

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ  
Факультет Экономики и управления

## **Менеджмент и маркетинг:**

методические указания для проведения практических занятий и  
самостоятельной работы студентов агрономического факультета

НОВОСИБИРСК 2021

УДК 338.24+339.138(07)  
ББК 65.291.21+65.291.3,я7  
М502

Кафедра государственного, муниципального и экономического управления

Составитель – кандидат экон. наук, доцент кафедры государственного, муниципального и экономического управления, доцент О.В. Ожогова.

Рецензент – кандидат экон. наук, доцент кафедры экономики, доцент А. А. Самохвалова.

Менеджмент и маркетинг: методические указания для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов агрономического факультета/ Новосиб. гос. аграр. ун-т; сост: О.В. Ожогова. – Новосибирск: Изд-во Новосибирского ГАУ, 2021. – 27 с.

Методические указания для проведения практических занятий и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Менеджмент и маркетинг» включают необходимые рекомендации по проведению практических занятий и самостоятельной работе обучающихся. Предназначены для обучающихся по направлениям подготовки: 35.03.01 Лесное дело, 35.03.03 Агрохимия и агропочвоведение, 35.03.04 Агрономия, 35.03.10 Ландшафтная архитектура всех форм обучения.

Утверждено и рекомендовано к изданию методической комиссией факультета Экономики и управления Новосибирского ГАУ от 22 марта 2021 г протокол № 7.

© Новосибирский государственный аграрный университет, 2021

## Введение

Дисциплина «Менеджмент и маркетинг» входит в относится к обязательной части дисциплин направлениям подготовки: 35.03.01 Лесное дело, 35.03.03 Агрохимия и агропочвоведение, 35.03.04 Агрономия, 35.03.10 Ландшафтная архитектура.

Дисциплина Б1.О.18 Менеджмент и маркетинг в соответствии с требованиями ФГОС ВО и с учетом ПООП направлена на формирование компетенции (таблица 1):

Таблица 1. Связь результатов обучения с приобретаемыми компетенциями

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Запланированные результаты обучения
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.	ИУК-3.1. Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде.	<b>знать:</b> теоретические основы управления персоналом, принципы построения структур управления и распределения функций управления <b>уметь:</b> руководить коллективом, эффективно работать в коллективе <b>владеть:</b> навыками организации взаимодействия членов команды
	ИУК-3.2. Предвидит результаты (последствия) личных действий и планирует последовательность шагов для достижения заданного результата.	<b>знать:</b> теоретические основы менеджмента и маркетинга, технологию принятия управленческих решений <b>уметь:</b> принимать обоснованные управленческие решения, рассчитывать экономическую эффективность принятых решений <b>владеть:</b> методами менеджмента и маркетинга
	ИУК-3.3. Эффективно взаимодействует с другими членами команды, в т. ч. участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды.	<b>знать:</b> основы коммуникации в организации, мотивации сотрудников, управление конфликтами <b>уметь:</b> эффективно работать в коллективе, управлять персоналом и конфликтами <b>владеть:</b> навыками работы в коллективе и методами управления персоналом.

## **1. Методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся.**

Самостоятельная работа обучающихся рассматривается как одна из форм обучения, которая предусмотрена ФГОС ВО и рабочим учебным планом по направлению подготовки.

Целью самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающихся является обучение навыкам работы с учебной и научной литературой и практическими материалами, необходимыми для изучения дисциплины «Менеджмент и маркетинг» и развития у них способностей к самостоятельному анализу полученной информации.

В процессе изучения дисциплины студент может выполнять следующие виды самостоятельной работы: подготовка и выполнение контрольной работы; подготовка к устному опросу и тестированию по темам; подготовка к зачету.

### **Вопросы для собеседования по темам:**

#### *Раздел 1. Основы менеджмента*

##### *Тема 1.1 Теоретические основы менеджмента*

Понятие, необходимость и значение менеджмента. Основные категории менеджмента: объект, субъект, методы, функции, принципы, инструменты, виды менеджмента. Менеджер. Роль менеджера. Качества, которыми должен обладать менеджер (навыки и способности). Способность управлять собой. Разумные личные ценности. Четкие личные цели. Упор на постоянный личный рост. Навык решать проблемы, изобретательность и способность к инновациям. Высокая способность влиять на окружающих. Знание современных управленческих подходов. Способность руководить. Умение обучать и развивать подчиненных. Способность формировать и развивать эффективные рабочие группы. Уровни менеджмента. Делегирование полномочий на нижний уровень. Понятие и сущность организации. Организация как открытая система. Внутренняя среда организации и её основные элементы. Внешняя среда и её характеристики.

##### *Тема 1.2 Стратегическое управление*

Основы стратегического менеджмента. Этапы стратегического управления. Миссия и видение организации. Анализ внешней и внутренней среды организации. Модель пяти сил М. Портера. Выбор стратегии, планирование реализации стратегии и её оценка.

##### *Тема 1.3 Организационные структуры управления*

Понятие «организация». Организация структуры управления предприятием. Виды структур управления. Основные подразделения организации и их функции. Организационная структура управления: понятие, элементы и связи структуры управления.

##### *Тема 1.4 Управление мотивацией*

Общая характеристика мотивации, её значение в управлении трудовой деятельностью. Понятие мотивации. Классификация теорий мотивации.

Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу, теория мотивации К Альдерфера, теория высших потребностей Мак Клееланда, двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий. Теория справедливости. Модель Портера -Лоулера.

### *Тема 1.5    Управленческие решения*

Сущность, свойства и виды управленческих решений. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений. Условия обеспечения качества управленческих решений.

Понятие и классификация методов разработки и принятия управленческих решений. Краткая характеристика распространенных методов. Критерии принятия решения в условиях неопределенности. Принятие решения в условиях риска.

Результативность и эффективность менеджмента. Количественные и качественные показатели эффективности менеджмента.

## *Раздел 2. Управление персоналом. Коммуникационный процесс и психология менеджмента*

### *Тема 2.1 Основные направления деятельности процесса управления персоналом*

Понятие «управление персоналом». Цели и задачи. Принципы кадровой политики. Особенности кадровой политики в России и зарубежом.

Кадровое планирование. Поиск и отбор кадров. Адаптация новых работников. Анализ работы и нормирование труда. Система стимулирования труда. Обучение и развитие. Оценка исполнения. Внутриорганизационные перемещения работников. Формирование и поддержание организационной культуры.

### *Тема 2.2    Коммуникации в менеджменте. Управление конфликтами и стрессами*

Понятие коммуникаций и их значение в управлении. Виды коммуникаций. Процесс коммуникации и его основные элементы. Формальные и неформальные коммуникации. Коммуникационные барьеры в организации. Методы улучшения организационных коммуникаций. Коммуникационные сети.

Понятие и природа конфликта. Типы конфликтов. Модели конфликта. Уровни и конфликта в организации. Внутриличностный конфликт. Внутриорганизационный конфликт. Причины конфликтов в организации. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов. Методы управления конфликтами.

Стресс и его природа. Методы снижения уровня стресса в сотрудниках и в самом себе.

### *Тема 2.3    Групповая динамика. Власть и влияние. Лидерство*

Общее понятие группы. Характерные особенности группы. Хоторнские эксперименты. Природа группы в организации. Формальные и неформальные

группы. Виды формальных групп в организации. Значение неформальных групп. Стадия развития групп. Этапы развития группы.

Понятие власти. Влияние и власть. Различие между властью, полномочиями и влиянием. Баланс власти в организации, власть подчиненных. Формы власти и влияния, их характеристики: власть, основанная на принуждении, власть, основанная на вознаграждении, экспертная власть, законная власть, эталонная власть (власть примера). Влияние через убеждение и участие: ограничения и характеристики.

Природа и определение лидерства. Черты эффективного лидерства. Лидер и менеджер. Поведенческий и ситуативный подходы к лидерству, подходы к изучению лидерства. Традиционные концепции лидерства. Теории «Х» и теория «У» Д. Мак-Грегора. Понятие стиля руководства. Классификация стилей руководства. Одномерные и многомерные стили. Авторитарный стиль. Демократический стиль. Либеральный стиль. Управленческая решетка.

### *Раздел 3. Управление маркетинговой деятельностью*

#### *Тема 3.1. Теоретические основы маркетинговой деятельности*

Сущность, задачи и функции маркетинга и принципы. Основные концепции и цели маркетинга. Маркетинговая среда. Маркетинговые исследования. Маркетинговые стратегии.

#### *Тема 3.2. Процесс управления маркетингом*

Анализ рыночных возможностей. Отбор целевых рынков. Разработка комплекса маркетинга. Реализация маркетинговых мероприятий.

Функции службы, состав, типовые структуры. Организация и деятельность службы маркетинга на предприятии.

### **Вопросы для самоконтроля**

#### **Раздел 1. Основы менеджмента.**

1. Понятие и содержание менеджмента.
2. Основные категории менеджмента.
3. Основные формы управленческого труда
4. Условия реализации управленческих отношений.
5. Методы менеджмента.
6. Принципы управления.
7. Инструменты менеджмента.
8. Функции менеджмента
9. Концепция ограничений. Краткие определения ограничений.
10. Понятие организации как объекта менеджмента.
11. Внутренняя среда организации.
12. Внешняя среда организации.
13. Управление в акционерном обществе.
14. Управление в сельскохозяйственном кооперативе.
15. Понятие структуры управления. Типы структур управления.
16. Понятие стратегического управления. Процесс стратегического управления.

17. Виды стратегий. Корпоративные стратегии. Ограничения при формулировании стратегий.
18. Виды стратегий. Конкурентные стратегии.
19. Виды стратегий. Функциональные стратегии.
20. Процессуальная концепция мотивации.
21. Содержательная концепция мотивации.
22. Сущность и классификация управленческих решений.
23. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений.
24. Понятие и классификация методов разработки и принятия управленческих решений.

## **Раздел 2. Управление персоналом. Коммуникационный процесс и психология менеджмента.**

1. Понятие коммуникаций. Виды коммуникаций. Процесс коммуникации и его основные элементы.
2. Формальные и неформальные коммуникации. Коммуникационные барьеры в организации.
3. Понятие власти. Формы влияния и власти.
4. Определение лидерства. Лидер и менеджер.
5. Понятие стиля руководства. Классификация стилей руководства.
6. Управление конфликтами.
7. Управление стрессом.
8. Понятие «управление персоналом». Цели и задачи.
9. Принципы кадровой политики. Особенности кадровой политики в России и зарубежом.
10. Кадровое планирование.
11. Поиск и отбор кадров.
12. Адаптация новых работников.
13. Анализ работы и нормирование труда.
14. Система стимулирования труда.
15. Обучение и развитие.
16. Оценка исполнения.
17. Внутриорганизационные перемещения работников.
18. Формирование и поддержание организационной культуры.

## **Раздел 3. Управление маркетинговой деятельностью.**

1. Сущность, задачи и функции маркетинга и принципы.
2. Основные концепции и цели маркетинга.
3. Маркетинговая среда.
4. Маркетинговые исследования.
5. Маркетинговые стратегии.
6. Процесс управления маркетингом.
7. Анализ рыночных возможностей
8. Отбор целевых рынков.
9. Разработка комплекса маркетинга.
10. Реализация маркетинговых мероприятий.

## 11. Организация и деятельность службы маркетинга на предприятии.

### **Список вопросов для подготовки к зачету**

1. Понятие, сущность менеджмента. Функции, принципы, инструменты и методы менеджмента.
2. Содержательные теории мотивации и их отличие от процессуальных теорий.
3. Концепция ограничений. Характеристика идеального руководителя.
4. Управление конфликтами в организации. Виды организационных конфликтов и формы их разрешения.
5. Стили управления.
6. Власть и способы ее реализации.
7. Стратегический менеджмент.
8. Виды стратегий (корпоративные, конкурентные, функциональные).
9. Анализ внутренней и внешней среды организации.
10. Управление в акционерных обществах, его отличие от системы управления в кооперативах.
11. Управление в кооперативах. Основные принципы образования кооперативов.
12. Понятие структуры управления предприятием. Основные ее типы.
13. Классификация управленческих решений.
14. Технология принятия управленческого решения.
15. Методы принятия управленческих решений.
16. Контроль реализации управленческих решений.
17. Коммуникации в менеджменте. Понятие коммуникаций. Коммуникационные барьеры, коммуникационные сети.
18. Групповая динамика. Формальные и неформальные группы. Стадии развития группы.
19. Лидерство в системе менеджмента. Лидер и менеджер.
20. Кадровое планирование.
21. Поиск и отбор кадров.
22. Адаптация новых работников.
23. Обучение и развитие персонала.
24. Понятие, задачи, принципы и функции маркетинга.
25. Основные концепции маркетинга.
26. Маркетинговые исследования.
27. Маркетинговые стратегии.
28. Процесс управления маркетингом.
29. Функции службы маркетинга, состав, типовые структуры.

### ***Примерный перечень тем контрольных работ***

1. ***Тема 1. Краткая характеристика систем менеджмента в Японии и США.***

1. Американский стиль менеджмента.

2. Японский стиль менеджмента.

3. Сравнительный анализ японского и американского систем менеджмента. Сравнение японской и американской кадровой политики, оплаты и стимулирования труда, подготовки и переподготовки менеджеров, тактических задач и стилей управления.

***Тема 2. Управление конфликтами в организации.***

1. Природа и сущность конфликта в организации.

2. Управление конфликтом в организации

***Тема 3. Управление стрессом.***

1. Понятие стресса и фазы развития. Причины и симптомы стрессов.

2. Стресс и показатели выполнения рабочих заданий

3. Методы управления стрессом.

***Тема 4. Управление эмоциями.***

1. Эмоции, чувства, психические состояния.

2. Состояния эмоциональной напряжённости, их роль и значение в управленческом процессе.

3. Способы преодоления отрицательных психических состояний профессиональной деятельности менеджера.

***Тема 5. Делегирование полномочий.***

1. Понятие и сущность делегирования полномочий. Полномочия и их виды.

2. Централизация и децентрализация управления.

3. Основные принципы и способы делегирования полномочий.

***Тема 6. Организационная культура организации***

1. Основные понятия организационной культуры.

2. Развитие организационной культуры.

3. Поддержание организационной культуры

***Тема 7. Власть и способы ее реализации.***

1. Власть и влияние в организации.

2. Источники власти в организации.

3. Пути повышения эффективности работы коллектива.

***Тема 8. Деловая карьера и ее организация.***

1. Управление карьерой как часть системы управления персоналом.

2. Деловая карьера: цели, этапы; факторы и стадии карьерного роста.

3. Управление служебно-профессиональным продвижением в организации.

***Тема 9. Управление в акционерных обществах, его отличие от системы управления в кооперативах.***

1. Понятие кооператива, понятие акционерного общества. Их виды.

2. Отличия в распределении доходов от предпринимательской деятельности.

3. Отличия в организационно-правовых формах, целях создания и органов управления.

**Тема 10. Понятие структуры управления предприятием. Основные ее типы.**

1. Понятие структуры управления.
2. Типы структур управления организацией.
3. Требования к организационной структуре.

**Тема 11. Самопрезентация. Подготовка резюме.**

1. Понятие самопрезентации. Виды.
2. Требования к составлению резюме.
3. Структура резюме.

**Тема 12. Постановка жизненных целей. Самоменеджмент (Тайм-менеджмент).**

1. Анализ и оценка деятельности руководителя. Постановка жизненных целей.
2. Планирование рабочего дня (недели, месяца) руководителя.
3. Ранжирование видов работ по срочности и важности.

**Тема 13. Управленческие коммуникации и решения**

1. Коммуникационные стили. Виды коммуникаций в организации.
2. Стили отбора альтернативных решений.
3. Стадии принятия решений.

**Тема 14. Основные разновидности организаций**

1. Признаки организации.
2. Организационные процессы и законы организации.
3. Некоммерческие и коммерческие организации

**Тема 15. Стратегический менеджмент.**

1. Понятие и сущность стратегического управления.
2. Этапы стратегического управления.
3. Особенности стратегического управления в сельском хозяйстве.

**Тема 16. Организационный механизм управления**

1. Сущность организационного воздействия и административного распорядительства.
2. Правила издания приказов, распоряжений и принятия постановлений.
3. Организация и проведение нарядов, планерок, совещаний.

**Тема 17. Социально-психологические методы управления**

1. Социально-психологические приемы формирования интересов коллектива, индивидуума.
2. Социально-психологические приемы формирования производственного коллектива.
3. Оценка реализаций социально-психологических методов управления на предприятии.

**Тема 18. Управление мотивацией.**

1. Понятие и виды мотивации.
2. Содержательная концепция мотивации.
3. Процессуальная концепция мотивации.

***Тема 19. Руководство и лидерство.***

1. Лидерство в системе управления.
2. Власть и способы ее реализации.
3. Стиль управления и его основы.

***Тема 20. Оценка качества и эффективности менеджмента.***

1. Рационализация методов управления производством.
2. Сущность и содержание функционально-стоимостной оценки эффективности менеджмента (подсистемы, руководителя, специалиста).
3. Критерии и показатели эффективности менеджмента.

***Тема 21. Контроль в системе менеджмента.***

1. Сущность и задачи контроля.
2. Виды и стадии управленческого контроля.
3. Внешний и внутренний контроль.

***Тема 22. Социальная ответственность и этика в работе менеджера.***

1. Сущность и понятие социальной ответственности в бизнесе.
2. Зависимость предпринимательства от состояния общества.
3. Корпоративная культура и культура общения между людьми.

***Тема 23. Разработка системы управления маркетингом в организации.***

1. Сущность маркетинга как функции управления. Общая характеристика процесса управления маркетингом.
2. Организация управления маркетингом в организации. Организационная структура управления маркетингом.
3. Обязанности, права и ответственность работников службы маркетинга.

***Тема 24. Агromаркетинговые коммуникации.***

1. Реклама как элемент маркетинговых коммуникаций.
2. Стимулирование сбыта.
3. Личная продажа.

***Тема 25. Теоретические аспекты агromаркетинга.***

1. Маркетинг как теоретическая концепция.
2. Особенности агromаркетинга и его становление в аграрном секторе экономики России.
3. Функции агromаркетинга.

***Тема 26. Проведение маркетинговых исследований***

1. Этапы проведения маркетинговых исследований.
2. Управление качеством сбора маркетинговой информации.
3. Ошибки в проведении маркетинговых исследований.

***Тема 27. Управление поведением потребителей***

1. Этапы и признаки сегментирования рынка.
2. Внешние и внутренние факторы влияющие на поведение потребителей.
3. Основные типы и модели покупательского поведения.

**Общие указания**

Выполнение обучающимися контрольной работы является важной частью учебного процесса, так как позволяет закрепить знания, полученные в процессе

лекционных, практических и самостоятельных занятий, а также выработать навыки их практического применения.

В каждой теме даются методические указания для выполнения контрольной работы.

Темы контрольной работы устанавливает ведущий преподаватель.

Литературу по теме контрольной работы студент выбирает самостоятельно, учитывая прилагаемый список литературы. Контрольная работа выполняется по составленному студентом плану. Целесообразно приводить практические примеры, излагать собственное мнение.

Контрольная работа выполняется на стандартных листах. Объем каждой работы – 10-15 страниц машинописного текста через полтора интервала.

### ***Содержание разделов контрольной работы.***

Методические указания по выполнению основных разделов контрольной работы.

Контрольная работа должна состоять из: титульного листа, содержания (оглавления), основной (специальной) части, заключения, списка литературы.

На титульном листе контрольной работы указывается:

- полное название университета, факультета, кафедры;
- название дисциплины;
- тема контрольной работы;
- ФИО обучающегося;
- номер группы;
- г. Новосибирск и год выполнения.

Основная часть контрольной работы состоит из введения, основных глав, заключения.

Во введении кратко обосновывают актуальность темы, определяют цель и задачи работы.

Введение, как правило, должно быть не более 1 страницы.

Раскрытие темы начинается с введения (актуальность темы, цель исследования, задачи), затем раскрывается тема в основной части (мнения разных авторов, мнение автора, основное содержание темы), третий раздел - заключение (обобщение, основные выводы по работе). В конце работы обязательно приводится список использованных источников (не менее 5 и не старше 5 лет).

По оформлению контрольной работы предъявляются следующие требования.

1. Текст представляется в компьютерном исполнении без стилистических и грамматических ошибок.

2. Текст должен иметь книжную ориентацию, набираться через 1,5 интервала на листах формата А4 (210 x 297 мм). Для набора текста в текстовом редакторе Microsoft Word, рекомендуется использовать шрифт: Times New Roman размер шрифта – 14 пт.

3. Поля страницы: левое – 3 см., правое – 1,5 см., нижнее – 2 см., верхнее – 2 см. Абзац (красная строка) должен равняться четырем знакам (1,25 см).

4. Выравнивание текста на листах должно производиться по ширине строк.

5. Не допускаются подчеркивание заголовка и переносы в словах заголовков.

6. После заголовка, располагаемого посередине строки, точка не ставится.

7. Расстояние между заголовком и следующим за ней текстом составляет 2 интервала.

8. Иллюстрации, рисунки, чертежи, графики, фотографии, которые приводятся по тексту работы должны иметь нумерацию.

9. Ссылки на литературные источники оформляются в квадратных скобках, где вначале указывается порядковый номер по библиографическому списку, а через запятую номер страницы.

11. Все страницы реферата, кроме титульного листа, нумеруются арабскими цифрами. Номер проставляется в правом нижнем углу страницы.

12. Титульный лист контрольной работы включается в общую нумерацию, но номер страницы на нем не проставляется (см. приложение).

13. Объем контрольной работы в среднем - 10-15 страниц формата А 4, набранных на компьютере на одной (лицевой) стороне.

### **Темы презентаций**

#### **Раздел 1. Основы менеджмента**

1. Управление в акционерных обществах, его отличие от системы управления в кооперативах.

2. Управление в кооперативах. Основные принципы образования кооперативов.

3. Понятие структуры управления предприятием. Основные ее типы.

4. Краткая характеристика систем менеджмента в Японии и США.

#### **Раздел 2. Управление персоналом. Коммуникационный процесс и психология менеджмента**

1. Управление конфликтами в организации. Виды организационных конфликтов и формы их разрешения.

2. Власть и способы ее реализации.

3. Корпоративная культура.

4. Социальная ответственность и этика менеджмента.

5. Коммуникации в менеджменте. Понятие коммуникаций. Коммуникационные барьеры, коммуникационные сети.

6. Групповая динамика. Формальные и неформальные группы. Стадии развития группы.

7. Лидерство в системе менеджмента. Лидер и менеджер.

#### **Раздел 3. Управление маркетинговой деятельностью**

1. Нейромаркетинг.

2. Управление технологиями Интернет-продвижения.

3. Процессный подход в маркетинге.

4. Управление продажами и сбытовой политикой в организации.

## **2. Методические рекомендации для проведения практических занятий.**

Семинары – аудиторная диалоговая форма занятий по одной из тем курса, предполагающая активное участие обучающихся, имеющих трудности в понимании аспектов читаемого курса или первоисточников, либо связанных с углубленным интересом студентов к данной проблематике, а также контроль знаний (контрольные работы, письменное тестирование, итоговое испытание по дисциплине, проверка конспектов, опрос).

Самостоятельная работа – чтение рекомендованной литературы (обязательной и дополнительной), подготовка к письменным контрольным работам, подготовка к рубежным испытаниям.

**Интерактивные образовательные технологии:** деловые игры, дискуссии, анализ конкретных ситуаций, мозговой штурм, проблемная лекция, презентация на основе современных мультимедийных средств, лекция-визуализация.

**Формы:** практические занятия, самостоятельная работа по выполнению разных видов заданий.

**Методы:** деловые игры, решение ситуационных задач, и др. методы, применяемые при реализации ООП.

Презентация на основе современных мультимедийных средств. Презентация – эффективный способ донесения информации, наглядно представить содержание, выделить и проиллюстрировать сообщение и его содержательные функции.

Анализ конкретных ситуаций (case-study) – метод активизации учебно-познавательной деятельности обучаемых, при котором студенты и преподаватели участвуют в непосредственном обсуждении деловых ситуаций или задач.

Названный метод характеризуется следующими признаками: наличие конкретной ситуации; разработка группой (подгруппами или индивидуально) вариантов решения ситуаций; публичная защита разработанных вариантов разрешения ситуаций с последующим оппонированием; подведение итогов и оценка результатов занятия.

### **Практическое занятие по теме 1.1. «Теоретические основы менеджмента».**

1. Знакомство с концепцией ограничений.
2. Тестирование студентов на наличие сильных и слабых сторон как руководителей (Современный менеджер: учеб. пособие/ А.Т. Стадник, Д.А. Денисов, Т.М. Рябухина, Т.А. Стадник и др. Новосиб. гос. аграр.ун-т, – Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2018. – 171 с. (ЭБС НГАУ).
3. Обсуждение результатов в группе.

### **Практическое занятие по теме 1.2 «Стратегическое управление».**

**Деловая игра. Концепция игры.** Разработка миссии и дерева целей организации.

Задание 1. Создайте свое предприятие.

Задание 2. Придумайте название и сформулируйте миссию создаваемого предприятия.

Задание 3. Проведите анализ внешней и внутренней среды организации. Результаты занесите в таблицы (SWOT, PEST, SNW).

Задание 4. Постройте дерево целей создаваемого предприятия.

Коллективная работа.

После того, как предложения всех групп будут готовы, представители всех групп докладывают результаты. Остальные группы выступают в роли экспертов-инвесторов. Определяется проект-лидер.

### **3 Роли:**

1. *Инициатор* – участник, который чаще, чем другие, предлагает новые решения, вносит предложения, изменяет точку зрения на цели группы. Они могут касаться поставленного в группе задания, проблемы организации работы в группе и т.д.

2. *Последователь* – подхватывает новую инициативу, расширяет ее, помогает в реализации начатых в группе дел.

3. *Координатор* – способствует правильному "разделению труда". Следит, чтобы в группе не занимались несколькими делами одновременно, чтобы все имели занятие, чтобы действия не дублировались.

4. *Ориентирующий* – прокладывает путь и определяет направление работы группы в соответствии с какими-то внешними ориентирами. В группе обсуждает вопросы о том, как быстро развивается группа, далеко ли она находится от цели, в каком направлении идет и др. Обращает внимание на уровень увлеченности деятельностью в группе, следит за бюджетом времени.

5. *Оценивающий* – оценивает деятельность отдельных членов и всей группы, актуальность ситуации, сравнивает с целями, подводит итог в конце занятия.

6. *Ищущий информацию* – часто ставит вопросы и пытается получить на них ответ, побуждает к действию, принятию решений.

Цель занятия: развить у студентов навыки формулировки миссии и целей организации, построения дерева целей.

### **Практическое занятие по теме 1.3. «Организационные структуры управления».**

#### **Анализ конкретных ситуаций (case-study) «Анализ и проектирование структуры управления организацией».**

Цель занятия: проанализировать эту структуру управления организации, выявить направления совершенствования, определить экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

Условия и исходные материалы. Задание выполняется по материалам кафедры.

*Ситуация-проблема* представляет собой описание реальной проблемной ситуации. Цель студентов: найти решение ситуации или прийти к выводу о его невозможности.

Этапы:

1. На примере конкретных материалов (кейса) проводится расчет системы показателей экономической эффективности управления предприятием: общих результативных показателей эффективности управления; экономичности аппарата управления; производительности управленческого труда.

2. Разработка группой вариантов решения;

3. Публичная защита разработанных вариантов разрешения ситуаций с последующим оппонированием;

4. Подведение итогов и оценка результатов занятия.

#### **Практическое занятие по теме 1.4. «Управление мотивацией».**

##### **Комплект ситуационных задач (заданий) «Мотивация»**

Цель занятия – развитие способностей в области анализа источников возникновения проблем с целью правильной и своевременной мотивации сотрудников, решения конфликтных ситуаций и повышения эффективности работы сотрудников.

Задание. Проанализируйте ситуации сложившиеся в организации, обоснуйте возможные причины их возникновения и предложите способы мотивации сотрудников для решения данной проблемы. схема Разбор каждой ситуации проведите по схеме (анализ ситуации, проблема, потребности, важные для участников ситуации, способы решения проблемы).

##### **Ситуации**

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.

2. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.

3. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.

4. В бухгалтерии работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.

5. Опытный (15 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

6. Отдел находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с трудом «притираются» друг к другу. Много разногласий.

7. Отдел – победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в текущем году занял последнее место.

8. Работники отдела маркетинга противятся слиянию с отделом сбыта и отделом снабжения в рамках создания коммерческого отдела.

#### **Практическое занятие по теме по теме 1.5. «Управленческие решения».**

##### **Вопросы:**

1. Управление изменениями: этапы внедрения организационных перемен.

2. Методы преодоления сопротивления переменам.

3. Управление инновациями.

##### **Кейс для анализа. Принятие решения о покупке новой технологии.**

На рынке хлебопродуктов больших городов численностью населения свыше 100 тысяч человек наблюдается ужесточение конкуренции. Её остроту

испытывают, прежде всего, крупные хлебокомбинаты, которым приходится приспособляться к изменяющимся условиям деятельности. Источниками усиления конкуренции являются малые предприятия по производству хлеба и хлебобулочных изделий, которые быстрее реагируют на события на рынке.

Хлебокомбинат №3 в городе занимает около 10,5% рынка хлебобулочных изделий. Планово-финансовый отдел совместно с бухгалтерией на основе анализа сбыта хлебобулочной продукции выявил снижение объема продаж на 18% в натуральном выражении в отчетном году по сравнению с предыдущим годом. Все предпринятые производственными службами шаги по улучшению качества продукции и реализованные отделом маркетинга мероприятия по распределению и продвижению продукции не дали ощутимых результатов, поскольку удалось в первых двух кварталах текущего года лишь приостановить снижение продаж. В сложившейся ситуации отдел маркетинга выходит с предложением о покупке лицензии по технологии производства хлеба из цельного пророщенного зерна.

Директор хлебокомбината, осознавая высокую ответственность и рискованность принятия решения о покупке лицензии, назначает производственное совещание с руководством заинтересованных отделов и производственных подразделений с целью принятия всесторонне обоснованного коллективного решения. На совещании представлено руководство следующих направлений деятельности, отделов аппарата управления и производственных служб:

- 1) отделы и службы научно-производственной деятельности – главный инженер;
- 2) технологические службы – главный технолог;
- 3) служба снабжения – начальник отдела снабжения;
- 4) служба транспортного обслуживания – начальник транспортного цеха;
- 5) финансово-экономическая служба – начальник планово-финансового отдела;
- 6) служба маркетинга – начальник отдела маркетинга;
- 7) производство по выпечке хлеба – начальник отдела по выпечке хлеба.

Перед совещанием каждый из его участников заблаговременно получает описание технологии выпечки хлеба из цельного пророщенного зерна (информация отдела маркетинга).

#### **Информация отдела маркетинга.**

Технология по выпечке хлеба из цельного пророщенного зерна основана на изготовлении теста непосредственно из цельного зерна путем замочки и измельчения. Выпекаемый таким образом хлеб представляет собой продукт повышенной биологической ценности. В нем, в отличие от хлеба, выпеченного по традиционной технологии, полностью сохраняются белки, жиры и макро- и микроэлементы, витамины и пищевые волокна, заложенные природой в зерне. Так хлеб, изготовленный по «зерновой технологии», например, из зерна пшеницы, содержит на 16% больше белка, в 2 раза больше витаминов группы

В, на 65% больше витамина E1, в 4 раза больше пищевых волокон, чем хлеб, выпекаемый по традиционной технологии.

«Зерновая технология» предусматривает мойку – замочку зерна, отволаживание зерновой массы в воде или обезжиренном молоке, измельчение её в устройстве, где сначала эта масса подвергается предварительному измельчению, с последующим отволаживанием в воде в течение 2-3 часов. Затем набухшие частицы предварительно измельченной зерновой массы прoderгают резанию – трению (экструдированию), вводя при этом в камеру диспергатора соль и специальные компоненты для получения теста. На указанную технологию Комитетом РФ по патентам и товарным знакам выдан патент «Способ производства теста для зернового хлеба», зарегистрированный в Государственном реестре изобретений.

Кроме значительного увеличения биологической ценности «зернового» хлеба, данная технология сокращает на 35-40% издержки в расчете 1 кг произведенного хлеба по сравнению с традиционной технологией. Это достигается за счет извлечения из технологии «зернового хлеба» операций производства, хранения и перевозки муки. К важным преимуществам данной технологии следует также отнести уменьшение издержек на приобретение, хранение и транспортировку зерна, а также длительные сроки его хранения.

Потребителями хлеба из цельного пророщенного зерна являются:

1. жители города, уделяющие повышенное внимание улучшению и сохранению здоровья;

2. больницы, санатории, профилактории, школьные столовые, военные части.

По результатам анкетирования 20-30% населения готовы потреблять этот биологически ценный хлеб, поскольку в дополнение к указанным преимуществам он обеззараживает организм человека путем выведения радиоактивных веществ, солей тяжелых металлов, снижает уровень холестерина в крови, снижает угрозу заболевания ожирением, сахарным диабетом, атеросклерозом.

Дополнительными доводами в пользу приобретения лицензии является то, что данная технология органично встраивается в традиционную. Необходимо только дополнительное оборудование в виде диспергатора, ванн для замочки и ванн для промывки зерна.

Технологические характеристики комплекта оборудования:

Производительность по зерновой массе, кг/час	250
Установленная мощность, кВт	14
Обслуживающий персонал, чел.	1
Минимальная площадь, м <sup>2</sup>	20
Высота потолков, м	3
Масса диспергатора, кг	1000

В комплект оборудования входят: диспергатор – 1 шт., замочные ванны – 10 шт., блок мойки зерна – 1 шт. Стоимость оборудования составляет 200 тыс. руб.

При доставке хлеба до места продажи не нужен специализированный транспорт. Для организации продвижения «супер-хлеба» необходимы расходы на рекламу и специализированные мероприятия по стимулированию сбыта в размере 100 тыс. руб.

В тоже время цена неисключительной лицензии (лицензионное вознаграждение) составляет 900 тыс. руб. Условия платежа следующие: 300 тыс. руб. выплачиваются в течение 10 дней после подписания лицензионного договора, остальные в течение 3-4 лет поквартально равными долями роялти начиная с момента продаж. Срок действия лицензии – 15 лет. При неисключительной лицензии её покупателю запрещается передавать права по использованию патента другим лицам.

По данным произведенных маркетинговых исследований объем продаж хлеба из цельного пророщенного зерна составит 30% от достигнутого уровня реализации всей хлебобулочной продукции, т.е. 4,5 тонны в сутки.

#### **Информация главного инженера**

При всей кажущейся эффективности новой технологии очевидны следующие её негативные стороны:

- технология выпечки хлеба из цельного пророщенного зерна апробирована только в опытных условиях. Необходимо немало времени по доведению её до уровня промышленного производства, что потребует дополнительных средств, размер которых оценить довольно трудно;

- лицензиар (продавец лицензии) не может показать в действии процесс выпечки хлеба из цельного пророщенного зерна. Это значительно затрудняет ознакомление с основными операциями технологии и только усиливает негативное отношение к ней;

- предприятие – изготовитель оборудования не осуществляет предпродажное обслуживание и установку его «под ключ». Это придется делать работникам хлебозавода;

- лицензиар лишь в основных чертах обязуется обучить персонал и гарантирует в полном объеме осуществлять послепродажное обслуживание за отдельную плату, размер которой, в принципе, приемлем;

- срок гарантированного обслуживания составляет только 3 месяца, что явно не достаточно.

#### **Информация главного технолога**

Данная технология отлично встраивается в процесс традиционной выпечки хлеба. В то же время технологическим службам придется дорабатывать технологию до уровня промышленной выпечки хлеба. Здесь могут появиться разные неожиданные препятствия, преодоление которых потребует продолжительного времени.

Очевидны следующие недостатки:

- отсутствуют четкие режимы времени проведения операций;

- продавец лицензии (лицензиар) не способен показать в действии новую технологию;

- продавец лицензии гарантирует бесплатное обслуживание только в течение только трех месяцев после выхода производства на уровень промышленной эксплуатации;

- необходимо особое внимание при проращивании зерна, рост проросшей массы не должен превышать 8-10 мм;

- при утверждении технических условий на новую технологию в вышестоящей контролирующей инстанции могут появиться сложности, что проявится в более строгом контроле и дополнительных проверках.

### **Информация начальника отдела снабжения**

Придется устанавливать договорные отношения с производителями зерна, (фермерскими хозяйствами, колхозами, крестьянскими хозяйствами). Это совершенно незнакомая группа продавцов с неясными требованиями и условиями поставки.

В пользу новой технологии свидетельствуют следующие обстоятельства:

- условия хранения зерна менее жесткие, чем хранения муки;
- под складские помещения могут быть использованы и склады, где хранится мука (не нужны дополнительные капитальные вложения);

- требования к таре (мешкам) такие же или менее жесткие, как и к хранению муки;

- условия работы для рабочих склада лучше, поскольку отсутствует мучная пыль;

- дополнительные компоненты для приготовления теста по новой технологии не нужны. Необходимы традиционное сырье и материалы (дрожжи, соль, масло растительное, вода и др.).

### **Информация начальника транспортного цеха**

Для доставки хлеба из цельного пророщенного зерна в места сбыта, не нужен специализированный автотранспорт. В результате прогнозируемого роста объемов продаж этого хлеба потребуется только дополнительный автотранспорт. Расходы на доставку на существующем автотранспорте не увеличатся.

### **Информация начальника планово-финансового отдела**

Расчеты, проведенные ПФО относительно эффективности новой технологии, дали следующие результаты:

- себестоимость выпечки хлеба из цельного пророщенного зерна на 40% ниже в расчете на 1 кг продукции, чем по традиционной технологии, т.е. около 12 руб.;

- необходимые финансовые средства (денежные средства на первоначальный взнос на покупку лицензии, на приобретение комплекта оборудования и на удовлетворение потребности в собственных оборотных средствах для обеспечения производственной и сбытовой деятельности по выпуску и реализации «супер-хлеба») составят порядка 600 тыс. рублей;

- из указанных финансовых средств у предприятия собственных средств имеется только 200 тыс. рублей, остальные необходимо будет получить в виде кредита сроком на 2 года (15% в год);

- окупаемость необходимых финансовых средств при сложившихся финансовых условиях и ценах, сопоставимых с конкурирующими сортами хлеба, составит полгода.

### **Информация начальника цеха по выпечке хлеба**

Несмотря на то, что данная технология органично может быть встроена в действующий технологический процесс выпечки хлеба, что является, несомненно, важнейшим положительным моментом, она обладает рядом серьезных недостатков, а именно:

- есть опасения, что при освоении появится много неожиданностей, которые сведут на нет положительные стороны новой технологии;

- придется гораздо жестче контролировать операции технологического процесса, особенно операцию проращивания зерна, поскольку небольшие отклонения приведут к неисправимому браку, а зерно просто придется выбросить;

- неясно, что делать с забракованным зерном по части утилизации;

- лицензиар не обладает опытом в обучении персонала всем технологическим аспектам производства;

- срок гарантированного обслуживания явно недостаточен, поскольку составляет только 3 месяца.

### **Форма и порядок выполнения**

1. Прочитайте текст кейса.

2. Составьте «силовое поле» изменений для данной ситуации. Оцените, какие силы, побуждающие или ограничивающие, преобладают. Обоснуйте свою точку зрения.

3. Если бы Вы являлись директором хлебокомбината, какое решение о покупке технологии вы бы приняли? Если вы принимаете отрицательное решение, предложите другую стратегию выхода из кризисной ситуации. В случае положительного решения, напишите Приказ, о покупке технологии, указав в нем виды работ, которые необходимо осуществить для успешной реализации новшества, ответственных исполнителей и сроки выполнения.

## **Практическое занятие по теме. 2.1 «Основные направления деятельности процесса управления персоналом»**

### **Ситуационная задача «Отбор персонала»**

Для поиска кандидата на вакантную должность решено провести маркетинговое исследование: определить требования к претенденту, выявить круг источников привлечения кадров, рассчитать ожидаемые затраты на поиск, отбор и дальнейшее использование специалиста, отобрать из претендентов наиболее подходящего кандидата, ориентируясь, в частности, на лимит средств, выделенных на всю эту работу.

*Исходные данные.* Организацией разработаны требования к претенденту на должность исходя из его будущих должностных обязанностей, а также

градация требований по степени важности с помощью весовых коэффициентов (таблица).

В результате предпринятых усилий по поиску кандидатов было выявлено четыре человека:

- претендент «А» представлен агентством по найму персонала;
- претендент «Б» представлен службой занятости;
- претендент «В» явился сам, откликнувшись па объявление в газете;
- претендент «Г» рекомендован вузом в соответствии с договорными отношениями.

Таблица

Исходные данные

Показатели оценки	Весовой коэффициент	Результаты			
		Значительно выше нормы (5 баллов)	Выше нормы (4 балла)	Соответствуют норме (3 балла)	Ниже нормы (2 балла)
1. Высшее образование	1,5		А, Г	Б, В	
2. Другие виды образования	0,5			А, Б, В, Г	
3. Иностранные языки	0,5			А, Б, Г	В
4. Опыт профессиональной деятельности	1,5	А, В	Б		Г
5. Специальные знания	1,0	А, Б	Г	В	
6. Логико-аналитические способности	1,5	А, Г	Б, В		
7. Приспособляемость	1,0	В	А	Б, Г	
8. Организационные способности	1,5	Б	А	В, Г	
9. Личностная инициатива	1,0	А, В	Г	Б	
10. Способность к принятию решений	1,0	А, Б	В	Г	
11. Умение вести переговоры	0,5		Б, В	А, Г	
12. Способность к нагрузкам	1,0	А, Б	В	Г	
13. Навыки риторики и письменной работы	1,0		А, В	Б	Г
14. Мотивационные функции	1,0		А, Б	В	Г
15. Стилль общения	1,0	А, Г		Б, В	

Привлечение и отбор претендентов потребовали определенных расходов. Так, договорные отношения с агентством по найму и с вузом оцениваются соответственно в 15,0 и 2,0 тыс. руб.

Подготовка документов, необходимых для подбора специалиста, оценена следующим образом: для агентства по найму -1,0 тыс. руб., для службы занятости - 0,6 тыс. руб., для вуза -0,4 тыс. руб. Объявление в газете обошлось в 0,3 тыс. руб.

После встречи с претендентами было проведено проверочное испытание, которое обошлось в 3,0 тыс. руб.

Испытание выявило необходимость в дополнительном обучении, которое было оценено комиссией следующим образом: для претендента «А» - 1,0 тыс. руб., «Б» 2,5 тыс. руб., «В» -4,5 тыс. руб., «Г» - 3.5 тыс. руб.

Задание. Выбрать кандидатуру на вакантную должность, используя различные критерии:

1. По сумме затрат на подбор каждого кандидата в отдельности. Предпочтение отдается самому недорогому.
2. По рейтингу, рассчитанному на основании результатов проверочного испытания.
3. По рейтингу, но при условии минимизации затрат на подбор претендента и недопущения превышения лимита выделенных средств.

**Семинарское занятие по теме 2.2 «Коммуникации в менеджменте. Управление конфликтами и стрессами».**

Вопросы:

1. Понятие коммуникаций и их значение в управлении.
2. Виды коммуникаций.
3. Процесс коммуникации и его основные элементы.
4. Формальные и неформальные коммуникации.
5. Коммуникационные барьеры в организации.
6. Методы улучшения организационных коммуникаций.
7. Коммуникационные сети.

Презентация, метод дискуссии.

1. Преподаватель предъявляет группе необходимый материал - базовые сведения по изучаемой проблеме.
2. Выделенная проблема становится предметом изучения и обсуждения в каждой малой группе.
3. Все группы последовательно предъявляют свой материал (факты, примеры, выработанную точку зрения, позиции) всей учебной группе.
4. Далее следует общая дискуссия: анализ высказанных позиций, принятие наиболее перспективных, дополнение, взаимообогащение разных точек зрения.
5. По окончании работы проводится опрос, при котором члены группы должны ответить на несколько вопросов:
  - 1) Активно ли вы участвовали в работе группы? Увлек ли вас этот процесс, если нет, то почему?;
  - 2) Чувствовали ли вы излишнее влияние на себя со стороны других членов группы?;
  - 3) Хорошо ли вам было работать в этой группе? Хотели бы вы работать в том же составе и дальше?;
  - 4) Считаете ли вы необходимым включение таких форм работы в учебный процесс?

### **Ролевая игра «Управление конфликтами»**

Концепция игры.

Преподаватель рассказывает о важности такого умения как умение быстро и эффективно сглаживать конфликты; объявляет о том, что сейчас опытным путем стоит попытаться выяснить основные методы урегулирования конфликтов.

Участники разбиваются на тройки. На протяжении 5 минут каждая тройка придумывает сценарий, по которому двое участников представляют конфликтующие стороны (например, ссорящихся коллег), а третий - играет миротворца, арбитра.

На обсуждение ведущий выносит следующие вопросы:

- Какие методы сглаживания конфликтов были продемонстрированы?
- Какие, на ваш взгляд, интересные находки использовали участники во время игры?
- Как стоило повести себя тем участникам, кому не удалось сгладить конфликт

**Роли:**

1. 2 конфликтующие стороны.
2. Арбитр (миротворец).

**Ожидаемый результат.** Цель занятия: отработка умений и навыков сглаживания конфликтов.

**Практическое занятие по теме 2.3 «Групповая динамика. Власть и влияние. Лидерство»**

Ситуационная **«Власть и влияние».**

*Цель занятия:* закрепить теоретические знания о формах власти, техниках влияния.

Для выполнения заданий студентам необходимо разбиться на группы из трех – пяти человек и подготовить отчет по результатам выполнения работы.

**Задание.** Назовите формы власти, которые использует менеджер в приведенных ниже ситуациях. Укажите, какие формы власти вы считаете более предпочтительными.

*Ситуация 1.* Руководитель отдела маркетинга одной организации постоянно удивляет всех окружающих своим прекрасным настроением и цветущим видом. Для него не существует стрессов и проблем – он решает все легко и без напряжения. Обладая прекрасным чувством юмора, он умеет сгладить любую неприятную ситуацию и разрядить атмосферу. Его подчиненные чувствуют себя в коллективе очень уютно и испытывают к своему руководителю глубокую симпатию.

*Ситуация 2.* В коллективе одного из отделов постоянная текучка кадров. На вопросы руководителя кадрового отдела о причинах увольнения сотрудники отдела отвечают, - что ощущают себя в отделе крайне некомфортно, поскольку их непосредственный руководитель склонен объявлять им жесткий выговор за каждый малейший проступок и постоянно грозит невыплатой квартальной премии.

*Ситуация 3.* Сотрудники одного из отделов научно-исследовательского института испытывают к своему руководителю глубочайшее уважение, считая его самым лучшим специалистом – профессионалом в своей области. Все поручения своего руководителя подчиненные стараются выполнять наилучшим образом.

*Ситуация 4.* Сотрудники организации не испытывают к своему генеральному директору особой симпатии и достаточно часто внутренне не согласны с его решениями. Однако они обязаны выполнять все его распоряжения.

### **Практическое занятие по теме 3.1 «Теоретические основы маркетинговой деятельности».**

#### **Деловая игра**

Проведение маркетинговых исследований на целевом рынке

Обобщающие педагогические цели:

1. Научить разрабатывать профессиональную анкету.
2. Организовывать опросы.
3. Обрабатывать результаты.

#### **Этапы:**

1. Выбирается марка продовольственного товара, которая уже известна на рынке, дается характеристика основных потребительских параметров товара и фирмы производителя.
2. Краткая характеристика целевого рынка (рынок, который больше всего реагирует на товар).
3. Разработка анкеты с использованием всего набора закрытых и открытых вопросов.
4. Проведение самого опроса (опрашивается 5 респондентов).
5. Обработка результатов исследования.
6. Анализ, выводы и предложения.
7. Доклад по результатам исследования.

#### **Ошибки:**

1. Невозможно ответить на вопрос.
2. Наличие вопросов на которые не желают отвечать.
3. Вопросы, которые не требуют ответа.
4. Вопросы не по существу.

### **Семинарское занятие по теме 3.2 «Процесс управления маркетингом».**

#### **Вопросы:**

1. Анализ рыночных возможностей.
2. Отбор целевых рынков.
3. Разработка комплекса маркетинга.
4. Реализация маркетинговых мероприятий.
5. Функции службы маркетинга, состав, типовые структуры.
6. Организация и деятельность службы маркетинга на предприятии.

#### **Презентация, метод дискуссии.**

1. Преподаватель предъявляет группе необходимый материал - базовые сведения по изучаемой проблеме.
2. Выделенная проблема становится предметом изучения и обсуждения в каждой малой группе.
3. Все группы последовательно предъявляют свой материал (факты, примеры, выработанную точку зрения, позиции) всей учебной группе.

4. Далее следует общая дискуссия: анализ высказанных позиций, принятие наиболее перспективных, дополнение, взаимообогащение разных точек зрения.

### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 511 с. (ЭБС Инфра – М).
2. Кеннеди Д. Жесткий тайм-менеджмент: Возьмите свою жизнь под контроль /Дэн Кеннеди; Пер. с англ. – 6-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 176 с.
3. Козлов В.В., Козлова Е. Ю. Инновационный менеджмент в АПК. Учебник. – М.:КУРС:ИНФРА-М, 2018. – 364 с.
4. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: Учебник / Морозов Ю.В., Гришина В.Т., - 9-е изд. – Москва :Дашков и К, 2018. – 448 с. (ЭБС Инфра-М).
5. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. – М.: НИЦ Инфра-М, 2015. (ЭБС Инфра – М).
6. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., стер. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 656 с. (ЭБС Инфра-М).
7. Менеджмент: учебник/ О. С. Гапонова, Л. С. Данилова, Ю.Ю. Чилипенко. –Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2019. – 480 с. (ЭБС Инфра – М).
8. Основы менеджмента: учебное пособие/ А.П. Балашов.– 2-е изд., перераб. и доп.– М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2020. – 288 с
9. Резник С. Д. Персональный менеджмент: учебник / С.Д. Резник, В.В. Бондаренко, Ф.Е. Удалов, И.С. Чемезов ; под общ. ред. С.Д. Резника. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 453 с.
10. Современный менеджер: учеб. пособие/ А.Т. Стадник, Д.А. Денисов, Т.М. Рябухина, Т.А. Стадник и др. Новосиб. гос. аграр.ун-т, – Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2018. – 171 с. (ЭБС НГАУ).
11. Тихомирова О.Г. Менеджмент организации: история, теория, практика: учебное пособие /О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 256 с.
12. Управление маркетингом: учебное пособие / Под ред.проф. И.М. Синяевой. – 2-е изд. перераб и доп. –М.: Вузовский учебник, 2019. – 416 с. (ЭБС Инфра – М).
13. Эффективный менеджмент организации: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 388 с.

Составитель  
Ожогова Ольга Викторовна

## **Основы менеджмента:**

методические указания для проведения практических занятий и  
самостоятельной работы студентов

Компьютерная верстка Ожогова О.В.  
Объем: 1,6 уч. изд. л.

Новосибирский государственный аграрный университет  
630039, г. Новосибирск, ул. Добролюбова, 160