых обеспечивает решение общегосударственных, оборонных, научно-исследовательских и иных задач; издание этих карт и атласов.

В 2005 году в Министерстве транспорта РФ были проведены межотраслевые совещания по вопросам государственной политики в области геодезии и картографии, а также по топографо-физическому обеспечению территории России в интересах обороноспособности и безопасности. Они показали, что у потребителей геодезической и картографической продукции значительно выросли требования к ее доступности, точности, информативности и оперативности. Это объективные требования современного уровня развития техники и правоотношений. Удовлетворение этих требований возможно только при повышении эффективности использования единой геодезической и картографической основы, которая составляет государственные геодезические сети и государственные топографические карты и планы. Создание их, обновление и поддержание в рабочем состоянии – важнейшая государственная услуга, оказываемая Роскартографией. В частности, государственные сети и топографические карты обеспечивают единство информационного пространства России, делают возможным свободное получение, обмен и использование материалов и данных. Кроме того, их использование значительно снижает затраты на проведение геодезических и картографических работ для любых целей. Отсутствие единого координатного обеспечения на территории страны этого делать не позволяет. Единая координатная основа будет служить основной частью формируемой сейчас единой системы координатно-временного обеспечения Российской Федерации.



*Рис. 1. Структура АГИКС РК – межведомственное информационное взаимодействие*

За предшествующее десятилетие вся территория страны была покрыта государственными сетями: геодезическими, нивелирными, гравиметрическими. Сейчас около 334 тыс. пунктов 1–4 класса служат опорными исходными точками для выполнения всех видов других работ, в том числе и прикладных, существует более 500 тыс. нивелирных знаков. Затраты на создание геодезических сетей за все годы составили около 14,4 млрд. рублей и 3,8 млрд. рублей – на создание высотной геодезической сети. К сожалению, ежегодно утрачивается до 5% сетей. Работы по их восстановлению и развитию обеспечиваются финансированием только на 20%. Необходим срочный переход на спутниковые технологии, что сейчас и осуществляется. Новые технологии уже потребуют высокоточных геодезических сетей, стоимость которых составляет около 800 млн. рублей (по 100 млн. рублей ежегодно).

Уже сейчас создана фундаментальная астрономо-геодезическая сеть (около 50 пунктов), высокоточная геодезическая сеть (около 600 пунктов), в стадии создания специальная спутниковая геодезическая сеть 1 класса. Совместно с гравиметрическими данными спутниковая геодезическая сеть обеспечивает определение не только координат, но и высот по требованиям 2–4 классов точности. Новая сеть обеспечивает оперативность, точность, всепогодность, глобальность и автоматизацию. Ежегодный экономический эффект составляет порядка 350–400 млн. рублей, в том числе за счет развития новых секторов рынка.

В этом году по запросу Роскартографии министерства и ведомства, правительства субъектов Российской Федерации сообщили о потребности соответствующих регионов в геодезическом обеспечении. И практически все с тревогой отмечали, что геодезические и картографические материалы устарели и не обновляются. Это, по их мнению, негативно сказывается на реализации социально-экономических программ, функционировании и развитии транспортной, энергетической и телекоммуникационной инфраструктуры. В 2002 году Постановлением № 608 Правительство РФ утвердило нормативы плотности государственных сетей и периодичности обновления государственных топографических карт. Эти нормативы были оптимизированы в зависимости от масштаба карт и других факторов. По этим нормативам одни карты подлежали ежегодному обновлению, а другие – раз в 20 лет, в одном регионе на 1000 км<sup>2</sup> требовалось более 100 пунктов геодезических сетей, а в другом – в десятки раз меньше.

Постановлением было предусмотрено применение этих нормативов при определении ежегодных объемов финансирования с учетом возможностей федерального бюджета на соответствующий период. Естественно, имелся в виду поэтапный выход на эти норма-

тивы. Однако за 3 года в этом направлении не было сделано ни шагу. Финансирование год за годом так и оставалось на уровне менее 800 млн. рублей. Вместе с тем, экспертами давно подсчитано и доказано, что экономия копеек на геодезии и картографии обрачиваются потерей полновесных рублей в отраслях экономики. Те средства федерального бюджета, которые в картографии будут использованы для создания, обновления и поддержания государственных сетей топографических карт, в короткий срок будут компенсированы сокращением расходов за счет многократного использования этих сетей и карт другими ведомствами и потребителями.

Теперь об обеспеченности территории РФ государственными топографическими картами по масштабам. Если в традиционном виде созданы карты, начиная от масштаба 1:25 000 до 1:1 000 000, на всю территорию РФ, масштаба 1:10 000 создано на треть территории РФ на промышленно развитые районы, то, что касается цифровых карт – на всю территорию РФ есть только карты масштаба 1:1 000 000, 1:200 000, масштаба 1:100 000 оцифровано только 22,5% территории, 1:50 000 – менее 6%, 1:25 000 – менее 7%. Следует отметить, что информация на картах не соответствует состоянию местности на данный момент, т.е. карты устарели. Более того, тренды старения информации на топографических картах и темпов обновления расходятся, что говорит о том, что если не предпринять каких-либо мер, ситуация ухудшится.

На сегодняшний день карта масштаба 1:100 000 стала более востребованной, так как изменился режим секретности (она стала ДСП). Поэтому руководством Роскартографии было принято решение в течение 2006 года оцифровать и обновить топографические карты масштаба 1:100 000 на всю территорию Российской Федерации и выдать ее на рынок потребителя в открытом цифровом варианте. Карта будет обновляться методом прямого обновления с использованием космической съемки, технологий генерализации, где это возможно, с использованием спутниковых приемников типа Mobil-Map, когда идет полевое прямое обновление, и других современнейших технологий. Задача обновления топографических карт была поставлена и на коллегии в г. Тюмени, где предприятия были сориентированы на то, что данная работа должна стать приоритетной и все финансирование будет направлено на решение этой задачи.

Финансирование постоянно уменьшается, и вследствие этого ожидать какого-то кардинального прорыва, даже используя современнейшие методы, не приходится. Сейчас в России объем финансирования составляет 1,33 евро на 1 км<sup>2</sup>, в то время как в Канаде, например, в 3 раза больше, в Китае – в 10 раз больше.

Структура отраслевой системы выглядит следующим образом. Роскартография ведет все геодезические работы и создает топографические карты на территорию Российской Федерации, за исключением режимных объектов, которые непосредственно находятся в ведении Министерства обороны РФ. Минобороны выполняет геодезические и картографические работы на всю остальную территорию. Роскартография поставляет картографические материалы как на рынок, так и силовым ведомствам и Министерству обороны. С Министерством обороны происходит взаимообмен картографическим материалом, так как необходим единый банк данных на всю территорию страны. Также Роскартография обеспечивает картматериалами федеральные органы исполнительной власти и работает с предприятиями негосударственного сектора, которые готовят картографическую информацию для своих целей и по заказам потребителей.

Следует отметить, что сегодня потребителям требуется современная информация в виде, пригодном для решения их задач. Наиболее критичными требованиями со стороны пользователей, предъявляемыми к цифровой картографической продукции, являются:

- формат представления информации;
- состав информационных слоев;
- год состояния местности ЦТК.

Требования к формату представления цифровой картографической продукции основываются на технологиях обработки информации, т.е. ГИС, которыми владеет пользо-

ватель. В каждой ГИС имеется своя структура информационного обеспечения, особенности которой позволяют решать конкретный круг задач со вполне определенным уровнем технологичности и эффективности. Основной проблемой при этом является переносимость данных между различными оболочками (ГИС).

В случае, когда формат хранения цифровой картографической продукции отличен от формата, необходимого пользователю, применяются конверторы. Процесс конвертации, как правило, происходит в автоматизированном режиме. Вместе с тем, как показывает практика, по окончании процесса конвертации в 9 случаях из 10 требуется дополнительная доработка получившейся цифровой картографической продукции в той оболочке, в формат которой выполнялась конвертация (например, настройка классификатора).

Роскартография обладает конверторами цифровой информации из формата хранения в форматы поставки следующих программных продуктов:

- ГИС «Панорама» (Типаж-М);
- ГИС «Нева»;
- MapInfo;
- ESRI;
- различных издательских систем;
- различных САПР.

Следует отметить, что затраты на работы по конвертации цифровых топографических карт из формата хранения в конкретный формат пользователя оплачиваются заказчиком на договорных условиях.

Все геодезические, картографические, топографические, гидрографические, аэрокосмосъемочные, гравиметрические материалы и данные, в том числе в цифровой форме, образуют государственный картографо-геодезический фонд Российской Федерации. Он состоит из федерального, а также из ведомственных и территориальных фондов.

Федеральный картографо-геодезический фонд (ФКГФ) находится в ведении Роскартографии и включает в себя:

- более 70 000 000 разнородных единиц хранения;
- 53 хранилища по всей территории России;
- около 60 организаций-фондодержателей;
- 34 000 000 листов топографических карт и планов.

Однако если нормативная правовая база федерального картографо-геодезического фонда практически создана, то по территориальным и ведомственным картографо-геодезическим фондам царит правовая неразбериха.

Необходимо отметить, что в ведомствах нет даже предусмотренных законодательством положений об их картографо-геодезических фондах и перечней включаемых в них материалов и данных, хотя порядок их утверждения установлен Правительством РФ еще в 1996 году (Постановление № 853). Поэтому другие субъекты геодезической и картографической деятельности не могут их использовать, в том числе для общегосударственных и межотраслевых целей.

Одно из следствий такого положения – дублирование работ и неэффективное использование выделенных на их проведение средств.

Многие организации «ходят» друг за другом с одними и теми же геодезическими и картографическими работами, которые до них уже были выполнены на этой территории.

Поиск потребителями необходимой им цифровой информации на конкретную территорию в ближайшее время будет существенно облегчен с вводом в действие базы метаданных о материалах и данных ФКГФ.

База метаданных (БМД) – это своего рода каталог (реестр), детально описывающий все многообразие материалов и данных ФКГФ и дающий ответы на следующие вопросы потенциальных пользователей: где находятся те или иные пространственные данные, в каком они состоянии и как их можно получить.

В процессах информационного взаимодействия между производителями и потребителями пространственной информации метаданные играют ключевую роль, поскольку именно полнота и качество полученных пользователем метаданных влияют на процесс принятия решения по приобретению тех или иных пространственных данных на определенную территорию с заданными характеристиками.

В 2004 году Роскартографией завершено создание базы метаданных о картографической и геодезической продукции в организациях-фондодержателях ФКГФ. После завершения опытной эксплуатации, которая проходит в настоящее время, эта база метаданных будет поставлена во все территориальные органы и предприятия Роскартографии в целях обеспечения потребителей информацией о наличии топографо-геодезической и картографической продукции на территорию Российской Федерации.

Кроме того, в ближайшее время планируется опубликование базы метаданных в сети Интернет на официальном сайте Роскартографии. На этом сайте пользователь сможет получить полную информацию обо всех материалах и данных ФКГФ, а также о характеристиках этих материалов и данных, представленных в базе метаданных. Поисковая система сайта дает возможность найти необходимые метаданные по заданным критериям и представить найденные метаданные как в HTML-виде, так и в формате XML.

Согласно этому порядку материалы и данные ФКГФ предоставляются пользователям организациями-фондодержателями на основании разрешения и после предъявления пользователем документа о внесении соответствующей платы за фонды.

Разрешения на использование материалов и данных ФКГФ выдают территориальные органы Роскартографии.

В случаях, когда целью использования материалов и данных фонда является выполнение работ, предусмотренных положениями о лицензировании геодезической или картографической деятельности, необходимо представление соответствующей лицензии Роскартографии и сведений о регистрации в территориальных органах Роскартографии выполнения геодезических и картографических работ.

При запросе материалов и данных фонда, содержащих сведения, составляющие государственную тайну, заявителем представляется копия лицензии на проведение работ, связанных с использованием сведений, составляющих государственную тайну.

Наиболее серьезные проблемы повышения эффективности геодезической и картографической деятельности – это секретность материалов и данных федерального картофаго-геодезического фонда.

Топографические карты, планы городов и другие данные всегда создаются как материалы двойного назначения, используются как для обеспечения обороны и безопасности страны, так и для развития экономики. Универсальное наполнение информацией карт и планов предопределило наличие на них грифа «секретно». Такой подход к организации и проведению работ долгое время был оправдан. Однако современные требования диктуют необходимость создания геодезической и картографической информации открытого пользования.

Продукция, производимая за счет средств федерального бюджета, из-за ее закрытости не может без соответствующей переработки выступать на рынке.

Рынок, в свою очередь, не создает новую картографо-геодезическую основу, а лишь перерабатывает открытые материалы федерального фонда, т.е. из всего фонда на рынке задействовано лишь около 5 % материалов, которые не имеют грифа «секретно».

Основные заказы поступают на рынок от распорядителей бюджетов различных уровней и носят, как правило, узкий прикладной характер. Раздробленные результаты не могут быть использованы для пополнения федерального картографо-геодезического фонда, в результате происходит распыление бюджетных средств.

Специфика геодезической и картографической деятельности требует обеспечить на территории страны единство геодезических измерений, соблюдение единых картографических проекций, систем координат, условных обозначений, других норм и правил.

Регулирование этих вопросов регламентировано множеством ведомственных нормативно-технических актов, нередко противоречивых и устаревших. Вместо их переработки в соответствии с Федеральным законом «О техническом регулировании» необходимо разработать и принять технический регламент с требованиями к картографо-геодезической продукции, что сделало бы ненужными эти ведомственные нормативно-технические акты.

Кроме того, этот технический регламент исключит необходимость лицензирования геодезической и картографической деятельности, защитит рынок от продукции, которая может нанести ущерб организациям и гражданам, а также снизит административное давление на бизнес.

Но главное, значительно расширяется сфера применения результатов геодезических и картографических работ. Электронные карты – основа геоинформационных систем, использование которых поднимает на новый качественный уровень любую сферу деятельности. Единство этой основы, стандартов и правил ее создания, в свою очередь, значительно расширяет возможности и эффективность геоинформационных систем. Обеспечить создание этой единой основы также является задачей Роскартографии.

На период формирования рынка ГИС-услуг регулирующая роль государства обязательна. Необходимо определить общие стандарты и требования для дальнейшего функционирования рынка ГИС-технологий в едином правовом поле.

Проблема создания в Российской Федерации пространственных данных приобрела общегосударственный характер и ее решение должно проводиться при соответствующей государственной поддержке.

В настоящее время в Российской Федерации пространственная информация создается за счет средств федеральных бюджетов всех уровней многими органами государственной власти. Однако из-за несогласованности использование этих данных в практической работе органов государственной власти не приводит к должному эффекту.

Все это говорит о необходимости создания в Российской Федерации инфраструктуры пространственных данных (ИПД).

Вместе с тем, в качестве интегрирующей основы для обмена пространственно-привязанной информацией могла бы служить государственная унифицированная открытая картографическая база данных и базы метаданных, доступные потребителям всех уровней. Создание единой инфраструктуры пространственных данных Российской Федерации помимо нормативно-правовой базы в этой сфере требует проведения комплекса организационно-технических мероприятий, направленных на получение пространственных данных, прежде всего на межведомственном уровне.

Инфраструктура пространственных данных в Российской Федерации представляется как совокупность:

- потенциальных потребителей информации (учет, анализ, управление);
- поставщиков данных и услуг;
- регламентирующей нормативно-правовой базы;
- функционирующих фундаментальных баз и банков данных;
- средств телекоммуникаций.

В общем виде архитектуру ИПД в Российской Федерации, базой для построения которой является ФКГФ, можно представить в трех уровнях, а также определить последовательность шагов по ее формированию в стране:

- уровень данных (на этом уровне происходит производство, накопление, хранение, обработка и анализ пространственных данных);
- уровень метаданных (это своего рода каталог (реестр), детально описывающий все многообразие материалов и данных ФКГФ и дающий ответы на следующие вопросы потенциальных пользователей: где находятся те или иные пространственные данные, в каком они состоянии и как их можно получить);

- уровень сервисов (после того, как созданы и заполнены БМД, необходимо приступать к разработке прикладных программных компонентов (ГИС, ИПС, БД и т.д.) – сервисов, которые используют пространственные данные и метаданные в целях анализа управленческой, хозяйственной и иной деятельности различных категорий пользователей, в том числе и в коммерческой деятельности).

В протоколе № 38 от 29 сентября 2005 года были закреплены итоги заседания Правительства Российской Федерации и одобрены предложения Минтранса России, направленные на повышение эффективности геодезической и картографической деятельности в Российской Федерации, предусматривающие:

- разработку и создание единой системы оперативного обеспечения органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, юридических и физических лиц информацией, получаемой при выполнении геодезических, картографических, геологических, строительных, землеустроительных, лесоустроительных и других работ;
- снятие излишних ограничений на использование геодезических и картографических материалов и данных дистанционного зондирования Земли;
- установление обязательных требований к геодезической и картографической продукции, процессам ее производства и реализации в соответствии с законодательством о техническом регулировании;
- разграничение функций федеральных органов исполнительной власти в сфере геодезической и картографической деятельности;
- уточнение порядка наименования и переименования географических объектов с учетом расширения полномочий органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления;
- определение порядка установления местных систем координат;
- использование программно-целевого метода бюджетного планирования в сфере геодезической и картографической деятельности;
- создание современного конкурентоспособного высокотехнологичного картографического производства.

Кроме того, Правительство Российской Федерации поручило:

1. Минтрансу России, Минобороны России, Минэкономразвития России, Мининформсвязи России обеспечить совместно с заинтересованными федеральными органами исполнительной власти разработку проекта концепции создания и развития инфраструктуры пространственных данных Российской Федерации и до 1 марта 2006 года представить его в Правительство Российской Федерации в установленном порядке.

2. Минтрансу России с участием Минэкономразвития России, Минобороны России, Роскосмоса, других заинтересованных федеральных органов исполнительной власти подготовить до 1 апреля 2006 года и представить в Правительство Российской Федерации в установленном порядке проекты федеральных законов о внесении изменений в федеральные законы «О геодезии и картографии» и «О наименованиях географических объектов», а также проект акта Правительства Российской Федерации по вопросу определения порядка установления местных систем координат.

3. Минтрансу России, Минобороны России, Минпромэнерго России, Минэкономразвития России организовать разработку проекта технического регламента о требованиях к геодезической и картографической продукции, ее производству и реализации и внести его в ноябрь 2006 года в Правительство Российской Федерации в установленном порядке.

4. Минтрансу России, Минэкономразвития России, Минфину России проработать вопрос о продолжении финансирования строительства Омской картографической фабрики и соответствующие предложения представить до 1 ноября 2005 года в Правительство Российской Федерации в установленном порядке.

5. Минтрансу России, Минобороны России, Минэкономразвития России с участием заинтересованных федеральных органов исполнительной власти подготовить и до 1 декабря 2005 года внести в Правительство Российской Федерации предложения по упорядочению обмена информацией между федеральным, ведомственными и другими карто-графо-геодезическими фондами.

6. Минфину России, Минэкономразвития России, Минтрансу России проработать вопрос о финансировании в 2006–2008 гг. геодезических и картографических работ федерального назначения и соответствующие предложения представить до 1 ноября 2005 года в Правительство Российской Федерации в установленном порядке.

### **3. Кейсовые задания**

Решение кейсов это относительно новые методы ведения учебного процесса, призванные активизировать познавательную деятельность обучающихся и развитие их практических навыков, получили название активных методов обучения.

С помощью этих методов акцент в обучении переносится с передачи знаний от преподавателя обучающимся на формирование у них умения самостоятельно пополнять знания в процессе получения информации из имеющихся в наличии источников, ее творческого осмысливания и преобразования, ориентированного на применение в практических целях.

Одним из самых оригинальных и эффективных в составе активных методов обучения и наиболее доступным из них для широкого использования является разбор кейсовых заданий или кейс-стади (конкретных ситуаций).

Конкретная ситуация – это обстановка в организации (или в отдельном ее подразделении), которая характеризуется какой-то нерешенной проблемой, мешающей нормальному функционированию соответствующей системы.

Задача обучающихся заключается в том, чтобы выявить и сформулировать эту проблему, а затем разобрать возможные варианты ее решения и выбрать из них наиболее предпочтительный (или несколько таковых).

Конкретные ситуации в подавляющем большинстве не имеют строго фиксированного решения. Для них возможен набор достаточно близких друг к другу решений, претендующих на оптимальность. Нередко ситуация может не иметь решения проблемы как таковой. В этих случаях в качестве решения выступают уяснение и анализ проблемы и проведенная на их основе выработка правильной линии поведения в сложившихся обстоятельствах.

Принципиальная особенность разбора конкретных ситуаций состоит в самостоятельности мыслительной деятельности обучающихся и коллегиальном поиске наилучшего решения (или решений). Сложность проблем и возможность альтернативных решений требуют использования системного подхода, которое наиболее эффективно с помощью коллективных усилий.

Формой их реализации является творческая дискуссия обучающихся, которую следует считать стержневым элементом процедуры разбора ситуаций.

В рамках дискуссии каждый может высказаться по кругу обсуждаемых вопросов. При этом нужно не столько критиковать другие точки зрения, сколько обстоятельно аргументировать собственные предложения. Роль преподавателя при проведении дискуссии весьма специфична. Он не должен вмешиваться в ее содержательную часть, критиковать мнения, которые считает неправильными, а тем более предлагать свои варианты решения проблемы. Его задача – обеспечивать надлежащую организацию проведения дискуссии и ее направленность. Только в самом конце дискуссии преподаватель должен занять более активную позицию, резюмировать все конструктивные предложения и помочь обучающимся осуществить выбор наилучшего варианта решения (или остановить его на нескольких приемлемых вариантах).

В заключение преподаватель может рассказать о том, как данная ситуация была разрешена на том предприятии, где она возникла (если это имело место).

Разбор ситуации может проводиться до или после теоретических занятий, объединенных с нею общей тематикой. Выбор того или иного варианта может зависеть от ряда объективных факторов, связанных с характером изучаемого материала и поведенческими характеристиками студенческой аудитории, а также от пристрастий преподавателя и неких выработанных у него стереотипов.

Итогом разбора ситуации является ответ на поставленный в ней вопрос (решение проблемы или состав действий, обеспечивающих его получение), чаще в вариабельном виде.

Завершается занятие обобщениями и комментариями преподавателя.

### **Кейс: Слышать, но не слушать**

Некий коммерческий банк — один из многих мелких коммерческих банков, созданных в Москве за последние годы. Банк начал свои операции немногим более полутора лет назад. Весь штат банка состоял из 15 человек, не считая 6 человек охраны. Банк занимал помещение из 5 комнат: операционный зал, бухгалтерия, секретариат, кабинет управляющего и касса.

Управляющий банка — Иванов Сергей Васильевич, 45 лет, ранее работал в Научно-исследовательском центре. Стал управляющим благодаря своим глубоким знаниям в банковском деле и обширным связям в финансовом мире. Человек осторожный в общении с учредителями банка и несдержаный с подчиненными.

Главный бухгалтер банка — Смирнова Лидия Петровна, 40 лет. В течение 10 лет работала главным бухгалтером, 2 года назад окончила курсы бухгалтерского учета в коммерческом банке. Работала в этом коммерческом банке практически со дня его основания

В результате проверки, проведенной Государственной налоговой инспекцией, были выявлены нарушения в ведении бухгалтерского учета и отчетности. На банк был наложен крупный штраф. Следует отметить, что бухгалтерский учет велся в соответствии с учетной политикой банка, утвержденной его руководством.

За несколько месяцев до проверки Смирнова пыталась предупредить управляющего о имеющихся нарушениях. При этом произошел следующий разговор.

«Сергей Васильевич, у нас возникла проблема. Имеются серьезные нарушения в области бухгалтерского учета». — «А чем я могу вам помочь? Ведь это же вы — главный бухгалтер. Для этого вас и взяли на работу». — «Видите ли, я не могу изменить учетную политику предприятия без согласования с руководством банка». — «Но вы же видите, сколько у меня дел! Разбирайтесь сами. Я спешу на встречу с руководителями фирмы, которая может стать очень выгодным клиентом нашего банка».

Смирнова пыталась снова начать этот разговор, однако у Иванова и на этот раз нашлись более важные дела. После того как на банк был наложен штраф, Иванов в присутствии всего коллектива в грубой и оскорбительной форме обвинил Смирнову в некомпетентности, не внимательности и непрофессионализме. Смирнова сочла невозможным продолжать работу в подобных условиях и подала заявление об уходе по собственному желанию. Так как она была хорошим специалистом, да и замену ей пришлось бы искать долго, управляющий вынужден был извиниться. Для того чтобы принести свои извинения, Иванов счел неудобным вызывать главного бухгалтера к себе в кабинет и сам пришел в бухгалтерию, где кроме Смирновой находились еще двое бухгалтеров. Смирнова приняла извинения управляющего, и конфликт был улажен.

#### **Вопросы:**

- 1) Достаточно ли профессиональных навыков, что бы назначить человека руководителем?
- 2) Правильно ли повел себя Иванов, извинившись перед Смирновой?
- 3) Какова роль руководителя в создании благоприятной обстановки для работы подчиненных?
- 4) Какими могут быть последствия грубого поведения начальника по отношению к подчиненным?

### **Кейс: Либо я, либо он**

В крупной производственной компании ведущий инженер Владимир Петров разработал концепцию создания нового продукта. Он рассказал об этом своему непосредственному начальнику – заведующему лабораторией новых разработок Васину. Тому идея понравилась. Он сказал, что сможет под эту идею пробить бюджет, дополнительные ресурсы и т.д., но автором идеи будет считаться он, Васин, а не Петров. Тот останется формально только исполнителем, а фактически будет воплощать эту идею в жизнь, так как только он знает, как это сделать, но маленький нюанс: при этом текущие обязанности с него никто не снимает, и зарплата его останется без изменений.

Петрову предложение начальника не понравилось. И он обратился к заместителю генерального директора Градовой со своей идеей. Градова была человеком новым в компании, поэтому не хотела ни с кем ссориться. Она выбрала самый простой путь: вызвала Васина и спросила его мнение о Петрове. Когда Васин понял, в связи с чем его расспрашивают о подчиненном, то быстро сориентировался: стал критиковать его работу, личные качества и требовать его увольнения. «Либо я, либо он» - резюмировал Васин. Назревал серьезный конфликт. Градова вызвала HR-а Петухову и поручила ей разрулить ситуацию. Петухова, отдавая должное изобретателю Петрову и признавая его незаурядные таланты и то, как он много сделал для компании, посоветовавшись с генеральным директором, предложила Петрову пока уйти в бессрочный отпуск. А там дальше видно будет.

Через месяц сотрудник уволился и устроился на работу в компанию, где ему представили возможность реализовать его проект. Сейчас он успешно работает в качестве руководителя в новой компании, а предыдущие его работодатели еле сводят концы с концами.

### **Вопросы:**

- 1) Что, на ваш взгляд, можно было сделать в данной ситуации, чтобы сохранить ценного сотрудника и не потерять потенциал, которым он обладал?
- 2) Что вы понимаете под такими терминами как «конфликт» и «конфликтная ситуация»?
- 3) Перечислите виды конфликтов.

### **Кейс: Неприятное соседство**

Детский сад «Ромашка» появился в районе всего шесть лет назад, но быстро завоевал репутацию элитного заведения. Внимательный и квалифицированный персонал, отличные классы, комфортабельные спальни, бассейн, огромное количество разных игр и игрушек, грамотная современная программа развития детей, и при этом не заоблачная цена. С одной стороны садик граничил с парком, с другой был пустырь, заросший травой и кустарником, а от неизбежной дороги его отделяла полоса метров в сто, так засаженная деревьями, что дороги из окон видно не было, а шум почти не доносился. Весьма удачное расположение.

Родители не только этого района, но и соседних, оценили предлагаемые условия, и в садик выстроилась очередь желающих. Чтобы гарантировано устроить своего ребенка в детский сад «Ромашка», родители записывались в очередь сразу после выписки из роддома.

Но однажды персонал детского сада увидел, что пустырь активно расчищается спецтехникой и обносится забором. Чуть позже на пустыре появилась строительная техника и бригада рабочих, а уложить детей спать в садике стало почти невозможно – шум и гам строительства не позволяли организовать детям нормальный тихий час. А чуть позже на заборе строящегося объекта появилась надпись «Строительство АЗС». Новый объект находился в 20 метрах от садика.

Вадим Петрович Максимов, директор, владелец и создатель детского сада, выяснил, что разрешение на строительство АЗС на этом месте дали городские власти. Нужно ли говорить, что родители такому соседству не обрадовались? Жалобы от родителей и требова-

ния разобраться посыпались на дирекцию «Ромашки» как из рога изобилия. Директор с заместителями долго думали, что можно сделать, потом проводили различные экспертизы (ведь строительство АЗС на таком расстоянии от детского сада нарушает закон) и собирали результаты для подачи заявления в суд, ибо договориться мирно с новым соседом о переносе стройки не получилось. Но родители не стали ждать окончания длительного процесса и быстро забрали своих детей из «Ромашки». Беспокойство за здоровье малышей пересилило все прочие достоинства элитного садика. Некогда процветающая компания оказалась на грани банкротства.

#### **Вопросы:**

- 1) Какие действия должен был предпринять директор детского учреждения, чтобы спасти свой бизнес?
- 2) Объясните различия таких понятий как «тактика» и «политика», применительно к теории управления.
- 3) Перечислите виды конфликтов.

#### **Кейс: Достойный кандидат**

Компания «Верные друзья» создавалась «с нуля». Основатель и владелец Михаил Зарыко начинал свой бизнес с установки окон, потом перешел к их производству. Михаил был предпринимателем от бога, мгновенно находил новые рынки, оценивал варианты, предлагал решения и заключал выгодные контракты. Но вот руководителем Михаил оказался весьма посредственным.

Он был временами чрезвычайно резок и даже груб по отношению к людям, которые, как ему казалось, совершили ошибки. Но в тоже время, он увлекался новыми людьми, приходящими в компанию, и они сразу попадали в разряд «любимчиков». Любимчики имели «доступ к телу», часами сидели в кабинете шефа, их предложения принимались без корректировок – «на веру». Любую критику в адрес очередного любимчика шеф пропускал мимо ушей, сам он видел только достоинства, а негативные высказывания списывал на зависть недоброжелателей. Проходило полгода, и любимчик попадал в разряд «отработанной породы», и уже неделями не мог попасть в кабинет шефа. Даже вполне здравые и грамотные решения отвергались, все воспринималось с негативной точки зрения. «Что за ерунду он написал, посмотрите – это же бред!» - говорил Михаил, швыряя концепцию развития подразделения в корзину. Михаил не снимал трубку, переносил встречи, ссылаясь на занятость, и, в конце концов, бывшего «любимчика» увольняли. Такая участь, за редким исключением, ждала практически всех – средний срок работы руководителей в компании редко превышал год- полтора. Хладнокровный и расчетливый в бизнесе, в отношениях с людьми Михаил был чересчур эмоциональным и взрывным. Он мог легко уволить даже отличного профессионала «под горячую руку». И отговорить его от этого шага было невозможно, а просить пересмотреть решение – бесполезно. Подобрать нового сотрудника на место уволенного оказывалось не так просто. Вернее, подобрать – просто, а вот удержать или дать ему удержаться... Дела новичку, приведенному «по знакомству» одним из руководителей, передавать, как правило, было некому – за предшественником уже захлопнули дверь, и вот он ходил из кабинета в кабинет, пытаясь разыскать необходимую информацию, найти нужные договора, да еще и бюджет службы нужно срочно верстать, не войдя толком в курс дела. Результат был закономерно отрицательным. Приходилось новичка вскоре увольнять, «не тянул». Работа была в полном «завале», проблемы росли, как снежный ком, а спросить было не с кого. Но обсуждать поступки высшего руководства было в компании не принято.

Наступил октябрь 2008 года. Рынок изменился, рентабельность бизнеса резко упала. Компания еле-еле сводила концы с концами. Михаил стал склоняться к решению передать бразды правления в своем бизнесе наемному менеджеру.

**Вопросы:**

- 1) Как выбрать кандидата? Как это сделать правильно?
- 2) Дайте определение таким понятиям как «менеджер» и «предприниматель». Чем они принципиально отличаются друг от друга?
- 3) Назовите функции управления.

**Кейс: Переезд**

Красивое современное здание в центре Москвы, прекрасный вид из окна, большие просторные комнаты и пять минут до метро, а для владельцев автомобилей – большая стоянка. Мечта, а не бизнес-центр. Компания «Плюшевые игрушки» снимала там помещение уже в течение трех лет, и сотрудники любили свой офис и гордились им.

Но пришел кризис, и офис стал компании не по карману. Разговоры о необходимости смены помещения начались еще прошлой осенью, но сотрудники постепенно к ним привыкли и всерьез не принимали. Раз никаких активных действий не предпринимается, может, пронесет?

Нет, не пронесло. Одним прекрасным утром генеральный директор собрала коллектив и объявила: «Все вы, конечно, знаете про кризис, про тяжелую экономическую ситуацию... К сожалению, она не обошла стороной и нашу компанию. Поэтому мы вынуждены отказаться от этого помещения и переехать на новое место. И с понедельника приступаем к работе в новом офисе, расположенному на 6-ом километре МКАДа. Это современный бизнес-центр со всеми удобствами. Вот адрес. Прошу вас за оставшиеся дни собрать свои личные вещи, коробки можно будет взять у наших хозяйственников. Перевозом займется специальная фирма. Надеюсь, что на новом месте нам будет также хорошо и плодотворно работаться, как здесь».

Однако сотрудникам новости не понравились: все пятнадцать ключевых сотрудников головного офиса к концу недели положили генеральному директору на стол заявления об уходе. Объяснение было одинаковым: «Ездить за МКАД на работу мы не готовы. Это далеко и не удобно. Посчитайте, сколько времени у нас будет уходить на дорогу?!»

**Вопросы:**

- 1) В чем, на ваш взгляд, причина такого поведения, можно ли было как-то предотвратить такой исход?
- 2) Какой выход предложили бы вы в создавшейся ситуации?
- 3) Назовите функции управления.

**Кейс: Командный дух**

У компании «Ударный труд» наступили тяжелые времена. Кризис негативно сказался на финансовых показателях и на работе команды топ-менеджеров, привыкших к стабильной высокой зарплате и большим бонусам в прежние времена. Кто-то стал брать регулярно больничный, нарушать сроки выполнения работы, отлучаться во время рабочего дня по своим личным делам. Плачевное состояние дел никто, кроме Натальи Приваловой – генерального директора, не горел желанием исправлять. Нужен был сильный мотиватор. И тут Наталье пришла в голову идея, которая сплотила бы команду и вдохновила ее на новые трудовые подвиги.

Она решила с помощью партнеров организовать авторалли, в котором главный приз – 10 кг золота – доставался победителю – команде, первой пришедшей к финишу. Всего набралось 10 команд из разных регионов.

Но расчет Натальи не оправдался - половина топ-менеджеров наотрез отказалась принимать участие в ралли даже под страхом увольнения, остальные нехотя, скрипя зубами, согласились поехать за компанию: лишь бы чем-то заняться, все равно зарплата идет.

В итоге команда пришла к финишу предпоследний, так как за всех старалась одна Наталья.

### **Вопросы:**

- 1) Что, на ваш взгляд, помешало им прийти первыми? Какие уроки можно извлечь из данной ситуации?
- 2) Дайте определение понятию «мотивация». Какие виды мотивации вы знаете?
- 3) Что вы понимаете под «корпоративной культурой»?

### **Кейс: Долг платежом красен**

Фактически за десять лет работы в крупнейшем кадровом агентстве Борис Шевцов так и не сделал карьеры. Он прочно сидел на своем месте и, отвечая за информационную безопасность компании, по сути, знал всю ее подноготную, то, что скрывалось не только от рядовых сотрудников, но и от официальных органов. Поэтому, несмотря на разразившийся кризис, за свое будущее Борис не волновался.

Но вдруг пару месяцев назад в агентстве сменился генеральный директор. Старый шеф отошел от оперативного руководства и передал бразды правления никому неизвестному молодому человеку. Отношения у Шевцова с новым руководителем не сложились, тот отказался соблюдать предыдущие договоренности относительно карьерного роста и в повышения зарплаты, а вскоре и вовсе указал на дверь. Причем в очень грубой форме и безо всяких пособий. Попытки прийти к разумному соглашению ни к чему не привели. Борис вынужден был уйти ни с чем, затаив обиду на компанию.

Долго без работы Шевцов не сидел: специалиста с такими знаниями, опытом, а главное обладающего такой информацией, на рынке оторвали с руками. В итоге он устроился в коллекторскую фирму. И так случилось, что скоро в эту фирму обратился клиент, который хотел взыскать долг с того самого кадрового агентства. Агентство не рассчиталось по договору подряда, согласно которому ему были оказаны довольно дорогие услуги.

Когда коллеги Бориса стали детально изучать ситуацию, оказалось, что вся мебель и оборудование оформлены на подставные юридические лица, все торговые марки и патенты на интеллектуальную собственность числятся также на других фирмах. И хотя общее имущество должника тянуло на несколько миллионов долларов, с самого агентства взять было нечего. Взыскать долг в этой ситуации было практически невозможно.

И вот тут Борису представилась замечательная возможность помочь новому работодателю и одновременно отомстить старому. Он снабдил своих коллег необходимым оружием – компроматом. Переговоры прошли за 10 минут. Кадровое агентство в этот же день перечислило все деньги с процентами и оплатило клиенту услуги коллекторской фирмы.

### **Вопросы:**

- 1) На ваш взгляд, как компания может избежать подобной мести со стороны уволенных сотрудников?
- 2) В чем вообще кроется причина подобных выходок бывших работников?
- 3) Кто больше виноват: неэтичный работодатель или неэтичный работник?

### **Кейс: Уникальный специалист**

На предприятии работает по-настоящему уникальный специалист – Федор Иванов. Он слесарь-универсал. Москва хоть и большой город, а с трудом можно найти 5-6 человек равных ему по мастерству. А самое неприятное заключается в том, что Иванов прекрасно знает о своей уникальности и незаменимости и без зазрения совести вьет веревки из руководства предприятия. Заработка плата у него высокая, в этом плане он всем доволен и никаких требований не предъявляет.

Однако в любой момент Иванов может выкинуть фортель – не выйти на работу и подставить руководство предприятия. Например, он может позвонить генеральному директору и заявить: «Ко мне родственник приехал, так что я на две недели уезжаю с ним порыбачить». И цех тоже встает на две недели, потому что заменить Иванова некем. Производство стоит, рабочие отдыхают, предприятие теряет деньги. И все из-за распущенности одного человека. Причем уволить его невозможно – второго такого специалиста не найти.

### **Вопросы:**

- 1) Что делать руководителю?
- 2) Как мотивировать работника, чтобы он не «чудил»?
- 3) Как руководителю правильно выстроить отношения с подчиненным?

### **Кейс: Дорогие сотрудники**

Компания, торгующая компьютерным оборудованием, является лидером в своем рыночном сегменте. Организация состоит из нескольких отделов, каждый из которых специализируется на решении тех или иных вопросов. Мария Антонова, руководитель одного из подразделений компании и талантливый сотрудник, в свое время стояла у истоков создания своего отдела. В один прекрасный момент выясняется, что Мария уходит в декретный отпуск. Естественно в компании возникает вопрос, кого ставить на ее место?

Поразмыслив над сложившейся ситуацией, руководство решает найти Марии замену. Подходящая кандидатура тоже нашлась практически сразу - в соседнем отделе работает подающий надежды, перспективный, с явными задатками лидера менеджер по продажам Павел Семенов. Руководство принимает решение, что перед уходом в отпуск Мария передает дела Павлу. После ухода Марии новоиспеченный руководитель отдела с явным интересом и энтузиазмом включается в работу, познает специфику нового для него подразделения компании.

Проходит некоторое время, и Мария собирается из декретного отпуска обратно в офис. Руководство в замешательстве. С одной стороны, Мария, являясь прекрасным работником, так и осталась непревзойденным лидером для коллектива своего отдела. При этом немаловажное значение имеет тот факт, что именно ее сотрудники хотят видеть в качестве своего руководителя. С другой стороны, Павел - лояльный сотрудник, инициативный, мотивированный на работу в этой компании. Кроме того, он явно вырос из своей прежней должности менеджера по продажам. Понимая, что в компании нет места для его продвижения, руководство все же не хочет расставаться с Павлом.

### **Вопросы:**

- 1) Что в данной ситуации следует предпринять начальству?
- 2) Как повести себя по отношению к Марии и Павлу?
- 3) Существует ли способ безболезненно разрешить конфликт и сохранить обоих сотрудников, ведь они оба так дороги компании?

### **Кейс: Охота за ИТ-головами**

Фирма по разработке и продаже программного обеспечения появилась в начале 90-х годов, и за счет динамичного развития уже к концу 1998 года она заняла серьезную позицию на рынке информационных технологий. На сегодняшний день эта компания – одна из лидеров в софтверном секторе российской компьютерной индустрии. Штат сотрудников – более 700 человек.

Сфера ИТ характеризуется своей молодостью, а отличительными особенностями является использование интеллектуального труда, привлечение больших финансовых инвестиций и требование высокой отдачи от каждого сотрудника. Основная задача отдела кадров компании – поиск новых специалистов. Почему именно поиск? Несмотря на то, на рынке труда много кандидатов с профильным образованием, профессионалов, необходимых для работы в компании, найти не просто. Выпускники вузов по большей части не имеют опыта работы по специальности, а большинство опытных специалистов или работают в других компаниях, или им уже за 50.

Высокая динамика развития компании требует не только привлечения новой рабочей силы, но и удержания сотрудников. И руководство готово обучать новичков и переобучать специалистов из смежных областей. Политика управления персоналом построена с учетом потребностей сотрудников и направлена на удержание своих специалистов. С этой задачей компания успешно справляется, предоставляя сотрудникам одни из лучших условий труда на рынке: высокую заработную плату, интересные проекты, свободный график работы и другое.

А вот поиск молодых и новых специалистов остается важной и нелегкой задачей кадрового отдела. Приходя на собеседование, соискатели часто предъявляют высокие требования к работодателю, ориентируясь на состояние отрасли и уровень заработной платы в ней, а не на собственные опыт и знания.

Подбор персонала в такой ситуации превращается в поток: в компании всегда открыты вакансии, а ценные сотрудники перегружены. Чтобы сохранить квалифицированных специалистов от профессионального выгорания, не снижая темпы развития компании, пополнение штата крайне необходимо.

### **Вопросы:**

- 1) Помогите компании разработать эффективную технологию оценки кандидатов при найме.
- 2) Какой выход предложили бы вы в создавшейся ситуации?
- 3) Назовите функции управления.

### **Кейс: Сверхнагрузка**

Западный колл-центр, специализирующийся на сборе долгов российских банков, задумался о повышении эффективности работы и усилении контроля над сотрудниками. Запись и анализ разговоров с клиентами – это надежная практика, но в данном случае недостаточная, решило руководство. Чтобы повысить качество работы и конкурентоспособность центра, было решено ввести новые требования к работникам и выставить новые планы:

- Рабочий день – 8 часов, перерывы на обед, перекур и личную гигиену короткие, производятся по расписанию, время отсутствия сотрудника на месте фиксируется.

- Каждый работник должен в день сделать по 500 звонков и представить в конце дня отчет, в котором должно быть указано не менее 150 контактов и краткое описание итогов переговоров.

- Первый звонок должен быть совершен не позднее чем через три минуты после того, как сотрудник включил компьютер.

- Система штрафов – каждая лишняя минута отсутствия на рабочем месте наказывается, минуты простоя в течение дня тоже.

Кроме того, новые меры приводили к изменениям требований к сотрудникам: в подобный колл-центр нужно брать людей, обладающих опытом аналогичной работы и с повышенной стрессоустойчивостью. Этого вывода сделано не было, в колл-центр продолжали набирать по объявлениям всех желающих.

В итоге молодежь не выдерживала подобного прессинга и испытательный срок заканчивался максимум через две недели. А возрастные кадры в силу возраста и жизненного опыта не могли четко следовать таким жестким регламентам и процедурам в общении. Текущесть персонала быстро выросла до 90% в месяц. Компания вместо ожидаемой прибыли стала нести серьезные убытки. Клиенты (банки, пострадавшие от ипотечных заемщиков) стали отказываться от сотрудничества с колл-центром, так как он постоянно нарушал сроки и не обеспечивал заявленное число контактов.

**Вопросы:**

- 1) Что, по вашему мнению, следует изменить в регламенте работы колл-центра?
- 2) Каких людей, по вашему мнению, следует набирать и чему обучать?
- 3) Охарактеризуйте стиль руководства в данной компании.

## **4. Деловые игры**

### **Деловая игра № 1**

**Постановка целей функционирования предприятия. Анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на управление по целям**

**Цели игры:**

1. Приобретение ее участниками необходимых знаний и практических навыков по постановке стратегических и оперативных целей работы организации.
2. Выработка управленческих решений по достижению поставленных целей.
3. Создание у участников игры ориентации на изменение целей, стоящих перед предприятием, за счет влияния факторов внешней и внутренней среды организации.

**Исходные теоретические положения:**

В рамках управления особое место занимает менеджмент посредством постановки целей. Здесь речь идет о процессе, при котором руководитель и сотрудники вместе:

- определяют задачи фирмы;
- уточняют ответственность, т.е. ожидаемые результаты;
- используют результаты для руководства компанией и для оценки вклада каждого сотрудника в плоды ее деятельности.

Сначала руководство фирмы формирует стратегические цели. Далее, на каждом более низком уровне, эти цели наполняются подцелями и установленными сроками исполнения. Периодически обсуждаются вопросы: нужна ли корректировка курса, реалистично ли сформулированы цели.

Наиболее продуктивен данный метод, когда сотрудники знают, что от них ожидают, согласны взять на себя обязательства по достижению поставленных целей.

**Цели призваны удовлетворять следующим требованиям (SMART):**

- быть конкретными;
- быть измеримыми;
- быть достижимыми;
- быть обеспеченными ресурсами;
- быть непротиворечивыми.

К внутренней среде организации относятся:

- цели и стратегия развития;
- состояние портфеля заказов;
- структура производства и управления;
- финансовые и трудовые ресурсы;
- объем и качество работ, в том числе НИОКР и т.д.

К факторам внешней среды предприятия относятся:

- поставщики;
- потребители;
- конкуренты;
- органы законодательного регулирования;
- кредиторы;
- трудовые ресурсы и др.

Вторая группа внешних факторов практически неуправляема со стороны менеджеров организаций:

- состояние экономики страны (или региона);
- уровень научно-технического и социального развития;
- культурная и политическая обстановка;
- уровни цен и инфляции;
- доходы покупателей;
- правительственные финансовая и налоговая политика.

Важнейшие функциональные подсистемы организации:

- маркетинг;
- производство;
- научно-исследовательские разработки (инновации);
- финансы;
- персонал;
- менеджмент.

Методические указания:

Группа разбивается на команды по 6-7 человек в каждой, в зависимости от общего количества играющих, и в процессе свободного обмена мнениями принимается общее коллективное решение, в соответствии с заданием, приведенным ниже.

Задание:

1. Выбрать тип организации и сформировать ее "миссию".
2. Исходя из формулировки "миссии", определить цели, стоящие перед функциональными подсистемами организации.
3. Выработать решения по достижению поставленных целей каждой функциональной подсистемой.
4. Определить зависимость достижения поставленных целей от перечисленных факторов, которые окажут максимальное воздействие на достижение поставленных целей в современных российских условиях.
5. Определить систему контроля за выполнением управленческих решений по достижению поставленных целей.
6. Составить отчет.

Исходные данные:

Организация:

- государственное предприятие любой отрасли (опытно-конструкторское бюро и т.п.)
- торгово-посредническая фирма;
- фирма, производящая мебель;
- ювелирно-художественная фирма;
- малое предприятие;
- предприятие, оказывающее услуги населению.

## Деловая игра № 2

Алгоритм решения управленческих проблем

**Цели игры:**

1. Разработка алгоритма решения управленческих проблем.
2. Приобретение практики коллективной выработки решений.

**Исходные теоретические положения:**

Как известно, искусство руководителя состоит в том, чтобы вовремя оценивать проблемы и намечать путь к их решению. Недаром говорят: "Кто не предвидит проблем, тот не управляет".

Необходимо создание своего рода алгоритма решения управленческих проблем (АРУП), т.е. последовательности умственных действий руководителя, приводящих к решению проблем организационно - управленческой деятельности. Создание АРУП облегчит руководителям нахождение эффективного управленческого решения, сократит поле поиска решений.

Предлагаемая деловая игра позволит ее участникам:

- определить логически обоснованную последовательность действий хозяйственных руководителей при выявлении, анализе и решении управленческих проблем;
- освоить технологию групповой работы;
- выделить ситуационного лидера;
- убедиться, как хорошая самоорганизация группы повышает эффективность ее деятельности.

**Методические указания:**

Предлагается найти на практике решение проблемы, которое необходимо представить в виде алгоритма, т.е. определенной последовательности умственных действий.

Задача состоит в том, чтобы определить последовательность выполнения руководителем действий, представленных в бланке участника игры.

**Задание:**

1. Из 18 действий, обозначенных в бланке играющего, нужно последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо обозначить действия порядковыми номерами от 1 до 18. Занести результаты в графу "Индивидуальная оценка". Каждый игрок принимает решение самостоятельно, без каких - либо консультаций с остальными игроками. На все вопросы может отвечать только руководитель игры.

2. Все игроки разбиваются на команды по 5 - 7 человек, в зависимости от общего количества играющих, и в свободном обмене мнениями вырабатывают общее коллективное мнение относительно АРУП. Команды не должны обмениваться мнениями. Решение задачи обозначается поднятием руки. Результаты решения заносятся в графу "Групповая оценка".

3. Представитель команды, докладывая групповое решение, имеет право защищать его логическими доводами.

4. Руководитель игры фиксирует время принятия решений, как индивидуальных, так и групповых.

5. После объявления руководителем игры эталонной последовательности действий заполняется графа "Эталон" и рассчитываются и заполняются оставшиеся колонки таблицы.

6. В отчет входит заполненный бланк участника игры.

### **Деловая игра №3**

**Разработка управленческих решений методом коллективного генерирования идей («мозговая атака»)**

Цель игры:

Практическое освоение и отработка навыков коллективного генерирования идей (мозговой атаки), делового общения при выработке групповых решений.

Исходные теоретические положения:

Метод "мозговой атаки" основан на гипотезе, что среди множества идей, высказанных экспертами на совещании по специально разработанной программе, можно найти несколько рациональных.

Этот метод целесообразно использовать в тех случаях, когда традиционные способы решения проблемы не дают эффективного результата, и требуется получить набор возможных вариантов решения вопроса, расширить круг факторов, которые необходимо принимать во внимание, выбирая окончательный вариант решения.

Эффективность "мозговой атаки" зависит от соблюдения следующих правил:

1. Во время обсуждения никто не может претендовать на особую роль и привилегию, даже автор блестящей идеи.

2. Запрещены любые взаимные критические замечания и промежуточные оценки.

3. В ходе обсуждения следует стремиться, чтобы количество выдвинутых идей было как можно больше, и эти идеи были как можно разнообразнее.

4. Допускаются и приветствуются дополнение, усовершенствование и развитие идей, предложенных любыми участниками "мозговой атаки".

5. Участники обсуждения за одно выступление могут выдавать лишь одно предложение.

Методические указания:

Процедура "мозговой атаки" включает пять этапов.

Первый этап – формулирование или выбор проблемы, которую необходимо решить с учетом ее актуальности и коллективных интересов. Группа делится на три команды, в каждой из которых выбирают ведущего, руководителя проекта и секретаря.

Ведущий регулирует процесс генерирования идей, следит за соблюдением правил игры и регламента.

Секретарь совещания фиксирует высказанные предложения в протоколе или с помощью различных технических средств без указания фамилий авторов идей и предложений.

Руководитель проекта должен организовать критический анализ высказанных предложений и выделить наиболее интересные, подготовить краткое выступление.

Второй этап – разминка, т.е. упражнение в быстром поиске ответов на поставленные ведущим вопросы и задачи, что помогает быстро войти в свои роли, адаптироваться к правилам игры.

Третий этап – "мозговая атака" проблемы.

Каждый участник может выступать несколько раз, но за один раз предлагать не более одной идеи. Продолжительность выступления – не более 1-2 минут. Секретарь собрания фиксирует все высказанные предложения.

Четвертый этап – оценка, классификация и отбор наиболее совершенных идей.

Исходя из цели разработки, предложенные идеи классифицируют, определяют возможные сферы их использования, составляют планы их реализации, конкретизируют исполнителей и сроки исполнения работ.

Реализация поставленных задач осуществляется под руководством руководителя проекта отдельно в каждой команде.

Пятый этап – окончательная оценка деятельности команды. Формируется экспертная комиссия: преподаватель и по два представителя от каждой команды. Комиссия заслушивает обобщения руководителей проекта, выделяет наиболее интересные варианты решений, делает критический обзор хода игры, дает рекомендации, объявляет результаты.

Регламент игры:

Игра проводится в один цикл, приблизительное время этапов игры: первый этап – 15 минут, второй – 5 минут, третий – 35 минут, четвертый – 20 минут, пятый этап – объявление результатов.

Задание:

1. Разработать управленческое решение методом коллективного генерирования идей.

2. Составить отчет, который должен содержать:

протоколы предложений команд и руководителей проектов;

заключение экспертной комиссии;

итоговый документ – комплекс предложений по решению проблемы, подвергнутой "мозговой атаке".

3. Заключение экспертной комиссии должно содержать оценку деятельности группы по следующим показателям:

- правильность и оригинальность идей;
- комплексность и глубина анализа рассматриваемой проблемы;
- соблюдение регламента в процессе дискуссии;
- активность группы;
- корректность взаимоотношений;
- качество исполнения ролей.

Исходные данные:

Темы для обсуждений:

- 1) направления повышения надёжности и качества продукции на ранних стадиях проектирования новой техники;
- 2) направления снижения себестоимости продукции;

- 3) повышение эффективности труда инженерно-технических работников в современных условиях (на госпредприятиях, в акционерном обществе, частной фирме и т.д.);
- 4) совершенствование подготовки специалистов в вузах в условиях целевой интенсивной подготовки;
- 5) новые формы организации производственной практики студентов;
- 6) развитие трудовой и творческой активности членов коллектива;
- 7) совершенствование социально - психологических отношений в коллективе (в фирме, в отделе, в бригаде);
- 8) особенности деятельности руководителя в условиях расширения демократических форм управления;
- 9) рационализация системы высшего образования в России (подготовка бакалавров и магистров);
- 10) развитие демократических начал в учебном процессе;
- 11) совершенствование оплаты труда в организации;
- 12) увеличение объема продаж предприятия;
- 13) снижение налогового бремени предприятия;
- 14) по выбору.

#### **Деловая игра №4**

Моделирование деятельности руководителя на этапе вступления в должность.

Цель игры:

1. Изучение процедуры вхождения в должность руководителя.
2. Выявление различных точек зрения на проблему вхождения в должность.
3. Оценка готовности занять должность руководителя.
4. Тренинг делового общения, ведения дискуссий.
5. Обучение моделированию процесса вхождения в должность.

Исходные теоретические положения:

Появление в трудовом коллективе нового руководителя – всегда значительное событие как для него самого, так и для подчиненных.

Вступающему в должность, даже если он не назначен на нее, а избран коллективом или прошел по конкурсу, предстоит еще заслужить или закрепить свой авторитет и доверие коллектива. Ему придется адаптироваться в сложившемся коллективе, система отношений, установки и стиль работы которого уже сформировались. Поэтому возможны значительные осложнения, противоречия, конфликты, иногда заканчивающиеся отторжением нового руководителя.

Деловая игра моделирует процесс вхождения в должность руководителя. При этом отрабатываются типовые процедуры знакомства руководителя с коллективом, разработка плана работы на первые дни после вступления в должность, принятие и реализация решений в новых условиях.

Методические указания:

В качестве исходной информации используются описания производственной ситуации и задание участникам.

Игра включает пять этапов.

На первом этапе преподаватель обосновывает актуальность ситуации и разъясняет цель игры, распределяет роли. Группа разбивается на три части. Первая группа получает задание подготовиться к представлению в новом коллективе, вторая – разработать план работы на первый день, третья – разработать решение предполагаемых ситуаций. Назначают экспертов (3-5 чел.).

На втором этапе группа готовится к игре: обдумывает задание, составляет план его реализации, отрабатывает основные направления.

На третьем этапе представители команд докладывают групповые решения по предлагаемым ситуациям. В процессе игры помощники выступающих имеют право по ходу обсуждения дополнять их, исправлять некоторые положения, отвечать на вопросы, если затрудняются выступающие.

На четвертом этапе проводится групповая дискуссия. Эксперты дают оценки по пятибалльной системе каждому участнику игры, аргументируя свое решение. Затем проводится общее обсуждение проблемы вступления в должность нового руководителя, высказываются и записываются предложения.

На пятом этапе подводятся итоги игры. Преподаватель оценивает работу участников игры и экспертов, анализирует ход игры, содержание высказываемых предложений, формирует основные практические выводы.

Правила рассмотрения ситуации:

- ситуацией управляет преподаватель, он и устанавливает регламент игры;
- докладчики (претенденты на должность) должны использовать интересные формы выступления, применять наглядные пособия;
- участники разбора ситуации должны ставить вопросы докладчику таким образом, чтобы возникла активная дискуссия;
- эксперты дают точные и объективные оценки докладов и деятельности команд;
- докладчик, получивший за свой доклад наибольшее число баллов, становится претендентом номер один.

Задание:

1. Группа разбивается на три части, получает исходные данные и выполняет задание в соответствии с методическими указаниями.

2. Подводятся итоги разбора ситуации.

3. Составляется отчет, в который включаются: результаты деятельности (доклад) и оценка деятельности команд по следующим критериям:

- глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;
- обоснованность и конкретность ответов на вопросы, заданные экспертами и другими слушателями;
- активность группы поддержки (команды претендента);
- корректность поведения претендента и его группы в процессе проводимой беседы;
- соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.

Исходные данные:

Место действия – отдел маркетинга. В последнее время этот отдел едва справляется со своей работой. Системой стала работа в выходные дни. Наблюдается высокая текучесть кадров. Коллектив ежегодно обновляется на 20 – 25%. Около 40% коллектива составляют молодые работники.

Неблагополучное положение в отделе вызвано плохой организацией труда, слабостью материальных стимулов, низкой исполнительской дисциплиной и ответственностью за выполнение заданий. Часто сменяются руководители. Так, за два года уволилось три руководителя группы по реализации продукции.

Два дня назад приказом начальника отдела был освобожден от должности руководитель группы, но оставлен в том же отделе.

Исходя из характеристики данной ситуации, в процессе деловой игры необходимо выполнить три задания.

### Задание 1.

Вы утверждены в должности руководителя группы в момент, когда там сложилась критическая ситуация. Коллектив с Вами незнаком. После работы должно пройти собрание отдела.

Подготовьте тезисы своего выступления, придерживаясь следующего плана.

1. Что Вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (Ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?
2. Какие мотивы побудили Вас прийти именно в эту организацию и занять должность руководителя группы?
3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи Вы хотели бы решать?
4. Что Вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?
5. Как Вы представляете себе будущее коллектива, его деятельность и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать Ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, Ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

### Задание 2.

Вы утверждены приказом начальника отдела маркетинга руководителем группы. С коллективом Вы не знакомы, но предварительно информированы о тяжелой ситуации в отделе. Завтра Вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи Вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если Вы не можете сразу заявить о себе, как о хозяине положения, способном организаторе, окажитесь в плену у "текучки" и обстоятельств, Вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности Вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от Вас многоного: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, заведенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним руководителем. Все Ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать Ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

### Задание 3.

Вы назначены руководителем группы по реализации продукции отдела маркетинга. С завтрашнего дня Вы приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных.

Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягощается сложным, почти критическим состоянием дел в отделе. Но это не избавляет Вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного Вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят Ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы Вы столкнетесь со следующими ситуациями.

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.
2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из своих подчиненных.
3. К Вам подойдет пожилой работник и сразу начнет ругать прежнего руководителя.
4. Вам доложат о поломке дорогостоящего компьютера.
5. Вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к начальнику отдела.
6. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов Вашей группы и отметить вступление в должность.
7. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить двух человек для дежурства в общежитии предприятия.

Постарайтесь дать краткое описание программы Ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании своих действий необходимо ответить на вопросы:

1. Какие мысли возникли в первый момент?
2. Как бы Вы хотели поступить?
3. Как поступаете в действительности?

### **Деловая игра №5**

Анализ различий и тактики должностной власти

Цель игры:

1. Исследовать основы власти по различным должностям.
2. Продемонстрировать различия во мнениях об основах власти.

Исходные теоретические положения:

Влияние – это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, ощущения другого индивида, его отношение к другим людям.

Власть – это возможность влиять на поведение других. В дополнение к формальным полномочиям, руководителю требуется власть, так как он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне ее. Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти.

Зависимость от факторов и людей, которыми нельзя управлять напрямую, – основная причина трудностей, которую испытывает руководящий персонал.

В условиях организации власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица.

Это можно выразить формулой баланса власти: уровень влияния облеченнего властью лица А на лицо Б равно степени зависимости лица Б от лица А.

Методические указания:

Игра проводится в пять этапов.

Этап 1.

Индивидуально проранжировать должности, перечисленные в исходных данных, с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях, от 1 до 15.

Этап 2.

Выбрать должность из перечисленных выше, максимально обладающую:

- правом на власть;
- властью вознаграждения;
- властью принуждения.

Написать объяснения тому, почему Вы выбрали каждую из должностей как наиболее подходящую для этой категории.

Этап 3.

Отобрать наименее "властные" должности из своего ранжированного списка и подготовить краткий перечень источников власти и влияния (через политику в организации), которые могли бы быть использованы для усиления власти в данной должности.

Этап 4.

Преподаватель создает малые группы от 4 до 8 студентов для обсуждения результатов в предыдущих трех этапах упражнения.

Этап 5.

Подвести итоги обсуждения и его результатов в малых группах.

Деловая игра обладает сильным игровым моментом, так как имеет дело с призрачным значением власти. Концепция двусмысленности оборачивается значительным разбросом мнений в ранжировании студентами должностей с точки зрения их властности.

Задание:

1. Проранжировать должности, перечисленные в исходных данных.
2. Дать обоснование выбора должностей, занимающих первые три наиболее "сильные" позиции: право на власть, власть вознаграждения, власть принуждения.
3. Перечислить источники власти и влияния, которые могли бы быть использованы для усиления власти наименее властных должностей из списка.
4. Обсудить результаты в малой группе.
5. Составить отчет, который должен содержать ранжированный список, список обоснования и список, принятый в группе.

Исходные данные:

Список должностей:

- медсестра в больнице;
- ректор в крупном университете;
- генеральный директор в известной фирме;
- техник по медприборам в больнице;
- специалист отдела кадров в известной фирме;
- профессор в крупном университете;
- оператор ПК в известной фирме;
- бухгалтер в больнице;
- региональный менеджер по продажам в известной фирме;
- ученый в компании высоких технологий;
- милиционер;
- морской прапорщик;
- надомный работник;
- секретарь генерального директора в известной фирме;
- депутат Совета Федерации.

### **Деловая игра №6**

Разрешение конфликтной ситуации в группе

Цели игры:

1. Изучить методы разрешения конфликтов.
2. Показать, как действует механизм сотрудничества для разрешения конфликта в группе.

Исходные теоретические положения:

Конфликт можно определить, как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.

Существуют структурные и межличностные стили разрешения конфликтных ситуаций.

К структурным относятся: разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление обще-организационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

К межличностным стилям разрешения конфликтов относятся:

- уклонение;
- сглаживание;
- принуждение;
- компромисс;
- решение проблемы.

Решение проблемы – это признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый со всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а, скорее, ищет наилучший вариант разрешения конфликтной ситуации.

## **Методические указания:**

Преподаватель разбивает учебную группу на две части так, чтобы каждая из малых групп имела достаточно устойчивое мнение о другой малой группе, нередко мешающее им прийти к взаимопониманию в решении общих проблем. Каждая малая группа выбирает своего лидера.

Процедура разрешения конфликта состоит из следующих этапов:

### **Этап 1.**

Группы должны письменно подготовить:

- перечень "A1", в котором они указывают, какими видят себя;
- перечень "A2", в котором выражают свое отношение к другой малой группе;
- перечень "Б" своих предсказаний о том, что другая малая группа напишет о них, т.е. "что мы думаем о том, как они думают о нас".

### **Этап 2.**

Группы собираются вместе, зачитывают перечни "A1", "A2" и перечень "Б". Результаты не обсуждаются.

### **Этап 3.**

Малые группы обсуждают все то, что они услышали, и готовят перечень "В", т.е. перечень проблем, на который должно быть обращено первостепенное внимание в обеих группах. В процессе обсуждения в малых группах будет обнаружено, что большинство спорных моментов проясняется за счет простого обмена информацией на предыдущем этапе. Сократится также перечень "А", где останется только относящееся к самой проблеме.

### **Этап 4.**

Малые группы встречаются вместе и сравнивают свои перечни "В", которые содержат проблемы, требующие первостепенного внимания в обеих группах. Обсуждая вопросы, они составляют один перечень "Г", включающий только приоритетные для двух малых групп проблемы. Этим и определяется уровень, с которого упражнение может повториться с этапа 2, и перечень "Г" подвергается той же процедуре обработки.

### **Этап 5.**

Обсуждение с учебной группой в полном составе плана действий по разрешению проблем перечня "Г".

### **Задание:**

1. Составить перечни "A1", "A2", "Б", "В" и "Г".
2. После обсуждения составить отчет, в котором должны содержаться все вышеперечисленные перечни и выводы по преодолению конфликтной ситуации между малыми группами.

## **5. Литература, электронные ресурсы**

Основная литература:

1. Кнышова, Е. Н. Менеджмент: Учебное пособие / Кнышова Е. Н. - Москва : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 304 с.: - (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-8199-0106-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1052237> – Режим доступа: по подписке.
2. Лукина, А. В. Маркетинг : учебное пособие / А.В. Лукина. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. — 238 с. — (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-00091-694-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1818638> – Режим доступа: по подписке.

Дополнительная литература:

1. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 288 с. - ISBN 978-5-9776-0085-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1185615> – Режим доступа: по подписке.

Электронные ресурсы:

- 1.<http://infomanagement.ru> – новости, лекции, статьи, литература о менеджменте.