

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Кабардино-Балкарский государственный университет  
им. Х.М. Бербекова» (КБГУ)

Институт информатики, электроники и робототехники

**СОГЛАСОВАНО**

**УТВЕРЖДАЮ**

Руководитель образовательной  
программы

Директор ИИЭиР

\_\_\_\_\_ **О.В. Исламова**

\_\_\_\_\_ **Н.В. Черкесова**

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
«МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ»**

Направление подготовки  
**27.03.02 Управление качеством**

Профиль: **Управление качеством в производственно-технологических  
системах**

Квалификация (степень) выпускника  
**Бакалавр**

Форма обучения  
**Очная**

Нальчик 2021

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Менеджмент и маркетинг» предназначена для преподавания студентам очной формы обучения по направлению подготовки 27.03.02 Управление качеством.

Рабочая программа составлена с учетом федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 27.03.02 Управление качеством, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации «09» февраля 2016 г. № 92.

## Содержание

|  |  |
|--|--|
| 1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля) .....  |  |
| 2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО .....   |  |
| 3. Требования к результатам освоения дисциплины (модуля) .....   | 4                                      |
| 4. Содержание и структура дисциплины (модуля) .....  | 5                                      |
| <i>Структура дисциплины (модуля)</i> .....   | 7                                      |
| 5. Оценочные материалы для текущего и рубежного контроля успеваемости и<br>промежуточной аттестации .....          | 8                                      |
| 5.1. Коллоквиум .....  | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| <i>Вопросы, выносимые на коллоквиум</i> .....  | 8                                      |
| 5.2. Образцы тестовых заданий .....  | 12                                     |
| <i>Методические рекомендации по подготовке к тестированию</i> .....  | 16                                     |
| <i>Критерии оценивания</i> .....   | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| 5.3. Задания для практических занятий .....  | 16                                     |
| 6. Промежуточная аттестация .....  | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| 7. Контроль курсовых работ .....   | 26                                     |
| 8. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений,<br>навыков и опыта деятельности ..... | 27                                     |
| 9. Учебно-методическое обеспечение дисциплины (модуля) .....   | 29                                     |
| <i>Основная литература</i> .....   | 29                                     |
| <i>Дополнительная литература</i> .....   | 29                                     |
| <i>Периодические издания</i> .....   | 29                                     |
| <i>Интернет-ресурсы</i> .....  | 29                                     |
| 10. Программное обеспечение современных информационно-коммуникационных<br>технологий .....                         | 29                                     |
| 11. Материально-техническое обеспечение дисциплины .....   | 29                                     |
| Лист изменений (дополнений) в рабочей программе дисциплины (модуля) .....  | 31                                     |

### **1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)**

**Целью дисциплины является:** формирование знаний по основным понятиям менеджмента и маркетинга, изучение основных принципов и методов управления деятельностью организации.

**Основные задачи дисциплины:** получения навыков и знаний в области управления производством, предприятием различных форм собственности, а также поиску и нахождению «своего места» в рыночной экономике.

### **2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО**

Дисциплина включена в вариативную часть дисциплин по выбору Б1.В.ДВ.07.01 учебного плана по направлению подготовки ВО 27.03.02 Управление качеством профиль: «Управление качеством в производственно-технологических системах».

Изучение дисциплины «Менеджмент и маркетинг» базируется на следующих, ранее изучаемых, дисциплинах: «Экономика», «Основы обеспечения качества», «Сертификация и аудит систем менеджмента качества».

Освоение данной дисциплины, в свою очередь, необходимо для успешного усвоения, в последующем, специальных курсов по дисциплинам: «Основы всеобщего управления качеством», «Управление процессами» и других, а также производственной практики.

### **3. Требования к результатам освоения дисциплины (модуля)**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих **профессиональных** компетенций в соответствии с ФГОС ВО по данному направлению подготовки:

- способностью применять знание задач своей профессиональной деятельности, их характеристики (модели), характеристики методов, средств, технологий, алгоритмов решения этих задач (**ПК-3**);
- способностью использовать знания о принципах принятия решений в условиях неопределенности, о принципах оптимизации (**ПК-6**);
- способностью руководить малым коллективом (**ПК-7**);
- способностью идти на оправданный риск при принятии решений (**ПК-11**).

В результате изучения дисциплины (модуля) «Менеджмент и маркетинг» студент должен:

**уметь:** планировать и организовывать работу подразделения; формировать организационные структуры управления; разрабатывать мотивационную политику организации; применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения; принимать эффективные решения, используя систему методов управления; учитывать особенности менеджмента и маркетинга в земельно-имущественных отношениях; анализировать рынок недвижимости, осуществлять его сегментацию и позиционирование; определять стратегию и тактику относительно ценообразования;

**знать:** сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития; особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям); внешнюю и внутреннюю среду организации; цикл менеджмента; процесс принятия и реализации управленческих решений; функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта; систему методов управления; методику принятия решений; стили управления, коммуникации, деловое общение; сущность и функции маркетинга; конъюнктуру рынка недвижимости, динамику спроса и предложения на соответствующем рынке с учетом долгосрочных перспектив;

**владеть:** информацией об областях применения полученных знаний.

#### 4. Содержание и структура дисциплины (модуля)

В таблице 1 приводится описание содержания дисциплины, структурированное по разделам, с указанием по каждому разделу формы текущего контроля: практические занятия (ПЗ), коллоквиум (К), тестирование (Т).

Таблица 1. Структура дисциплины

|                   | Наименование раздела                       | Содержание раздела/ темы  | Форма текущего контроля |
|-------------------|--|---|-------------------------|
| <b>Менеджмент</b> |  |   |                         |
| 1                 | <i>Введение</i>                            | Основные понятия: менеджмент, управление, организация. Предмет, цели и задачи дисциплины. Роль и место знаний по дисциплине в подготовке руководителей и специалистов. Связь менеджмента с другими дисциплинами. Цели, задачи и сущность управленческой деятельности. Менеджмент как составная часть управления.  | <b>К, Т, ПЗ</b>         |
| 2                 | <i>Эволюция концепций менеджмента</i>      | История развития менеджмента. Основные этапы формирования менеджмента. Школа научного управления. Административная школа менеджмента. Школа «человеческих отношений». Характерные черты разных школ. Современные подходы в менеджменте (количественный, процессный, системный и ситуационный), их сущность и основные отличия. Особенности современного менеджмента, его сущность и перспективы развития. Национальные особенности менеджмента. Сравнительный анализ японского и американского менеджмента. Управленческие идеи в России. Использование мирового опыта менеджмента в условиях России. Особенности российского менеджмента.              | <b>К, Т, ПЗ</b>         |
| 3                 | <i>Организация как система управления</i>  | Признаки организации. Формальные и неформальные организации. Организационные структуры управления: понятие, требования, предъявляемые к ним. Основные типы структур управления: линейная, функциональная, комбинированная, по проекту, матричная, дивизиональные, их преимущества и недостатки. Среда организации. Внешняя среда: понятие и ее элементы. Факторы прямого и косвенного воздействия, их характеристика и взаимосвязь. Подвижность и неопределенность внешней среды. Внутренняя среда организации: цели, задачи, структура, технология и персонал. Характеристика факторов внутренней среды. Особенности внешней и внутренней среды банка. | <b>К, Т, ПЗ</b>         |
| 4                 | <i>Функции менеджмента</i>                 | Организация и планирование. Мотивация и контроль. Цикл менеджмента.   | <b>К, Т, ПЗ</b>         |
| 5                 | <i>Система методов и стилей управления</i> | Система методов управления. Стили управления.   | <b>К, Т, ПЗ</b>         |

|                  |   |   |                 |
|------------------|---|---|-----------------|
| 6                | <i>Принятие решений</i>   | Понятие и последовательность принятия решений. Методы принятия решений.   | <b>К, Т, ПЗ</b> |
| 7                | <i>Коммуникации в управлении</i>  | Деловое и управленческое общение. Управление конфликтами и стрессами.   | <b>К, Т, ПЗ</b> |
| <b>Маркетинг</b> |   |   |                 |
| 8                | <i>Предмет, цели, задачи, принципы функции, виды и структура маркетинга</i> | Сущность маркетинга. Концепции развития рыночных отношений. Классификация маркетинга.   | <b>К, Т, ПЗ</b> |
| 9                | <i>Сегментирование рынка. Объекты и субъекты маркетинга</i>                 | Сегментирование рынка. Потребности как объект рынка. Субъекты маркетинга.   | <b>К, Т, ПЗ</b> |
| 10               | <i>Средства маркетинга</i>  | Маркетинговое понятие товара. «Жизненный цикл» товара, его основные этапы. Особенности маркетинговых решений на каждом этапе. Разработка концепции новых товаров в организациях продавцов: уровни, этапы, обоснование необходимости. Анализ путей поиска рыночной новизны товара, в том числе услуги общественного питания. Услуги общественного питания: их специфика, сфера применения услуг.                           | <b>К, Т, ПЗ</b> |
| 11               | <i>Ценовая политика</i>   | Основные понятия: цена, политика и стратегия ценообразования. Цели, задачи и направления формирования цен. Назначение цены в маркетинге. Классификация цен по месту установления, степени развития конкурентной среды. Факторы, влияющие на формирование цен. Стратегии ценообразования: определение целей, последовательности их реализации. Особенности стратегий ценообразования на известные товары и новые.          | <b>К, Т, ПЗ</b> |
| 12               | <i>Сбытовая политика</i>  | Цели, задачи и основные направления сбытовой политики. Виды сбыта. Средства сбыта: каналы сбыта, их уровни, функции, возможности. Критерии выбора канала сбыта. Системы сбыта. Место предприятий общественного питания в каналах распределения. Торговые посредники: типы, виды. Краткая характеристика посредников разных типов. Факторы, влияющие на выбор посредника. Анализ и оценка эффективности сбытовой политики. | <b>К, Т, ПЗ</b> |
| 13               | <i>Методы маркетинга</i>  | Методы маркетинга. Реклама. Рекламная кампания.   | <b>К, Т, ПЗ</b> |
| 14               | <i>Маркетинговые исследования, планирование и стратегия в маркетинге</i>    | Маркетинговые исследования. Маркетинговая информация. Маркетинговое планирование.   | <b>К, Т, ПЗ</b> |

### Структура дисциплины (модуля)

Таблица 2. Общая трудоемкость дисциплины составляет 7 зачетных единиц (252 часа).

| Вид работы  | Трудоемкость, часы |                |
|---|--------------------|----------------|
|   | 4 семестр          | 5 семестр      |
| <b>Общая трудоемкость (в часах)</b>   | <b>108</b>         | <b>144</b>     |
| <b>Контактная работа (в часах):</b>   | <b>60</b>          | <b>64</b>      |
| <i>Лекционные занятия (Л)</i>   | 30                 | 32             |
| <i>Практические занятия (ПЗ)</i>  | 30                 | 32             |
| <b>Самостоятельная работа (в часах):</b>  | <b>39</b>          | <b>53</b>      |
| Курсовая работа (КР)/ Курсовой проект (КП)  |                    | 36             |
| Самостоятельное изучение разделов/тем   | 10                 |                |
| Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам, рубежному контролю и т.д.), | 29                 | 17             |
| <b>Контроль</b>   | <b>9</b>           | <b>27</b>      |
| <b>Вид промежуточной аттестации</b>   | <b>зачет</b>       | <b>экзамен</b> |

Таблица 3. Лекционные занятия

| №<br>п/п | Тема   |
|----------|--|
| 1.       | Введение   |
| 2.       | Эволюция концепций менеджмента                                       |
| 3.       | Организация<br>как система управления                                |
| 4.       | Функции менеджмента  |
| 5.       | Система методов и стилей управления                                  |
| 6.       | Принятие решений   |
| 7.       | Коммуникации в управлении  |
| 8.       | Предмет, цели, задачи, принципы функции, виды и структура маркетинга |
| 9.       | Сегментирование рынка. Объекты и субъекты маркетинга                 |
| 10.      | Средства маркетинга  |
| 11.      | Ценовая политика   |
| 12.      | Сбытовая политика  |
| 13.      | Методы маркетинга  |
| 14.      | Маркетинговые исследования, планирование и стратегия в маркетинге    |

Таблица 4. Практические занятия

| №<br>п/п | Тема   |
|----------|--|
| 1.       | Решение практических ситуаций и проблемных вопросов по применению различных методов управления в профессиональной деятельности |
| 2.       | Отработка навыков применения приемов делового и профессионального общения  |
| 3.       | Подбор примеров использования экономических методов управления в организации по месту работы                                   |
| 4.       | Подбор примеров использования организационно-распорядительных методов  |

|     |   |
|-----|---|
|     | управления в организации, оценка эффективности их применения  |
| 5.  | Определение стиля управления руководителем в организации  |
| 6.  | Решение практических ситуаций по принятию управленческих решений  |
| 7.  | Разработка плана подготовки и проведения совещания по вопросу трудовой дисциплины работников предприятия  |
| 8.  | Подготовка торжественной речи по поводу 10-летнего юбилея организации   |
| 9.  | Решение практических ситуаций на разрешение конфликтных ситуаций  |
| 10. | Наблюдение за поведением потребителя в предприятии, выявление различий в поведении людей, имеющих разные типы темперамента, возраст, уровни дохода, принадлежащих к разным социальным слоям общества и т.д. |
| 11. | Определение стадий жизненного цикла 2-3 видов товаров, наиболее популярных в предприятии по месту работы  |
| 12. | Разработка (или проведение анализа уже имеющихся) элементов фирменного стиля предприятия  |
| 13. | Подбор возможных каналов сбыта товаров предприятия  |
| 14. | Изучение средств рекламы, расчет эффективности затрат на рекламную кампанию   |
| 15. | Проведение анализа эффективности средств рекламы, использованных предприятием по месту работы, внесение предложений   |
| 16. | Проведение анализа эффективности, используемых предприятием по месту работы, методов ФОСТИСС, методов исследования рынка  |
| 17. | Организация проведения маркетинговых исследований   |
| 18. | Разработка анкеты для проведения опроса потребителей о степени их удовлетворения работой предприятия  |

Таблица 5. Самостоятельное изучение разделов дисциплины

| № п/п | Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение                     |
|-------|--|
| 1.    | Эффективный менеджер   |
| 2.    | Проблема власти и партнерства в менеджменте                        |
| 3.    | Стратегическое планирование  |
| 4.    | Мотивация  |
| 5.    | Контроль   |
| 6.    | Социальные основы маркетинга: удовлетворение людских потребностей  |
| 7.    | Системы маркетинговых исследований и маркетинговой информации      |
| 8.    | Социальные основы маркетинга: удовлетворение людских потребностей. |
| 9.    | Разработка товаров: товары, товарные марки, упаковка, услуги       |

## 5. Оценочные материалы для текущего и рубежного контроля успеваемости и промежуточной аттестации

### 5.1. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости

В семестре проводятся 3 коллоквиума, которые оцениваются по 8 баллов каждый.

#### *Вопросы, выносимые на коллоквиум (4 семестр)*

##### *Первый коллоквиум*

1. История развития менеджмента. Основные этапы формирования менеджмента. Школа научного управления. Административная школа менеджмента. Школа «человеческих отношений». Характерные черты разных школ.



2. Современные подходы в менеджменте (количественный, процессный, системный и ситуационный), их сущность и основные отличия. Особенности современного менеджмента, его сущность и перспективы развития.

3. Национальные особенности менеджмента. Сравнительный анализ японского и американского менеджмента. Управленческие идеи в России. Использование мирового опыта менеджмента в условиях России. Особенности российского менеджмента.

4. Признаки организации. Формальные и неформальные организации. Организационные структуры управления: понятие, требования, предъявляемые к ним. Основные типы структур управления: линейная, функциональная, комбинированная, по проекту, матричная, дивизиональные, их преимущества и недостатки.

5. Среда организации. Внешняя среда: понятие и ее элементы. Факторы прямого и косвенного воздействия, их характеристика и взаимосвязь. Подвижность и неопределенность внешней среды. Внутренняя среда организации: цели, задачи, структура, технология и персонал. Характеристика факторов внутренней среды. Особенности внешней и внутренней среды банка.

### ***Второй коллоквиум***

1. Функция планирования: понятие, назначение. Роль планирования в организации. Виды планов: долгосрочные, стратегические, среднесрочные, краткосрочные, тактические, оперативные. Основные стадии и методы планирования. Функция организации. Сущность делегирования. Полномочия и ответственность (исполнительская и управленческая). Пределы полномочий.

2. Функция мотивации: понятие, назначение. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Использование теорий мотивации в менеджменте. Функция контроля. Сущность и назначение контроля. Виды контроля: предварительный, текущий и заключительный. Внутренний и внешний контроль. Этапы контроля. Организация и проведение контроля в банках.

3. Характеристика составляющих цикла менеджмента. Взаимосвязь функций управленческого цикла.

4. Методы управления: сущность, классификация, взаимосвязь и взаимозависимость. Экономические методы управления: государственное регулирование, планирование, финансирование, ценообразование, экономическое стимулирование, хозяйственный (коммерческий) расчет, их сущность, назначение. Организационно-распорядительные методы управления: организационное нормирование, регламентирование, инструктирование, распорядительное воздействие; их сущность и назначение. Правовые методы управления: понятие, значение, особенности применения. Социально-психологические методы управления (методы социального воздействия, психологические): управление коллективной деятельностью работников; управление индивидуальным поведением работников; формирование и развитие трудового коллектива; гуманизация отношений в трудовом коллективе; психологическое побуждение к деятельности; профессиональный отбор и обучение. Стресс-менеджмент.

5. Власть и влияние: понятия. Виды власти и влияния: основанная на принуждении, вознаграждении, эталонная (харизма), экспертная, законная. Лидерство: понятие. Стили управления: понятие, виды (авторитарный, либеральный, демократический). Характеристика преимуществ и недостатков каждого стиля.

### ***Третий коллоквиум***

1. Управленческие решения: понятие, сущность, классификация, типы, условия принятия, требования, предъявляемые к ним, этапы принятия решений. Организация и контроль исполнения управленческих решений.

2. Методы принятия эффективных управленческих решений: математическое моделирование, методы экспертных оценок, «мозговой штурм», теория игр и др., их характеристика, особенности применения.

3. Деловое и управленческое общение: понятия, функции, назначение. Деловое общение руководителей и специалистов с потребителями услуг банка, руководством, подчиненными и коллегами по работе.

4. Конфликты в организации: понятие, последствия. Функции и виды конфликтов. Стресс: понятие, причины возникновения. Пути предупреждения стрессовых ситуаций и понижения уровня стресса. Самоменеджмент.

### ***Вопросы, выносимые на коллоквиум (5 семестр)***

#### ***Первый коллоквиум***

1. Предмет дисциплины, его цели и задачи. Межпредметные связи с другими дисциплинами. Значение предмета в подготовке специалистов. Цели и задачи маркетинга. Принципы и функции маркетинга, их краткая характеристика.

2. Основные концепции развития рыночных отношений, их отличительные особенности. Маркетинг как одна из концепций Социально – этический маркетинг: понятие, отличие от маркетинга.

3. Основные виды маркетинга по приоритетности задач: дифференцированный, функциональный, товарно-ориентированный, недифференцированный, интегрированный, концентрированный, потребительно-ориентированный, группы маркетинга по сфере применения: микро-, макро-, мета-, микс-, социальный маркетинг. Группы маркетинга в зависимости от широты охвата рынка: массовый, сегментированный, множественный. Отличительные особенности. Краткая характеристика отдельных видов маркетинга.

4. Основные понятия: сегментирование, сегмент и ниша рынка. Назначение сегментирования. Признаки сегментирования потребительского рынка: географические, демографические, социально-экономические, психографические, поведенческие. Критерии выбора сегмента рынка: количественные параметры, доступность сегмента для предприятия, существенность сегмента, прибыльность, совместимость с рынком основных конкурентов, эффективность работы на выбранный сегмент рынка, защищенность выбранного сегмента от конкуренции. Потребители услуг общественного питания: особенности, сегментация по уровню доходности, запросам по времени и качеству обслуживания. Позиционирование товара: понятие, назначение, условия позиционирования, альтернативные способы позиционирования товаров.

5. Уровни потребностей: нужда, потребность, спрос. Определение понятий, их общность и различия. Классификация потребностей: по значимости (основные и дополнительные); по характеру (реальные и прогнозируемые); по социальному статусу (индивидуальные, семейные, фирменные, общественные): по назначению (физиологические, социальные, психические, интеллектуальные и духовные); по степени удовлетворения (удовлетворенные, частично удовлетворенные, неудовлетворенные); по приоритетности потребностей (основные и дополнительные). Краткая характеристика отдельных видов и разновидностей. Потребности, удовлетворяемые услугами общественного питания. Виды спроса, их краткая характеристика. Маркетинговые мероприятия при разных видах спроса. Типы маркетинга в зависимости от вида спроса: конверсионный, стимулирующий, развивающий, ремаркетинг, синхромаркетинг, поддерживающий, противодействующий.

#### ***Второй коллоквиум***

1. Классификация участников деятельности на две группы: 1. выполняющих маркетинговую деятельность и 2. контактирующих с маркетологами при выполнении маркетинговой деятельности. Факторы, влияющие на поведение потребителя на рынке. Модели поведения. Особенность поведения потребителей услуг общественного питания.

2. Маркетинговое понятие товара. «Жизненный цикл» товара, его основные этапы. Особенности маркетинговых решений на каждом этапе. Разработка концепции новых товаров в организациях продавцов: уровни, этапы, обоснование необходимости.

Анализ путей поиска рыночной новизны товара, в том числе услуги общественного питания. Услуги общественного питания: их специфика, сфера применения услуг.

3. Основные понятия: цена, политика и стратегия ценообразования. Цели, задачи и направления формирования цен. Назначение цены в маркетинге. Классификация цен по месту установления, степени развития конкурентной среды. Факторы, влияющие на формирование цен. Стратегии ценообразования: определение целей, последовательности их реализации. Особенности стратегий ценообразования на известные товары и новые.

4. Цели, задачи и основные направления сбытовой политики. Виды сбыта. Средства сбыта: каналы сбыта, их уровни, функции, возможности. Критерии выбора канала сбыта. Системы сбыта. Место предприятий общественного питания в каналах распределения. Торговые посредники: типы, виды. Краткая характеристика посредников разных типов. Факторы, влияющие на выбор посредника. Анализ и оценка эффективности сбытовой политики.

5. Классификация методов маркетинга. Методы изучения спроса: назначение, разновидности методов, их возможности, достоинства и недостатки. Методика проведения наблюдений и опросов Методы ФОСТИСС: виды, назначение. Личная продажа, пропаганда, ярмарки и выставки моральное и материальное стимулирование, паблик рилейшенз: возможности, достоинства и недостатки. Аналитические методы: анализ и оценка окружающей среды, анализ поведения потребителей. Методы прогнозирования потребностей на рынке.

### ***Третий коллоквиум***

1. Цели, задачи и функции рекламы. История возникновения и совершенствования рекламы. Требования к рекламе. Правовые основы рекламной деятельности. Классификация рекламы по характеру, форме информации, назначению и носителям рекламной информации Специфика рекламных услуг общественного питания. Краткая характеристика разных видов рекламы, их достоинства и недостатки. Критерии выбора средств рекламы предприятиями ОП. Модель потребительского восприятия рекламы.

2. Рекламная кампания фирмы. Выбор видов и носителей рекламы. Структура рекламы. Правила рекламы. Организация рекламной кампании. Эффективность рекламы разных видов. Методы оценки эффективности рекламы.

3. Цели, объекты и задачи исследований. Особенности, виды исследований. Схема маркетинговых исследований: установление проблемы и формулирование целей, сбор и анализ информации, коррекция и оптимизация результатов. Важнейшие направления маркетинговых исследований: исследования рынка, товаров, цен, продвижения товаров, доведения их до потребителей. Значение маркетинговых исследований для определения специфики отдельных сегментов товарного рынка, для оптимизации ассортимента товаров, повышения их качества, разработки сбалансированного перечня информационных и сервисных услуг.

4. Маркетинговая информация: назначение, источники, принципы отбора. Классификация маркетинговой информации. Методы маркетинговых исследований, возможности их применения. Организация маркетинговых исследований.

5. Определение понятий: стратегия, тактика. Стратегическое планирование. Основные этапы. Краткая характеристика основных этапов. Направления и виды стратегий маркетинга, критерии их выбора. Краткая характеристика наступательных, конкурентных и оборонительных стратегий. Маркетинговая часть бизнес-плана, ее взаимосвязь с экономической частью, рекомендации для разработки.

### ***Рекомендации при подготовке к коллоквиуму***

- проработать конспекты лекций по вопросам коллоквиума;
- прочитать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемым вопросам;

- ответить на вопросы коллоквиума;
- при затруднениях, проконсультироваться с преподавателем.

### **Критерии оценивания**

| <b>Оценка</b>  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <b>неудовлетворительно<br/>2 балла</b>   | <b>удовлетворительно<br/>4 балла</b>  | <b>хорошо<br/>6 баллов</b>   | <b>отлично<br/>8 баллов</b>   |
| Студент не знает значительной части вопросов, допускает существенные ошибки в ответах на вопросы | Студент поверхностно знает вопросы коллоквиума, допускает неточности в ответе на вопрос | Студент хорошо знает материал, грамотно и по существу излагает его, допуская некоторые неточности в ответе на вопрос | Студент в полном объеме знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос. |

### **Образцы тестовых заданий**

#### **Менеджмент**

- Какую из перечисленных функций А. Файоль считал основной?
  - техническая деятельность
  - коммерческая деятельность
  - + администрирование
  - мотивация.
- С именем какого ученого связано возникновение административного управления?
  - Ф. Тейлор
  - Г. Саймон
  - + А. Файоль
  - А. Маслоу
- Родоначальником теории управления считают ...
  - Л. Брандейса
  - + Ф. Тейлора
  - А. Файоля
  - А. Маслоу
- В какой период сформировалась научная школа менеджмента?
  - + с 90-х годов 19 века по 20-е годы 20 века
  - в 20-30-е годы 20 века
  - в 40-60-е годы 20 века
  - в 70-80-е годы 20 века
- Кто является основателем школы научного менеджмента?
  - А. Маслоу
  - Э. Мэйо
  - + Ф. Тейлор
  - А. Файоль
- Кто является основателем классической школы?
  - А. Маслоу
  - Э. Мэйо
  - Ф. Тейлор
  - + А. Файоль
- В какой школе менеджмента большое внимание уделялось организации труда?
  - + школа научного управления
  - школа человеческих отношений и поведенческих наук
  - количественная школа

- классическая школа
8. В какой школе менеджмента большое внимание уделялось линейным и функциональным структурам управления?
- школа научного управления
  - школа человеческих отношений и поведенческих наук
  - количественная школа
  - + классическая школа
9. Для какой школы менеджмента характерно управление межличностными отношениями и применение психологии и социологии?
- школа научного управления
  - + школа человеческих отношений и поведенческих наук
  - количественная школа
  - классическая школа
10. Для какой школы менеджмента характерно использование информационных систем управления и компьютерной техники
- школа научного управления
  - школа человеческих отношений и поведенческих наук
  - + количественная школа
  - классическая школа
11. Кто автор научного труда «Принципы научного менеджмента» (1911)?
- А. Маслоу
  - Э. Мэйо
  - + Фредерик Тейлор
  - А. Файоль
12. К основному итогу Хоторнских экспериментов (школа человеческих отношений) можно отнести ...
- + пересмотр роли человеческого фактора в производстве
  - открытие явления неформальной организации
  - совершенствование технической стороны производственного процесса
13. Какой подход в менеджменте рассматривает управление как взаимосвязанные действия?
- системный
  - + процессный
  - ситуационный
  - целевой
14. В каком подходе в менеджменте ключевым положением является взаимодействие и взаимозависимость всех компонентов организации?
- + системный
  - процессный
  - ситуационный
  - целевой
15. Для какого подхода в менеджменте характерно увязывание приемов управления и решения с конкретной ситуацией?
- системный
  - процессный
  - + ситуационный
  - целевой
16. К какому уровню управления относятся мастера как категория управленческих работников?
- высший
  - средний
  - + низовой

17. К какому уровню управления относятся заместитель начальника цеха как категория управленческих работников?

- высший
- + средний
- низовой

18. К какому уровню управления относятся начальники отделов служб и предприятия как категория управленческих работников?

- высший
- + средний
- низовой

19. К какому уровню управления относятся заместители и помощники директора как категория управленческих работников?

- + высший
- средний
- низовой

20. Функциональный руководитель – это тот, кто ...

- имеет право отдавать приказы в рамках всей организации
- + управляет определенной сферой деятельности в организации
- осуществляет управление производством
- имеет отдельный кабинет и секретаря

### **Маркетинг**

1. Маркетинг – это

- а) вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена;
- б) инструмент формирования рыночной среды и средство, обеспечивающее привлечение инвестиций;
- в) предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, людей, территорий и идей для равноценного обмена.

2. Демаркетинг целесообразно реализовывать при:

- а) отсутствии спроса;
- б) чрезмерном состоянии спроса;
- в) негативном состоянии спроса.

3. Ориентация фирмы на извлечение прибыли в основном за счет увеличения объемов продаж производимого товара характерна для:

- а) стратегии интенсификации;
- б) стратегии интеграции;
- в) стратегии диверсификации.

4. Маркетинговая среда предприятия является:

- а) частью его микросреды;
- б) частью его макросреды;
- в) совокупностью микро - и макросреды.

5. Предприятие продает один вид товара по единой цене, реклама товара обращена на рынок в целом. Какую стратегию охвата рынка использует производитель?

- а) дифференцированный маркетинг;
- б) недифференцированный маркетинг;
- в) концентрированный маркетинг.

6. К какому виду исследования рынка относится изучение различных справочников и статистической литературы?

- а) кабинетные исследования;
- б) полевые исследования;
- в) не относится к исследованиям.

7. Товары повседневного спроса характеризуются:

- а) распространением через сеть специальных магазинов;
  - б) приобретением на большую сумму денег;
  - в) отсутствием необходимости в дополнительных консультациях с продавцом.
8. Какая конкурентная структура рынка позволяет производителю ослабить ценовое соперничество?
- а) рынок монополистической конкуренции;
  - б) рынок чистой конкуренции;
  - в) рынок продавца;
  - г) рынок покупателя.
9. Пресс-релиз – это... \_\_\_\_\_
10. Система анализа маркетинговой информации включает в себя:
- а) база данных;
  - б) система маркетинговой информации;
  - в) банк методов и моделей.
11. Исследование зависимости между объемом рекламы и ценой товара может быть проведено с помощью:
- а) наблюдения;
  - б) эксперимента;
  - в) опроса.
12. В чем заключается отличие скидок от распродажи товаров по низким ценам:
- а) при распродаже снижение цены больше;
  - б) распродажа имеет меньший период действия;
  - в) распродажа помогает сбыть неходовой товар.
13. Канал распределения – это:
- а) способ распространения рекламы;
  - б) совокупность организаций или лиц, способствующих перемещению товара к потребителю;
  - в) способ транспортировки товара.
14. Какой этап жизненного цикла товара обычно характеризуется максимально низкой ценой:
- а) выведение на рынок;
  - б) рост;
  - в) зрелость;
  - г) упадок.
15. При использовании прямого канала распределения продажа товара осуществляется:
- а) комиссионерами фирмы;
  - б) магазинами розничной торговли, принадлежащими производителю;
  - в) с помощью почты.
16. Принципиальное отличие оптовой торговли от розничной заключается в следующем:
- а) покупателями оптовой торговли не являются частные лица, приобретающие товар для последующей перепродажи;
  - б) покупателями оптовой торговли не являются частные лица, приобретающие товар для личного пользования;
  - в) покупателями оптовой торговли являются только организации.
17. Олигополистическая конкуренция имеет место на рынке:
- а) ценных бумаг;
  - б) пищевых продуктов;
  - в) иностранных валют;
  - г) автомобильной промышленности России;
  - д) спортивной обуви.
18. Бюджет маркетинга – это \_\_\_\_\_

### ***Методические рекомендации по подготовке к тестированию***

Тесты – это вопросы или задания, предусматривающие конкретный, краткий, четкий ответ на имеющиеся эталоны ответов. При самостоятельной подготовке к тестированию студенту необходимо:

а) готовясь к тестированию, проработать информационный материал по дисциплине. Проконсультироваться с преподавателем по вопросу выбора учебной литературы;

б) четко выясните все условия тестирования заранее. Знать, сколько тестов Вам будет предложено, сколько времени отводится на тестирование, какова система оценки результатов и т.д.

в) приступая к работе с тестами, внимательно и до конца прочтите вопрос и предлагаемые варианты ответов. Выберите правильные (их может быть несколько). На отдельном листке ответов выпишите цифру вопроса и буквы, соответствующие правильным ответам;

г) в процессе решения желательно применять несколько подходов в решении задания. Это позволяет максимально гибко оперировать методами решения, находя каждый раз оптимальный вариант.

д) если Вы встретили чрезвычайно трудный для Вас вопрос, не тратьте много времени на него. Переходите к другим тестам. Вернитесь к трудному вопросу в конце.

е) обязательно оставьте время для проверки ответов, чтобы избежать механических ошибок.

### **Задания для практических занятий**

#### **Практическое задание 1**

1. Используйте некоторые даты из истории возникновения, развития и упадка административно-командной системы управления в России и дайте оценку деятельности ученых и практиков в сфере управления.

2. Предложите меры и способы воздействия на личности, проявляющие:

- а) чрезмерную эмоциональность,
- б) аморальность,
- в) лень,
- г) грубость,
- д) паникерство,
- е) безответственность.

3. С какими качествами и свойствами личности вы не рекомендовали бы человека на управленческие должности и по каким причинам?

4. Определите, какие из черт характера наиболее предпочтительны:

- для генерального директора транспортно-коммерческой компании;
- для менеджера продаж;
- для маркетолога;
- для водителя автобуса;
- для менеджера офиса.

#### **Практическое задание 2**

**Задание 1.** Построение профессионограммы специалиста.

Определите перечень качеств/характеристик, которыми должен обладать идеальный, на Ваш взгляд, специалист (менеджер, экономист, специалист по информационным технологиям). Используя метод экспертных оценок, проранжируйте выработанный перечень качеств в соответствии с их значимостью для специалиста. Составьте профиль весовых коэффициентов и оцените наличие выработанных качеств/характеристик у Вас. Сопоставьте полученные результаты и сделайте выводы, сформулировав цели вашего дальнейшего профессионального развития.

**Задание 2.** Построение причинно-следственной диаграммы.



Определите наиболее интересную для Вас проблему и попытайтесь ее структурировать, разложив на подпроблемы. Заполните матрицу распределения ответственности и планируемых действий для решения проблемы.

**Задание 3. Применение SWOT-анализа.**

Проведите SWOT-анализ для выбранной Вами организации:

1. Сформируйте матрицу SWOT-анализа.
2. Оцените по 5-балльной шкале сочетания сильных и слабых сторон организации, угроз и возможностей внешней среды.
3. Определите общую значимость сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды.
4. Сформируйте проблемное поле организации.
5. Проранжируйте по степени значимости выявленные проблемы организации.
6. Сделайте соответствующие выводы.

**Практическое задание 3**

**Задание 1. Разработка миссии организации.**

1. Сформулируйте миссию организации Холдинг "XXX".
2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, во взаимодействии с другими организациями).
3. Опишите идеального сотрудника этой организации.
4. Сформулируйте основные корпоративные правила: в области отбора, обучения и продвижения персонала, в области стимулирования труда.
5. Предложите программу кадровых мероприятий.

Ситуация «Международная корпорация Холдинг «XXX».

Международная корпорация Холдинг "XXX" – одна из ведущих компаний мира. Начав с выпуска изделий деревопереработки, Холдинг "XXX" сегодня производит более 50 тыс. наименований продукции различного назначения. Годовой объем продаж составляет более 10 млрд. долл. Филиалы и представительства расположены в 50 странах мира, в компании работают около 90 тыс. человек. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад.

При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т.е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура строится по продуктовому принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых филиалов и отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта.

Политика управления персоналом. Кадровые службы Холдинг "XXX" имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Организационная культура базируется на необходимости такой организационной структуры и такого климата, в основе которых лежат уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Персонал является основным ресурсом корпорации.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления человеческими ресурсами – эффективный механизм

стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Социальные программы направлены на поддержание профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров ежегодно проходит более 10 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: "аккумулирование опыта – поддержка учащихся и вознаграждение за успехи – установление обратной связи с преподавателем – обеспечение вовлеченности работников – интеграция их усилий". Для этого Холдинг "XXX" использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются "круглые столы" и дискуссии. Окончившим курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, которые учатся в колледжах и вузах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в корпорации престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры.

**Задание 2.** Конкурентный анализ с использованием метода экспертных оценок.

1. Определите факторы, которые имеют значение для потребителя при выборе конкретной услуги или конкретного продукта, и разработайте список оценочных критериев (анкетный опрос потребителей целевого рынка).

2. Проранжируйте критерии по их значимости.

3. Оцените 3-4 компании-конкурента по выбранным критериям.

4. Постройте сводную таблицу, сравните показатели.

5. Определите обобщенный индекс конкурентоспособности.

6. Сделайте выводы по результатам конкурентного анализа. Разработайте мероприятия по устранению слабых сторон одной компании по сравнению с конкурентами и активному использованию сильных сторон организации.

**Задание 3.** Организационная структура компании.

1. Как бы Вы ответили на заявление Виталия Зверева в данной ситуации? Какие бы аргументы привели?

2. Если бы Вы были членом этого совета директоров, то что бы предложили Виталию Звереву сделать?

3. Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данной ситуации? Обоснуйте свою позицию.

#### **Практическое задание 4**

**Задание 1.** Конфликтность в менеджменте.

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.

2. Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?

3. Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.

4. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.

5. Как Вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

Ситуация «Дилемма для Ирины».

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая

могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что «такая проблема в целом существует», но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать, и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что, в сущности, действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе, она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны, и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

## **Задание 2. Функции управления персоналом.**

Расставьте перечисленные функции службы управления персоналом в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

Перечень функций службы управления персоналом (этот перечень составлен без соблюдения логической взаимосвязи между функциями):

- 1) обеспечение потребности в персонале;
- 2) использование персонала;
- 3) анализ маркетинговой информации;

- 4) разработка системы целей управления персоналом;
- 5) определение содержания труда на каждом рабочем месте;
- 6) выбор путей покрытия потребности в персонале;
- 7) адаптация персонала;
- 8) определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
- 9) формирование системы управления персоналом;
- 10) планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- 11) отбор персонала;
- 12) определение потребности в персонале;
- 13) производственная социализация персонала;
- 14) мотивация трудовой деятельности;
- 15) управление карьерой персонала;
- 16) высвобождение персонала;
- 17) определение содержания и процесса мотивации;
- 18) деловая оценка персонала;
- 19) использование денежных и неденежных побудительных систем;
- 20) развитие персонала;
- 21) организация обучения персонала.

**Задание 3.** Управление человеком и группой, лидерство в менеджменте.

1. На чем строился авторитет Сергея как первого руководителя на фирме в данной ситуации? Дайте обоснование и фактическое подтверждение своим утверждениям.

2. Какие личностные источники власти позволили Сергею создавать корпоративную культуру в фирме?

3. Почему руководители групп, публично «защищая» свои предложения по бюджетам и целям, могли бы считать это при определенных обстоятельствах подрывом своей власти?

4. Приведите примеры сочетания Сергеем власти и политики в достижении своих целей.

5. Думаете ли Вы, что достигнутое Сергеем возможно только в специфическом и предсказуемом бизнесе, как страхование? Могли бы другие более динамичные и менее предсказуемые отрасли быть открытыми для эксперимента Сергея и не разориться в ходе острой конкуренции?

Ситуация «Центр власти в «Автострахе».

Сергей Николаев возглавил столичную фирму по страхованию «Автострах» еще задолго до известных октябрьских событий 1993 года. Предчувствуя близкое банкротство фирмы, его бывший партнер заблаговременно покинул страну, прихватив с собой из кассы практически всю наличность. Сергей не без успеха потратил все это время на создание в фирме новой организационной культуры, основанной на консенсусном принятии решений и жестких правилах работы. Однако он вскоре обнаружил, что одно из культивируемых им жестких правил работы стало серьезным препятствием на пути увеличения объемов продаж страховых полисов фирмы владельцам автомобилей. В принципе Сергей, как глава фирмы, мог использовать свое положение и изменить это правило, но вместо этого он решил «пустить дело на самотек». В результате проведения изменения таким образом, это заняло бы более двух лет, а если бы Сергей сделал это с позиции своей власти, то понадобилось бы лишь распоряжение, которое могло бы уместиться на одном листке бумаги.

Карьера Сергея началась еще до «перестройки», когда после окончания финансового института он пришел работать в одно из отделений тогдашнего Госстраха в качестве агента по продлению страховки. В 1985 г. он перешел на работу в Интурист, где за 4 года продвинулся до должности начальника управления страхованием. Себя, как руководителя, он считал «толкачом», продвигающим свои идеи иногда очень жестким образом.

Первое время на должности президента фирмы «Автострах» Сергей занимался «затыканием дыр на тонущем корабле», не обращая внимания на создание продуктивной культуры работы. Он вел себя точно в соответствии с учебниками прошлых лет и в своей работе полностью полагался на занимаемую им должность. Он пытался влиять на других через «данную ему богом власть» и методом «кнута и пряника». Он нанимал нужных ему людей и увольнял ненужных, пытался «сколотить» на фирме свою команду.

Сергей считал свой «путаный» стиль работы смесью «управления по целям» и «принятия решений через консенсус». Он верил, что руководитель единолично не должен определять политику фирмы. Вместо этого он должен создать в компании такую организационную культуру и руководствоваться таким стилем, при которых власть «делится» с подчиненными, и взаимное доверие становится залогом хорошей работы. К этой философии управления его привели знания, полученные в рамках международного семинара, организованного известной страховой британской компанией «Ллойд» для руководителей страховых организаций России. Семинар прояснил для Сергея те вопросы в работе иностранных страховых фирм, с которыми он невольно сталкивался по своей прошлой работе в Интуристе.

Многие коллеги по работе считали Сергея политиканом. К этому их склоняло то, что он как бы подстраивал культуру фирмы под себя, под свой стиль. При этом он мог совмещать и сочетать принятие групповых решений с личным контролем за самим процессом принятия решений. Задолго до того, как он собирался передать решение в группу, Сергей встречался с сотрудниками фирмы на их рабочих местах, внимательно слушал их, пытаясь узнать, что члены группы думают и чувствуют. Он давал советы, подбадривал и говорил им о том, что сам думает.

Сергей проводил с подчиненными специальные занятия по стимулированию, целью которых было побудить их к более активным действиям. Занятия проводились следующим образом. Каждый руководитель раздавал участникам копии с его (ее) предложениями по бюджету и целям фирмы на предстоящий период. Затем руководители групп по одиночке как бы «защищали» свои предложения перед всеми участниками занятия, которые обрушивались на выступающего с градом замечаний, вопросов и контрпредложений. Поэтому руководители групп не могли рассчитывать на автоматическое утверждение своих предложений. Ожидалось, что они должны «продать» свои предложения другим. Такие занятия проводились регулярно в предплановый период и длились иногда более недели. По их завершению каждый руководитель группы брал на себя обязательства по утверждению годового плана.

Сергей был очень тверд в том, что те руководители групп, которые не справились с годовым заданием, не должны получать вознаграждение. Если в ходе стимулирующих занятий руководитель группы пытался проташить заниженный план, Сергей немедленно давал ему (ей) знать, что такое не пройдет. Он хотел, чтобы все в фирме выполняли работу на высоком уровне, и заставлял своих подчиненных устанавливать реалистичные и вместе с тем напряженные цели. По его мнению, именно результаты работы определяют успех фирмы. До тех пор пока его подчиненные добиваются результатов, ему было все равно, если «блеск на ботинках наводился кирпичом».

Используемый Сергеем стиль управления превращал его подчиненных в последовательных сторонников сокращения себестоимости услуг и установления реалистичных целей, а также в ревностных исполнителей своей работы. Сергей проявлял настойчивость, показывал, как надо делать работу, искусно принуждал и мотивировал свою «команду». Он учился слушать и делиться ответственностью. От всего этого весь процесс казался рутинным и неясным. Однако Сергей был терпелив и способен ждать, когда все люди сами увидят «свет в конце туннеля».

Когда он ощущал необходимость проведения значительных изменений, он предпочитал ждать, пока вся его «команда» проникнется таким же состоянием, а не решать проблему «росчерком пера», выпустив очередное распоряжение. Сергей был горд

за себя, что смог создать такой тип корпоративной культуры, при котором руководство фирмы ожидает получить обязательства от подчиненных, а подчиненные ожидают быть вовлеченными в дела фирмы.

**Задание 4.** Управление деятельностью предприятия в конкурентной среде.

В рамках компьютерной стратегической деловой игры «Никсдорф Дельта», управляя деятельностью предприятия, достичь следующих целей:

1. Обеспечить финансовую устойчивость и развитие предприятия.
2. Обеспечить необходимые объемы сбыта и оборота.
3. Минимизировать производственные затраты и максимизировать производственный результат.
4. Максимизировать доходы и снизить расходы от финансовой деятельности предприятия.
5. Максимизировать валовую и чистую прибыль предприятия.

#### **Практическое задание 5**

1. Фирма ИКЕА на новом рынке;
2. Садоводческая проблема — газон;
3. Маркетинговая концепция в деятельности фирмы;
4. Россия — новый рынок сбыта;
5. Планирование и контроль маркетинга;
6. Оценка перспектив развития фирмы;
7. Концепция управления фирмой;
8. Создание отдела маркетинга на предприятии.

Форма проведения занятий: интерактивная. Используемые средства обучения – видеопроекторные.

#### **Пример, фирма ИКЕА на новом рынке**

Специализированная мебельная фирма ИКЕА, ведущая на рынке мебели Швеции и владеющая 28% этого рынка, обнаружила в 1974 г. новые рыночные возможности на стагнирующем рынке Западной Германии. Маркетинговая концепция, применяемая на шведском рынке (весь ассортимент ориентирован на широкие целевые группы), не проявила себя в Германии слишком обещающе, особенно по причине полного захвата тамошнего рынка конкурентами. Поэтому руководство фирмы ИКЕА решило нацелить свою деятельность на новые группы потребителей с использованием инновационно-сбытовой и сегментационной стратегии. Цель такой стратегии — использование соответствующей специфической рыночной ситуации в ФРГ до 1980 г. Годовой оборот десяти магазинов фирмы должен был составить 500 млн. немецких марок.

Особенности новой маркетинговой концепции.

1. Ориентация на новый целевой сегмент, выделенный по психологическому и поведенческому критерию, — люди, чувствующие себя молодыми и характеризующиеся подвижностью, высокими требованиями к дизайну и к качеству, хозяйственной рассудительностью, интеллигентным покупательским поведением.
2. Новая единая (и отвечающая целевому сегменту) идея товаров и услуг. ИКЕА работает при помощи своих заказчиков, которые берут часть услуг на себя (например, транспортируют и монтируют продукцию): «Невероятное вероятно: хороший дизайн и качество за низкую цену».
3. Коммуникация, основные аргументы:  
Заказчик ИКЕА должен ощущать определенный статус. Это означает, что он выделяется интеллигентным покупательским поведением, коммуникабельностью при оформлении покупки, высоким эстетическим вкусом.  
Одновременно с удовлетворением заказчика должны быть достигнуты высокая степень известности марки фирмы, эффект мотивации покупки и высокая степень идентификации.
4. Распределение: размещение десяти магазинов с выгодой в ценовом аспекте вблизи крупных городских агломераций.

## Вопросы и задания

1. Разработайте систему маркетинговых целей фирмы IKEA. Какие связи существуют между маркетинговыми целями и общими целями предприятия?
2. Какие отдельные части комплекса маркетинга фирмы IKEA вы обнаружили в описанной ситуации?

### **5.2. Оценочные материалы для промежуточной аттестации**

#### ***Вопросы к экзамену***

1. Эволюция концепций менеджмента
2. Организация как система управления
3. Функции менеджмента
4. Система методов и стилей управления
5. Принятие решений
6. Коммуникации в управлении
7. Предмет, цели, задачи, принципы функции, виды и структура маркетинга
8. Сегментирование рынка. Объекты и субъекты маркетинга
9. Средства маркетинга
10. Ценовая политика
11. Сбытовая политика
12. Методы маркетинга
13. Маркетинговые исследования, планирование и стратегия в маркетинге
14. Эффективный менеджер
15. Проблема власти и партнерства в менеджменте
16. Стратегическое планирование
17. Мотивация
18. Контроль
19. Социальные основы маркетинга: удовлетворение людских потребностей
20. Системы маркетинговых исследований и маркетинговой информации
21. Социальные основы маркетинга: удовлетворение людских потребностей
22. Разработка товаров: товары, товарные марки, упаковка, услуги

#### ***Методические рекомендации при подготовке к зачету (экзамену)***

Подготовка студентов к зачету (экзамену) включает проработку лекций, в течении семестра и непосредственную подготовку в дни, предшествующие экзамену, включая, конечно, подготовку к коллоквиумам, тестированию, выполнению практических работ.

Для подготовки к ответам на зачетные (экзаменационные) вопросы (они выдаются в конце семестра) студент должен использовать не только курс лекций, но и основную и дополнительную литературу для выработки умения давать развернутые ответы на поставленные вопросы.

В ходе подготовки к зачету (экзамену) студенту необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания изучаемых вопросов. А это достигается не простым заучиванием, а усвоением прочных систематизированных знаний аналитическим мышлением. Следовательно, непосредственная подготовка к зачету (экзамену) должна в разумных пропорциях сочетать и запоминание, и понимание программного материала.

#### **Задания на курсовую работу**

Курсовая работа призвана научить студента правильно использовать в практической работе полученные теоретические знания.

В качестве курсовой работы студенты выполняют разработку бизнес-плана на основании полученных знаний. Курсовая работа сдается в виде проекта с выполненными расчетами.

Каждый студент получает расписанное на специальном бланке индивидуальное

задание на курсовую работу. Законченная курсовая работа проверяется руководителем и допускается к защите.

Таблица 6. Варианты заданий для курсовой работы.

| № п/п | Организация                  | Вид деятельности               |
|-------|------------------------------|--------------------------------|
| 1     | Магазин женской одежды       | Розничная торговля             |
| 2     | Магазин мужской одежды       | Розничная торговля             |
| 3     | Производство плитки          | Обрабатывающее производство    |
| 4     | Мебельная фабрика            | Производство мебели            |
| 5     | Цветочный магазин            | Розничная торговля             |
| 6     | Кафе быстрого питания        | Общественное питание           |
| 7     | Интернет-кафе                | Общественное питание           |
| 8     | Пиццерия                     | Общественное питание           |
| 9     | Ресторан                     | Общественное питание           |
| 10    | Автомойка                    | Техническое обслуживание       |
| 11    | Автосервис                   | Техническое обслуживание       |
| 12    | Салон сотовой связи          | Розничная торговля             |
| 13    | Магазин бытовой техники      | Розничная торговля             |
| 14    | Производство окон            | Обрабатывающее производство    |
| 15    | Животноводческий комплекс    | Животноводство                 |
| 16    | Гостиница                    | Гостиничный бизнес             |
| 17    | Детский садик (школа)        | Образовательные услуги         |
| 18    | Фермерское хозяйство         | Растениеводство/животноводство |
| 19    | Салон красоты                | Предоставление услуг           |
| 20    | Транспортная компания        | Транспорт и связь              |
| 21    | Кондитерская фабрика         | Общественное питание           |
| 22    | Таксопарк                    | Транспортные услуги            |
| 23    | Производство стр. материалов | Обрабатывающее производство    |
| 24    | Клининговая фирма            | Предоставление услуг           |
| 25    | Спортивный клуб              | Физкультурно-оздоровительная   |

## 6. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

### 6.1 Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие проверке.

| Результаты обучения (компетенции)   | Основные показатели оценки результатов обучения  | Вид оценочного материала  |
|---|--|---|
| Способность применять знание задач своей профессиональной деятельности, их характеристики (модели), характеристики методов, средств, технологий, алгоритмов решения этих задач (ПК-3) | <p><b>Знать:</b> задачи своей профессиональной деятельности, их характеристики (модели), характеристики методов, средств, технологий, алгоритмов решения этих задач.</p> <p><b>Уметь:</b> применять знания задач своей профессиональной деятельности, их характеристики (модели), характеристики методов, средств, технологий, алгоритмов решения этих задач.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками выбора методов улучшения качества для решения задач своей профессиональной деятельности.</p> | <p>Коллоквиум<br/>Тестирование</p> <p>Выполнение практических заданий</p> <p>Коллоквиум<br/>Выполнение практических заданий</p> |



|  |   |   |
|--|---|---|
| Способность использовать знания о принципах принятия решений в условиях неопределенности, о принципах оптимизации (ПК-6) | <p><b>Знать:</b> общие характеристики процессов сбора, передачи, обработки и накопления информации; основные программные средства, позволяющие управлять информацией; принципы принятия решений в условиях неопределенности.</p> <p><b>Уметь:</b> работать с традиционными носителями информации; обращаться со средствами поиска в электронных каталогах и глобальных компьютерных сетях; принимать инженерные и управленческие решения в условиях неопределенности, проводить оптимизацию процессов по заданным критериям.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками сбора, обработки и анализа информации; различными технологиями поиска, обработки и анализа информации.</p> | <p>Коллоквиум<br/>Тестирование</p> <p>Выполнение практических заданий</p> <p>Коллоквиум<br/>Выполнение практических заданий</p> |
| Способностью руководить малым коллективом (ПК-7)   | <p><b>Знать:</b> теорию управления персоналом.</p> <p><b>Уметь:</b> распределять обязанности в коллективе исполнителей.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками организации работы малого коллектива исполнителей.</p>  | <p>Коллоквиум<br/>Тестирование</p> <p>Выполнение практических заданий</p> <p>Коллоквиум<br/>Выполнение практических заданий</p> |
| Способность идти на оправданный риск при принятии решений (ПК-11)  | <p><b>Знать:</b> методы оценки рисков в процессе управления качеством.</p> <p><b>Уметь:</b> использовать инструменты управления качеством для оценки рисков в профессиональной деятельности инженера и менеджера по качеству.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками оценки рисков производственных процессов промышленных предприятий и организаций.</p>  | <p>Коллоквиум<br/>Тестирование</p> <p>Выполнение практических заданий</p> <p>Коллоквиум<br/>Выполнение практических заданий</p> |

## 6.2 Шкала оценивания планируемых результатов обучения

### 6.2.1 Текущий и рубежный контроль

В рамках текущего и рубежного контроля по дисциплине студент может набрать до 70 баллов

| Семестр | Шкала оценивания  |  |  |   |
|---------|---|--|--|---|
|         | 0-35 баллов   | 36-50 баллов   | 51-60 баллов   | 61-70 баллов  |
| 4,5     | Частичное посещение аудиторных занятий. Неудовлетворительное выполнение практических работ. Плохая подготовка к балльно-рейтинговым мероприятиям. Студент не допускается к промежуточной аттестации | Полное или частичное посещение аудиторных занятий. Частичное выполнение и защита практических работ. Выполнение контрольных работ, тестовых заданий на оценки «удовлетворительно». | Полное или частичное посещение аудиторных занятий. Полное выполнение и защита практических работ. Выполнение контрольных работ, тестовых заданий на оценки «хорошо». | Полное посещение аудиторных занятий. Полное выполнение и защита практических занятий. Выполнение контрольных работ, тестовых заданий на оценки «отлично». |

В рамках текущего и рубежного контроля выполнения курсовой работы студент может набрать 70 баллов. Распределение баллов приведено в таблице:

| Семестр | Шкала оценивания  |   |  |  |
|---------|---|---|--|--|
|         | 0-35 баллов   | 36-50 баллов  | 51-60 баллов   | 61-70 баллов   |
| 5       | Студент не посещал консультации с преподавателем. Неудовлетворительное выполнение составных частей курсовой работы. Студент не допускается к защите курсовой работы | Частичное посещение консультаций с преподавателем. Выполнение курсовой работы с отставанием от графика. Составные части курсовой работы выполнены не полностью, либо допущены ошибки. | Полное или частичное посещение консультаций с преподавателем. Составные части курсовой работы выполнены полностью, но с отставанием от графика, либо допущены незначительные огрехи. | Полное посещение консультаций с преподавателем. Безошибочное решение всех задач, поставленных в курсовой работе без отставания от графика. |

### 6.2.2 Промежуточная аттестация

Оценка результатов освоения учебной дисциплины проводится по следующей шкале, применяемой на экзамене:

| Шкала оценивания   |  |   |   |
|--|--|---|---|
| Неудовлетворительно<br>(36-60 баллов)  | Удовлетворительно<br>(61-80 баллов)  | Хорошо<br>(81-90 баллов)  | Отлично<br>(91-100 баллов)  |
| Студент имеет 36-60 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене не дал полного ответа ни на один вопрос.<br>Студент имеет 36-45 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене дал полный ответ только на один вопрос | Студент имеет 36-50 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене дал полный ответ на один вопрос и частично (полностью) ответил на второй.<br>Студент имеет 46-60 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене дал полный ответ на один вопрос или частично ответил на оба вопроса.<br>Студент имеет по итогам текущего и рубежного контроля 61-70 баллов на экзамене не дал полного ответа ни на один вопрос. | Студент имеет 51-60 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене дал полный ответ на один вопрос и частично (полностью) ответил на второй.<br>Студент имеет 61 – 65 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене дал полный ответ на один вопрос и частично ответил на второй. Студент имеет 66-70 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене) дал полный ответ только на один вопрос. | Студент имеет 61-70 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене дал полный ответ на один вопрос и частично (полностью) ответил на второй. |

На защите курсовой работы студент может набрать 30 баллов.

Для оценки защиты курсовых работ используется следующая схема:

| Объект оценки     | Критерии                            | Максимальный балл |
|-------------------|-------------------------------------|-------------------|
| Оформление работы | Соответствует полностью требованиям | 10                |
|                   | Соответствует частично требованиям  | 5                 |
|                   | Не соответствует требованиям        | 0                 |
| Оценка на защите  | Владеет материалом                  | 20                |
|                   | Частично владеет материалом         | 10                |
|                   | Не владеет материалом               | 0                 |

## Шкала соответствия рейтинговых оценок пятибалльным оценкам по курсовой работе

| Рейтинговая оценка (в баллах) | Оценка по пятибалльной шкале |
|-------------------------------|------------------------------|
| 91-100                        | «отлично»                    |
| 81-90                         | «хорошо»                     |
| 61-80                         | «удовлетворительно»          |
| менее 61                      | «неудовлетворительно»        |

### 6.

#### 7. Учебно-методическое обеспечение дисциплины (модуля)

##### *Основная литература*

1. Тебекин А. В., Касаев Б. С. Менеджмент организации. – Москва: 2006. – 416с.
2. Дафт Р. Менеджмент. – Санкт-Петербург: 2014. – 800с.
3. Шокина Л. И. Оценка качества менеджмента компаний. – Москва: 2012. – 344с.
4. Захарова И. В., Евстигнеева Т. В. Маркетинг в вопросах и ответах. – Москва: 2011. – 304с.
5. Нуралиев С.У., Маркетинг / Нуралиев С. У. - М. : Дашков и К, 2013. - 362 с. - ISBN 978-5-394-02115-2 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394021152.html>
6. Дробышева Л.А., Экономика, маркетинг, менеджмент : Учебное пособие / Л.А. Дробышева. - 4-е изд. - М. : Дашков и К, 2016. - 152 с. - ISBN 978-5-394-02648-5 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394026485.html>

##### *7. Дополнительная литература*

8. Жабина С.Б., Бурдюгова О, Колесова А. Основы экономики, менеджмента и маркетинга в общественном питании. – Москва: 2017. – 336с.
9. Барышев А.Ф. Маркетинг. – Москва: 2014. – 207с.
10. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент. – Москва: 2014. – 288с.

##### *Периодические издания*

Перечень периодических изданий, получаемых библиотекой КБГУ, в которых студент может ознакомиться с современными достижениями в области менеджмента и маркетинга:

- Вопросы экономики;
- Менеджмент в России и за рубежом;
- Маркетинг в России и за рубежом;
- Микроэлектроника;
- Аудит и финансовый анализ.

##### *Интернет-ресурсы*

<http://www.finansy.ru/> – Сайт работ, книг в области экономики.  
<http://ecsocman.hse.ru/> – Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент».  
<https://www.coursera.org/> – Образовательная платформа.  
<https://rjm.spbu.ru/> – Российский журнал менеджмента.  
<http://www.marketch.ru/> – Записки маркетолога.

## ***Перечень профессиональных баз данных и информационно-справочных систем***

1. <http://www.diss.rsl.ru> – ЭБД РГБ - Электронные версии полных текстов диссертаций и авторефератов из фонда Российской государственной библиотеки
2. <http://www.scopus.com> – Sciverse Scopus издательства «Эльзевир. Наука и технологии». Реферативная и аналитическая база данных
3. <http://elibrary.ru> – Электронная библиотека научных публикаций.
4. <http://polpred.com> – Обзор СМИ России и зарубежья. Полные тексты + аналитика из 600 изданий по 53 отраслям

### ***Программное обеспечение современных информационно-коммуникационных технологий***

**Продукты MICROSOFT** (Desktop Education ALNG LicSaPk OLVS AcademicEdition Enterprise) подписка (Open Value Subscription) № V 2123829, **Kaspersky Endpoint Security** Стандартный Russian Edition № лицензии 17E0-180427-050836-287-197, **Acrobat Reader, WinRaR**

## **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Занятия по дисциплине проводятся в специальных помещениях (аудиториях) для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Аудитории укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа имеются демонстрационное оборудование и учебно-наглядные пособия.

Для самостоятельной работы обучающихся имеются помещения, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

## **9 Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Для студентов с ограниченными возможностями здоровья созданы специальные условия для получения образования. В целях доступности получения высшего образования по образовательным программам инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья университетом обеспечивается:

1. Альтернативная версия официального сайта в сети «Интернет» для слабовидящих;

2. Для инвалидов с нарушениями зрения (слабовидящие, слепые)

- присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь, дублирование вслух справочной информации о расписании учебных занятий; наличие средств для усиления остаточного зрения, брайлевской компьютерной техники, видеоувеличителей, программ невидимого доступа к информации, программ-синтезаторов речи и других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных формах для студентов с нарушениями зрения;

- задания для выполнения на экзамене зачитываются ассистентом;

- письменные задания выполняются на бумаге, надиктовываются ассистенту обучающимся;

3. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху (слабослышащие, глухие):

- на зачете/экзамене присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую

техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);

- зачет/экзамен проводится в письменной форме;

4. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, созданы материально-технические условия обеспечивающие возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, объекту питания, туалетные и другие помещения университета, а также пребывания в указанных помещениях (наличие расширенных дверных проемов, поручней и других приспособлений).

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

- по желанию студента экзамен проводится в устной форме.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Лист изменений (дополнений) в рабочей программе дисциплины (модуля)  
**«Менеджмент и маркетинг»** по направлению подготовки  
**27.03.02 Управление качеством** направленность (профиль) **Управление качеством в  
 производственно-технологических системах**

| № п/п | Элемент (пункт) РПД | Перечень<br>вносимых<br>изменений | Примечание |
|-------|---------------------|-----------------------------------|------------|
|       |                     |                                   |            |
|       |                     |                                   |            |
|       |                     |                                   |            |
|       |                     |                                   |            |
|       |                     |                                   |            |
|       |                     |                                   |            |

*Обсуждена и рекомендована на заседании кафедры*

управления качеством,

протокол № \_\_\_\_\_ от «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_\_\_ г.

**Заведующий кафедрой**

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
 подпись                      расшифровка подписи                      дата