

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный аграрный университет»
Калининградский филиал

Кафедра Организации и управления в аграрной сфере



УТВЕРЖДАЮ
Зам. директора по
учебной работе
Носкова С.А.
«24» декабря 2020 г

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

«Менеджмент и маркетинг»

Направление подготовки бакалавра

35.03.04 «Агрономия»

(код и наименование направления подготовки бакалавра)

Направленность (профиль) программы - агрономия

Квалификация (степень) - бакалавр

Полесск
2020

ПАСПОРТ
фонда оценочных средств
по дисциплине Б1.О.33 «Менеджмент и маркетинг»

№	Контролируемые разделы, темы, модули	Формируемые компетенции	Оценочные средства		
			Количество тестовых заданий	Другие оценочные средства	
				Вид	Количество
1	РАЗДЕЛ 1 Теоретические основы менеджмента				
1.1	Тема 1 «Введение в менеджмент. Организация как объект менеджмента и ее среда»	УК-2, ОПК-5	30	Кейс-задания	3
1.2	Тема 2 «Функции и методы менеджмента»	УК-2, ОПК-5		Практические задания Кейс-задания	3 2
1.3	Тема 3 «Функции руководителя при работе с персоналом»	УК-2, ОПК-5		Кейс-задания	2
1.4	Тема 4 «Коммуникации в системе менеджмента»	УК-2, ОПК-5		Кейс-задания	2
1.5	Тема 5 «Принятие управленческих решений»	УК-2, ОПК-5		Мозговой штурм Решение задач	1 1
1.6	Тема 6 «Лидерство и руководство в системе менеджмента»	УК-2, ОПК-5		Кейс-задания	2
2					
2.1	Тема 7 «Маркетинг и окружающая среда»	УК-2, ОПК-5 УК-2, ОПК-5	30	Практические задания	3
2.2	Тема 8 «Маркетинговая информация и маркетинговые исследования рынка»	УК-2, ОПК-5		Практические задания	2
2.3	Тема 9 «Товар и товарная политика в маркетинге»	УК-2, ОПК-5		Практические задания	2
2.4	Тема 10 «Цена и ценовая политика в маркетинге»	УК-2, ОПК-5		Практические задания	3
2.5	Тема 11 «Система распределения и товародвижения в маркетинге»	УК-2, ОПК-5		Кейс-задания	2
	Тема 12 «Маркетинго-	УК-2, ОПК-5			

2.6	вые коммуникации и стимулирование сбыта»			Практические задания	1
-----	------------------------------------------	--	--	----------------------	---

ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ Менеджмент и маркетинг

Категория компетенций	Код и название компетенции	Код и название индикатора достижения компетенций
Разработка и реализация проектов	УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1. ИД-1 Формулирует в рамках поставленной цели проекта совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение. Определяет ожидаемые результаты решения выделенных задач ИД-2 Проектирует решение конкретной задачи проекта, выбирая оптимальный способ ее решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений ИД-3 Решает конкретные задачи проекта за-явленного качества и за установленное время ИД-4 Публично представляет результаты решения конкретной задачи проекта
Общепрофессиональные компетенции	ОПК-5. Способен использовать базовые знания экономики и определять экономическую эффективность в профессиональной деятельности	ОПК-51. ИД-1 Демонстрирует базовые знания экономики в сфере сельскохозяйственного производства ОПК-5.2. ИД-2 Определяет экономическую эффективность применения технологических приемов, внесения удобрений, использования средств защиты растений, новых сортов при возделывании сельскохозяйственных культур

В результате освоения компетенции УК-2 обучающийся должен:

1) Знать:

- основы определения круга задач в рамках поставленной цели и выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений для практического применения;

2) Уметь:

- применять основы определения круга задач в рамках поставленной цели и выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений, выдвигать инновационные идеи и нестандартные подходы к их реализации;

3) владеть:

- навыками распределением заданий и побуждением других к достижению поставленных целей, применения основ определения круга задач и выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.

В результате освоения компетенции ОПК-5 обучающийся должен:

1) Знать:

- основные принципы, функции менеджмента, принципы построения организационных структур и распределения функций управления, формы участия персонала в управлении;

- место и роль маркетинга в общей системе экономических знаний, его связь с другими экономическими дисциплинами, формы и принципы применения концепций и комплекса маркетинга в принятии управленческих решений.

2) уметь:

- применять экономическую терминологию, лексику и основные экономические категории;

- применять результаты маркетинговых исследований и анализа в разработке проектов, планов и программ, направленных на реализацию целей и задач организации.

3) владеть:

- методами менеджмента и методами проведения маркетинговых исследований;

- инструментами комплекса маркетинга и методами рыночного анализа для обоснования предложений по совершенствованию деятельности организации.

В результате освоения компетенции ПК-6 обучающийся должен:

1) знать:

- теоретические основы функционирования рыночной экономики;

- основные методы и инструменты маркетингового анализа и исследования целевых товарных рынков, источники, методы сбора и обработки маркетинговой информации.

2) уметь:

- определять финансовые результаты деятельности предприятия;

- проводить маркетинговый анализ и маркетинговые исследования в соответствии с целями и задачами организации.

3) владеть:

- методами управления технологическими процессами при производстве продукции растениеводства, отвечающей требованиям стандартов и рынка;

- приемами, инструментами методами рыночного исследования и анализа и формами и способами представления полученных результатов.

КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ОЦЕНКИ знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины «Менеджмент и маркетинг»

Примерный перечень вопросов к зачету:

1. Сущность и разновидности менеджмента.
2. Роль менеджеров в организации и требования, предъявляемые к их профессиональной компетенции.
3. Принципы менеджмента.
4. Организация как объект менеджмента. Виды организаций.
5. Уровни менеджмента предприятия.
6. Внутренняя и внешняя среда организации.
7. Сущность, свойства и виды организационных структур управления.
8. Понятие и виды организационных полномочий. Сущность делегирования полномочий.
9. Понятие и классификация функций менеджмента.
10. Классификация и содержание методов менеджмента.
11. Трудовой коллектив: понятие, разновидности, стадии и уровни развития.
12. Подбор и расстановка кадров как одна из важнейших функций управления.
13. Понятие социально-психологического климата и факторы, определяющие его.
14. Природа, функции и причины возникновения конфликта. Типология конфликтов.
15. Стадии протекания организационных конфликтов и методы управления ими.
16. Понятие информации, ее роль в процессе управления. Свойства информации, определяющие ее качество.
17. Сущность, виды и цели коммуникации в организации.
18. Коммуникационный процесс: место в управлении, этапы, элементы.
19. Основные препятствия в межличностных коммуникациях.
20. Место управленческого решения в процессе управления. Классификация управленческих решений.
21. Процесс принятия управленческих решений.
22. Формы власти и влияния в организации.
23. Основные подходы к изучению руководства и лидерства.
24. Сущность маркетинга и его роль в экономике.
25. Функции маркетинга.
26. Виды маркетинга.
27. Основные факторы маркетинговой микросреды и макросреды.
28. Характеристика маркетинговой информации и ее классификация.
29. Методы сбора, обработки и анализа информации.
30. Цели, задачи и процесс маркетинговых исследований.
31. Сущность и цель сегментации рынка.

32. Типология потребительского поведения.
33. Классификация товаров и его коммерческие характеристики.
34. Управление ассортиментом.
35. Функции, виды цен и особенности их применения.
36. Ценовые стратегии.
37. Виды скидок и условия их применения.
38. Каналы распределения, их виды и функции.
39. Торговые посредники в системе сбыта.
40. Классификация методов и средств стимулирования сбыта.
41. Виды и средства рекламы.
42. Связи с общественностью (PR), ярмарки и выставки.

Комплект разноуровневых задач (заданий)
по дисциплине «Менеджмент и маркетинг»

Тема 2 «Функции и методы менеджмента» Задания репродуктивного уровня:

Задание 1. Распределите представленные ниже факторы, исходя из структуры организационной среды.

- 1) уход крупного конкурента (сельскохозяйственной организации) с рынка;
- 2) отсутствие четкой стратегии развития сельскохозяйственного предприятия;
- 3) изменение банком схемы платежа для покупателей растениеводческой продукции;
- 4) неблагоприятный инвестиционный климат;
- 5) наличие достаточных финансовых ресурсов для проведения экспертизы почвы;
- 6) наличие устаревшей технологии выращивания пшеницы;
- 7) рост покупательской способности населения региона;
- 8) отставание в инновационных процессах;
- 9) узкий ассортимент и низкое качество реализуемой продукции;
- 10) неустойчивое положение сельскохозяйственного предприятия на рынке;
- 11) хорошие конкурентные преимущества по сравнению с другими предприятиями отрасли;
- 12) ослабление регулирования растениеводства со стороны государства;
- 13) компетентность высшего руководства и персонала;
- 14) развитие технологий и введение программ, позволяющих снизить затраты на экспертизу почвы;
- 15) увеличение объема предложения продукции растениеводства на региональном рынке;
- 16) хорошая репутация сельскохозяйственного предприятия у потребителей;

- 17) низкий уровень рентабельности производства продукции растениеводства;
- 18) наличие собственных технологий высокого класса;
- 19) высокая степень адаптивности сельскохозяйственного предприятия.

Задание 2. Определить степень соответствия представленных ниже целей SMART-принципам их постановки (формулировки).

Для предприятий, работающих в отрасли сельского хозяйства, их собственниками были определены следующие направления:

1. Развить инновационную технологию микробиомной диагностики почвы.
2. До конца ноября 2017 года разработать мероприятия по повышению плодородия почв на садовом участке.
3. Установить новую систему контроля качества продукции растениеводства стоимостью не более 4 млн. руб.
4. Разработать и внедрить новую систему оценки персонала лаборатории к началу ноября 2017 года без превышения ранее выделенного бюджета.

Задание творческого уровня:

Постройте дерево целей на примере конкретного сельскохозяйственного предприятия или на основе Государственной программы «Развитие сельского хозяйства Псковской области на 2013-2020 годы», рассмотрев в качестве главной цели: комплексное решение проблемы повышения эффективности сельского хозяйства; удовлетворение потребностей покупателей в конкретных видах продукции растениеводства.

Тема 5 «Принятие управленческих решений» Задание репродуктивного уровня:

Из шести дождевальных агрегатов, планируемых к закупке предприятием ООО «Агроснаб», необходимо выбрать лучшую модель. Агрегаты оцениваются по пяти критериям, приведенным в таблице. Требуется провести интегральную оценку агрегатов для случая равной значимости всех критериев и для случая, когда частные критерии имеют разные веса.

Модель	Производительность, куб. м/ч	Трудоемкость подачи чел.-ч	Потребляемая мощность, кВт	Стоимость машино-смены, р.	Удельные капитальные вложения, р/га
ДШ Агрос-63	38	1,3	3	294	12950
ДШ-8	8	3,1	0,12	184	9680
«Карусель»	62,5	0,2	8,58	325	15040
«Коломна»	66,7	0,15	9,32	420	15730
Кубань-ЛШ	100	0,1	13,98	572	28450
ДИК-22	58,8	1,4	7,85	258	14930
Вес критерия	0,28	0,18	0,24	0,20	0,10

Тема 7 «Маркетинг и окружающая среда»

Задания творческого уровня (для выполнения в микрогруппах):

Задание 1. Представьте в виде схемы конкурентов на рынке продукции растениеводства Калининградской области (на выбор обучающегося). Постройте

многоугольник конкурентоспособности для 2-3 организаций выбранной отрасли и разработайте рекомендации по совершенствованию ее коммерческой (маркетинговой) деятельности.

Задание 2. Основным видом деятельности ООО «Веть» является производство зерна и картофеля, переработка, а также реализация урожая населению, крестьянско-фермерским хозяйствам. Целью деятельности ООО «Веть» является извлечение прибыли.

Среднегодовая численность работников, занятых в сельскохозяйственном производстве, в соответствии с отчетом о численности и заработной плате работников организации за последний год составила 55 человек.

ООО «Веть» на протяжении долгих лет своей деятельности является лидером в растениеводческой отрасли. Организация занимает высокие позиции в области по производству элитных семян, зерновых, зернобобовых, бобовых и масленичных культур. В организации возделываются не только традиционные виды зерновых и зернобобовых культур, таких как пшеница, овес, ячмень, но и такой вид культуры как тритикале, которая в настоящее время становится все более востребованной на рынке.

Общая земельная площадь по состоянию на конец года составила 3641 га, из которых на сельскохозяйственные угодья приходится более половины. Для возделывания сельскохозяйственных культур используется передовая зарубежная техника: зерносушилки, итальянский трактор, немецкая сеялка, французский плуг. В организации за последние годы произошла серьезная модернизация, отказ от старой техники позволил значительно сократить затраты.

Стоит отметить, что на протяжении последних трех лет произошло увеличение объемов реализации всех видов зерновых и зернобобовых культур на 60,05%. Сбыт продукции осуществляется круглый год, основными покупателями являются организации, расположенные в Ленинградской, Псковской, Тверской и иных областях России, а также хозяйствующие субъекты Республики Беларусь и Прибалтики.

В отчетном году деятельность ООО «Веть» являлась прибыльной, рентабельность продаж составила 11,40%.

На основе представленных данных, а также материалом сети Интернет составьте матрицу SWOT-анализа для ООО «Веть» с выделением первоочередных мероприятий, которые должно провести руководство коммерческой организации для совершенствования своей деятельности.

Задание 3. Провести PEST-анализ для ООО «Калининградское-ТОК». В настоящее время является одним из старейших тепличных комбинатов Псковской области. Более тридцати лет организация осуществляет сбыт качественной продукции. За последнее время тепличный комбинат претерпел большие изменения, перейдя на новый уровень выращивания овощей

закрытого грунта: при выращивании продукции используется только биологический способ защиты растений от вредителей, что дает гарантию, что овощи не содержат никакой химии.

Тема 8 «Маркетинговая информация и маркетинговые исследования рынка»

Задание творческого уровня (для выполнения в микрогруппах):

Проведите исследования, целью которого будет являться определение важности бренда экологически чистой сельскохозяйственной продукции для физического или юридического лица при решении вопроса о покупке. Исследование должно включать следующие действия:

- определение необходимой информации;
- подготовка вопросов респондентам в случае использования стандартизированной открытой анкеты и метода телефонного интервью и определение их последовательности;
- определение формы ответа на каждый вопрос;
- использование телефонного справочника в качестве массива для выборки, и проведение опроса 5-10 респондентов;
- анализ ответов и подготовка отчета.

Задания реконструктивного уровня:

Задание 1. Проведите сравнительный анализ агрохимикатов, представленные в настоящее время на потребительском рынке Псковской области и предназначенные для применения в личных подсобных хозяйствах.

Методические указания по выполнению исследования:

- Сформулируйте цель проведения исследования.
- Выберите агрохимикаты.
- Обоснуйте выбор агрохимикатов для проведения исследования.
- Дайте краткую характеристику выбранным агрохимикатам по ключевым признакам.
- Обоснуйте целесообразность применения выбранных агрохимикатов в личных подсобных хозяйствах. Проведите анализ потребления агрохимикатов.
- Опишите состояния рынка агрохимикатов, проведите анализ производства, цен, конкурентов, выявите текущие тенденции и перспективы развития рынка.

Для проведения маркетингового исследования рекомендуется использовать следующие источники информации: базы данных государственных органов статистики; открытые источники (сайты, порталы); официальные сайты компаний; региональные и федеральные СМИ; специализированные аналитические порталы и др.

Тема 9 «Товар и товарная политика в маркетинге» Задания репродуктивного уровня:

Задание 1. ООО «Велес» является одним из ведущих поставщиков агрохимикатов. Выручка по некоторым видам продукции за последние два года представлена в таблице:

Товар	Выручка, тыс. руб.		Выручка конкурента в 2018 г., тыс. руб.
	2017 г.	2018 г.	
Агритокс	2453166	2825039	971539,5
Бетанал 22	6328167	8016740	4476021
Децис Эксперт	280362	342700	485769,76
Зенкор Ультра	550711	599504	242884,88
Фалькон	400517	455315	763352,48

Основным конкурентом является ООО «Химикат», выручка которого за 2018 год также представлена в таблице.

Менеджмент ООО «Велес» должен понимать, какие из товаров приносят прибыль, а какие требуют больших затрат. Для определения привлекательно-сти товаров и оценки вклада каждого из них в общие результаты деятельности используйте матрицу Бостонской консультативной группы (БКГ). По результатам построения диаграммы разработайте маркетинговые стратегии для ООО «Велес».

Задание 2. В целях укрепления позиции на рынке ООО «Богатый урожай» – сельскохозяйственное предприятие Псковской области, приняло решение оптимизировать ассортимент реализуемых овощей (корнеплодов – картофеля, свеклы, редиса, дайкона). Перед службой логистики была поставлена задача сокращения общего объема товарных запасов с целью сокращения затрат на их содержание и высвобождения ресурсов для использования их в иных целях. Ассортимент реализуемых овощей, квартальные объемы продаж по отдельным позициям представлены в таблице.

Наименование продукта	Реализация за квартал			
	I	II	III	IV
Картофель Аризона	380	475	400	533
Свекла Мулатка	120	185	220	123
Свекла Ренова	115	200	195	270
Свекла Бордо	650	590	600	620
Картофель Жуковский	400	335	415	374
Свекла Богема	215	141	180	160
Свекла Египетская	650	800	750	920
Редис 18 дней	80	70	95	103
Свекла Детройт	200	300	200	320
Свекла Бона	120	150	120	126
Дайкон Клык слона	1	4	3	4
Репа Белый шар	9	10	10	7
Морковь Тушон	55	60	48	65
Редька Одесская 5	20	15	31	30
Морковь Нантская 4	30	35	50	29
Картофель Беллароза	280	270	275	315
Картофель Удача	530	520	500	502
Картофель Винета	1790	1900	1880	1966
Редька Сударушка	50	39	45	46
Свекла Красный шар	190	260	200	286
Морковь Амстердамка	32	41	20	27
Морковь Драгон	65	71	75	77
Картофель Никулинский	230	220	220	182

Наименование продукта	Реализация за квартал			
	I	II	III	IV
Редис Корунд	70	130	110	158
Картофель Скарлет	348	330	310	320
Картофель Невский	992	970	940	950
Дайкон Саша	4	7	6	7
Редис Родос	18	21	11	10
Редис Жара	45	51	50	58
Дайкон Розовый блеск	10	14	12	12
Редис Рубин	45	50	43	54

Дифференцируйте ассортимент по методу ABC, XYZ. Постройте матрицу ABC-XYZ.

Тема 10 «Цена и ценовая политика в маркетинге» Задания репродуктивного уровня:

Задание 1. ООО «Химикат» на протяжении последних трех лет осуществляло продажу гербицидов сельскохозяйственным организациям Псковской области. Динамика цен на трехкомпонентный базовый гербицид «Бицепс Гарант» на посевы сахарной, столовой и кормовой свеклы, гарантирующий наивысший результат хозяйствам и ориентированным на высокий урожай, представлена в следующей таблице. Требуется произвести прогнозирование цены за упаковку препарата на второй квартал 2017 года, применяя модель линейного тренда.

Год	Квартал	Цена за 1 упаковку, руб.
2014	I	142
	II	150
	III	162
	IV	167
2015	I	158
	II	181
	III	168
	IV	173
2016	I	168
	II	173
	III	173
	IV	168
2017	I	154

Задание 2. ООО «Август» является крупнейшей отечественной организацией по производству химических средств защиты растений, лидером российского рынка пестицидов. Основной производственной базой организации является ее филиал «Вурнарский завод смесевых препаратов», расположенный в Чувашской Республике. На сегодняшний день это самое современное и наиболее специализированное российское предприятие с суммарной производительностью более 50 тыс. т пестицидов в год.

В марте текущего года организация планирует расширить ассортиментную линейку гербицидов посредством выпуска нового препарата «Бомба

Микс» – это уникальный комплект гербицидов против подмаренника цепкого и широкого спектра двудольных сорняков, в том числе устойчивых к 2,4-Д и МЦПА, а также осота и бодяка в посевах зерновых культур

Руководство организации решило установить цену на новую продукцию методом «средние издержки + прибыль». Финансовый анализ показал, что переменные затраты составят 2 руб. 50 коп. на 1 упаковку, постоянные затраты – 15500 руб.; планируемая прибыль – 25%. Ожидаемый объем реализации составит 3000 упаковок. Требуется определить цену одной упаковки препарата «Бомба Микс» указанным выше методом и точку безубыточности для ООО «Август».

Задание 3. Группа компаний «АгроХим» занимается производством, сбытом пестицидов на всей территории Российской Федерации и стран СНГ. Компания выводит на рынок новый препарат «Гербитокс-Л» – гербицид против однолетних двудольных сорняков в посевах льна-долгунца и льна масличного со щадящим действием на культуру. Отдел маркетинга столкнулся с проблемой определения цены на данный препарат. Известно, что конкурент ООО «Химекс» продает подобный препарат «Ленок» по цене 2 000 у.д.е. Используя параметрический (экспертный) метод определите цену «Гербитокс-Л».

Параметры	Ранжирование параметров экспертами								Оценка экспертами параметров гербицидов по 10-балльной шкале															
									«Ленок»								«Гербитокс-Л»							
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8
Скорость воздействия	4	6	7	7	6	6	5	6	7	6	7	5	7	7	6	7	5	4	5	5	4	5	5	6
Механизм действия препарата	2	2	5	6	5	7	4	5	4	3	5	3	4	3	3	4	5	4	5	5	3	4	5	6
Ёмкость	7	7	6	5	7	5	7	7	7	7	6	7	8	7	7	7	8	8	7	8	9	8	7	8
Спектр гербицидной активности	5	4	2	4	4	4	6	3	6	6	5	6	5	6	6	4	6	7	7	6	7	6	6	7
Толерантность культур	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	2	3	3	4	3	2	5	4	6	4	5	5	5	4

Параметры	Ранжирование параметров экспертами								Оценка экспертами параметров гербицидов по 10-балльной шкале																			
									«Ленок»								«Гербитокс-Л»											
	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6	7	8				
Препаративная форма	3	3	3	3	3	2	2	1	5	4	5	5	6	4	4	5	1	0	9	1	0	1	0	9	9	8	1	0
Вес	6	5	4	2	2	3	3	4	8	9	8	8	8	7	8	7	9	8	8	9	9	8	7	9	8	7	9	

Тема 12 «Маркетинговые коммуникации и стимулирование сбыта»

Задания творческого уровня (для выполнения в микрогруппах):

Задание 1. Разработайте план рекламной кампании ООО «Великолукское-ТОК», направленной на стимулирование сбыта овощей в г. Великие Луки. Можно ли провести рекламную кампанию коммерческой организации без денег? Оцените реальный бюджет на запуск рекламной кампании.

Разработайте план рекламной кампании в интернете (например, контекстная реклама Яндекс.Директ). Для подбора слов воспользуйтесь сервисом wordstat.yandex.ru. Оцените реальный бюджет на запуск контекстной рекламы.

Составьте список ключевых слов и напишите небольшой seo-текст (300-500 печатных символов) для сайта или страницы в социальной сети ООО «Великолукское-ТОК», в котором необходимо отразить, почему потребители должны выбрать продукцию именно этой организации.

Критерии оценки (в баллах):

- 5 баллов получают обучающиеся в случае, если содержание ответа на вопрос раскрыто последовательно, достаточно хорошо продумано; материал изложен грамотным языком, с точным использованием терминологии; показано умение применять экономико-математический инструментарий; ответы лаконичны; отсутствуют ошибки;

- 4 балла получают обучающиеся, если последовательность изложения материала недостаточно продумана; в изложении материала имелись затруднения и допущены ошибки в определении понятий, расчете показателей и в использовании терминологии; изложение материала растянуто;

в

- 3 балла получают обучающиеся, если наблюдается путаница в изложении материала; допущены серьезные ошибки в определении понятий и расчете показателей; изложение материала сильно растянуто;

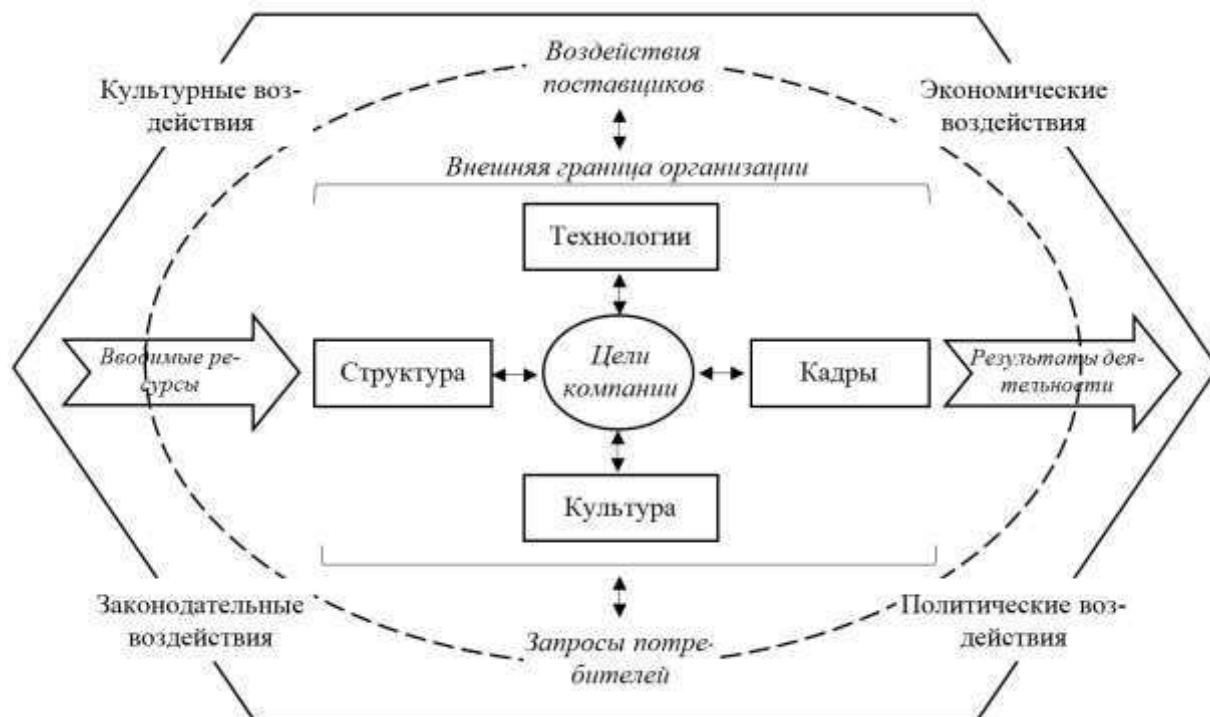
- 2 балла получают обучающиеся, которые не справились с заданием.

Кейс-задачи

по дисциплине «Маркетинг и менеджмент»

Тема 1 «Введение в менеджмент. Организация как объект менеджмента и ее среда»

Кейс 1. Перед вами модель влияния непредвиденных обстоятельств на сельскохозяйственную организацию.



Проведенные д.э.н. Семеновым А.К. и Набоковым В.И. исследования показали, что в российских условиях существуют следующие важнейшие факторы, препятствующие нормальной работе хозяйствующих субъектов, – органы государственного управления и местного самоуправления, контролирующие органы, а также криминальные структуры. В целом же внешней среде свойственны такие характеристики, как сложность, что выражается количеством и разнообразием характеристик, на которые необходимо реагировать; взаимосвязанность факторов – это уровень силы, с которой изменения одного фактора воздействует на другие факторы; динамика, которая выражается изменчивостью характеристик.

Клиенты являются одним из важнейших элементов внешней среды любой организации. Это физические лица, организации, являющиеся покупателями или потребителями продукта предпринимателя. В сфере управления продажами должны учитываться две принципиально различные концепции:

- желания и потребности клиентов не осознаны и задача управления продажами состоит в их изучении и удовлетворении. Странник первой концепции П. Друкер считает, что единственная подлинная цель бизнеса – создавать потребителя, который является основой функционирования и развития компании;

- клиент знает, что ему нужно, он диктует свои условия, платит свои деньги и вправе требовать точного исполнения заказа. Теоретик другой концепции Г. Минцберг полагает, что организациям следует обучаться и накапливать опыт, чтобы лучше понимать потребителей и как можно более точно удовлетворять их потребности и желания.

На рынке побеждает тот, кто в максимальной мере может развить клиентоориентированность. Изучение клиентов позволяет лучше узнать то, какой продукт в большей степени принимается ими, на какой объем продаж следует рассчитывать, насколько можно расширить круг потенциальных клиентов, что ожидает продукт в будущем и т.п. Профиль клиента, как правило, создается по таким характеристикам, чтобы можно было понять, почему покупается товар, как данный товар оценивается клиентом. Изучая клиентов, компания также уясняет для себя, насколько сильны ее позиции по отношению к клиенту в процессе торга. Например, если клиент имеет ограниченную возможность в выборе продавца нужного ему товара, то его сила торговаться существенно ослаблена, следовательно, вероятность успешной сделки достаточно высока. В другом случае продавец должен искать замену клиенту другим, который бы имел меньше возможностей в выборе товара.

Ответьте на вопросы:

1. Охарактеризуйте роль среды в деятельности любой организации АПК Псковской области. Приведите примеры, в чем проявляется переменчивость ситуационных факторов внутренней среды организации АПК.

2. Согласны ли вы с точкой зрения отечественных профессоров? Какие еще характеристики свойственны внешней среде в настоящее время?

3. В чем состоит специфика элемента делового окружения – покупателя? Зачем следует проводить анализ целевой аудитории, понимать ее ожидания? Какая из представленных двух концепций вам ближе? Свой ответ обоснуйте.

Кейс 2. Организационная структура предприятия представляет собой список подразделений, которые составляют отделы и службы, аппарат управления и контроля за ходом выполнения задач.

Организационная структура любого предприятия будет строить процессы координации производства на базе трех обязательных элементов:

- Управление. Глава предприятия, директор, совет директоров или учредителей, одним словом, человек или группа людей, которые осуществляют руководство организационной структурой и принимают ключевые решения.

- Правила, устав, стандарты поведения, кодекс – все установочные и руководящие документы, которые регламентируют повседневную деятельность предприятия в явной или скрытой форме.

- Распределение труда предполагает разграничение должностных обязанностей, которое может носить формальный или неофициальный характер, осуществляться на постоянной основе или действовать в

определенных временных рамках. Любая компания может характеризоваться на основании этих критериев.

Организационная структура предприятия должна разрабатываться по трем причинам:

- Она дает четкое понимание того, в каком направлении движется компания. Ясная и внятная организационная структура предприятия позволяет контролировать порядок и логику принятия решений, а также преодолевать противоречия и разногласия, мешающие стабильной работе на рынке.

- Организационная структура связывает участников. Состав и взаимодействие подразделений внутри предприятия обеспечивает также и коммуникацию сотрудников, объединяя их в группы, которые квалифицируются по индивидуальным особенностям входящих в них людей.

- Организационная структура формируется неизбежно. Каждая компания способна функционировать только в том случае, если она объединяет персонал в потребности выполнять заданные функции. А это значит, что любое предприятие, вне зависимости от рода деятельности, имеет взаимосвязанные подразделения.

Ответьте на вопросы:

1. Проанализируйте организационную структуру управления ООО «Веть», указав ее тип (раздаточный материал).

2. Почему организационная структура предприятия есть ключ к пониманию его устройства и функционирования на рынке? Какую роль играет организационная структура предприятия?

3. Какие факторы влияют на выбор организационной структуры сельскохозяйственной организации?

4. Как вы понимаете следующие принципы, на которых должно основываться построение организационной структуры животноводческого предприятия: объективная и детальная разработка целей и стратегии организации; учет относительного значения управленческих функций; специализация; координация; организационный контроль; снижение управленческих расходов?

5. Как должна происходить разработка организационной структуры сельскохозяйственной предприятия?

6. Как следует осуществлять анализ организационной структуры сельскохозяйственной предприятия?

7. Что может вызвать изменение организационной структуры сельскохозяйственной предприятия?

Кейс 3. Делегирование, как важнейшая составная часть функций управленца, означает передачу задач и полномочий сверху вниз лицу или группе, которые принимают на себя ответственность за их выполнение. Помимо прямого делегирования существует и обратный процесс. Обратное делегирование вышестоящему руководителю возможно и даже желательно, но в строго определенных ситуациях.

Рассмотрим следующую ситуацию: в августе 2018 года Иванов И.И., сотрудник лабораторного центра ООО «ЭКО-Плюс», провел химический, бактериологический и гельминтологический анализ пробы грунта. По результатам санитарно-гигиенической экспертизы пробы почвы ему было

необходимо под-готовить технический отчет. Столкнувшись с трудностями при завершении последнего раздела отчета, Иванов И.И. решил обратиться к старшему инже-неру-химику Петрову П.П. Не поднимая глаз от работы, Петров П.П., не желая тратить время на инструктирование «нерадивого» подчиненного, говорит: «Оставьте отчет у меня, я закончу его сам».

Каковы основные цели делегирования? Разделите предлагаемые виды работ по группам: «делегировать следует» и «делегировать нельзя», объясните ваше решение: 1) задачи высокой степени риска; 2) среднесрочные задачи, решение которых может стать стимулом для подчиненного; 3) определение ос-новных направлений развития организации; 4) составление проектов докумен-тов, черновиков, предложений; 5) работа, требующая узкопрофессиональных знаний; 6) рутинная работа, требующая много времени; 7) срочное дело, не оставляющее времени на объяснение и проверку исполнения. Оцените резуль-тат приведенного выше примера обратного делегирования, будет ли оно дол-говременным? Как вы поступите, если станет очевидно, что задача «не по плечу» данному работнику, а невмешательство чревато серьезным риском? Приведите примеры того, когда целесообразно использовать обратное делеги-рование.

Основным принципом менеджмента является принцип оптимального со-четания централизации и децентрализации в управлении. Проблема сочетания заключается в распределении полномочий на принятие конкретно определен-ных решений на каждом уровне управленческой иерархии. Оптимальным ва-риантом считается подход, когда централизованными являются решения, от-носящиеся к разработке политики – долгосрочных целей и стратегии предпри-ятия в целом, а децентрализованными – решения, относящиеся к оператив-ному (текущему) управлению.

В чем может состоять сложность реализации упомянутого выше прин-ципа в сельскохозяйственной организации? Каковы основные достоинства централизации и децентрализации? На основе исходных данных распределите факторы, определяющие тенденцию к централизации и децентрализации управления:

- Специалисты лаборатории не желают высказывать свое мнение при принятии решений.
- Сельскохозяйственные предприятия, входящие в структуру хол-динга, географически рассредоточены.
- Руководство высшего звена редко проверяет повседневные решения подчиненных ему руководителей, исходя из предположения, что все эти реше-ния являются правильными.
- Сельскохозяйственному предприятию грозит кризис или существует риск банкротства.
- Руководители нижнего и среднего звеньев могут принимать реше-ния, связанные с затратами значительных материальных и трудовых ресурсов.
- Внешняя среда сельскохозяйственной организации является слож-ной и неопределенной.
- Управленцы низового звена способны принимать решения и имеют соответствующий опыт.

Тема 4 «Коммуникации в системе менеджмента»

Кейс 1. Президент компании «АгроИнвест» Евгений Ковчегин во что бы то ни стало хотел улучшить восходящие коммуникации. Начинать, по его мнению, следовало с введения политики открытых дверей. Он объявил, что дверь его кабинета всегда открыта для рабочих, и порекомендовал всем старшим менеджерам поступить точно так же.

Это, считал президент, даст ему возможность своевременно получать тревожные сигналы, которые к тому же не будут отфильтрованы или перенаправлены формальными каналами. Он знал, что многие сотрудники вполне уверенно чувствуют себя в разговоре с высшими менеджерами. Иногда президенту поступали сообщения, что такая-то и такая-то процедуры неверны и требуют корректировки. В таком случае Ковчегин поднимал эти вопросы на ближайшем совещании руководителей фирмы.

Сложнее всего было разбираться с жалобами от людей, которые не могли ужиться со своими руководителями. Один из работников, Максим Попов, горько сетовал, что его менеджер берет на отдел чрезмерные обязательства и что все подчиненные испытывают большое давление со стороны менеджера. Самое плохое, по словам Попова, то, что приходилось работать сверхурочно. Он, однако, не поддержал предложение президента пригласить менеджера на дискуссию, равно как был против того, чтобы и другие работники его отдела подтверждали его жалобу.

Ковчегин, понимая, что Попов может быть прав, не мог позволить ему вот так сидеть и жаловаться на судьбу. Максим Попов понял, что встречи с непосредственным начальником ему не избежать. Перед проведением трехсторонней встречи президент связался с менеджером Максима и объяснил ему ситуацию. Он настаивал, чтобы менеджер пришел на встречу с желанием выслушать другую сторону, безо всякой враждебности.

И действительно, во время встречи менеджер Максима слушал очень активно и не проявлял никаких предубеждений. Он взглянул на проблему глазами подчиненного, осознал, что сам испытывает громадные перегрузки. После встречи менеджер сказал, что ему стало гораздо легче. Его назначили на должность из технического отдела всего несколько месяцев назад, у него не было необходимого опыта управления и планирования. И он с радостью воспринял предложение Евгения помочь ему в работе.

Ответьте на вопросы:

1. С помощью каких методов Евгений Ковчегин сумел повысить эффективность коммуникаций?
2. Как вы оцениваете эффективность политики открытых дверей для стимулирования восходящих коммуникаций? Какие еще способы вы можете предложить?
3. Какие проблемы создает политика открытых дверей? Как, по-вашему, охотно ли пользуются ею работники? Почему?
4. Какую роль играют слухи в решении проблем организации? Объясните, можно ли считать слухи полноправным каналом коммуникации в любой организации? Могут ли слухи быть полезны?

5. Представьте такую ситуацию: на предприятии планируется сокращение кадров – увольнению подлежат 10 человек. Полезно ли будет распустить слухи об увольнении 30 человек, а потом «обрадовать» своих работников?

6. По данным специальных исследований, руководители, ранжируя 10 важнейших моральных факторов успешной работы, относят осведомленность о состоянии дел в организации на последнее место, тогда как подчиненные приписывают этому фактору второй-третий по значимости ранг. Объясните причину такого несоответствия.

Комплект тестов (тестовых заданий)
по дисциплине «Маркетинг и менеджмент»

РАЗДЕЛ 1 Теоретические основы менеджмента

1. Конечной целью деятельности менеджмента любой сельскохозяйственной организации является:

- а) контроль за деятельностью персонала фирмы;
- б) обеспечение точного и своевременного документооборота компании;
- в) обеспечение прибыльности ее деятельности путем рациональной организации процесса управления;
- г) составление производственных планов компании.

2. Среди основных функций управления организацией выделяют:

- а) анализ;
- б) планирование;
- в) обмен информацией;
- г) бюджетирование.

3. Если при помощи производственной или преддипломной практики происходит привлечение юных специалистов, которые являются обучающимися средних курсов или выпускниками ВУЗа, то такой способ называется

- а) хедхантинг;
- б) рекрутинг;
- в) прелиминаринг;
- г) скрининг.

РАЗДЕЛ 2 Комплекс маркетинга и его элементы

1. Для концепции социально-этического маркетинга характерно:

- а) установление гармонии между производственными возможностями национальной экономики и здоровыми потребностями общества;
- б) наличие в каждой фирме стандартов качества, безопасности и сервиса;
- в) наличие комплекса социальных программ;
- г) торговля лицензиями, ноу-хау.

2. Аналитическая функция маркетинга не включает:

- а) изучение потребителей;
- б) изучение внутренней среды компании;
- в) изучение конкурентов;
- г) информационное обеспечение маркетинга;
- д) правильного ответа нет.

3. Ориентация на максимально широкий круг потребителей без учета различий между ними соответствует стратегии маркетинга:

- а) дифференцированный;
- б) концентрированный;
- в) недифференцированный;
- г) правильного ответа нет.

Полный комплект тестовых заданий представлен в Приложении.

Критерии оценки (в баллах):

- 5 баллов получают обучающиеся, если количество правильных вариантов ответа свыше 85%;
- 4 балла получают обучающиеся, если количество правильных вариантов ответа от 70 до 85%;
- 3 балла получают обучающиеся, если количество правильных вариантов ответа от 55 до 70%;
- 2 балла получают обучающиеся, если количество правильных вариантов ответа менее 55%.