

Частное образовательное учреждение высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ»

РАССМОТРЕНО И ОДОБРЕНО

УТВЕРЖДАЮ

На заседании кафедры экономики и
управления социально-
экономическими системами
Протокол № 10 от 25.05.2023 г.

Первый проректор
С.В. Авдашкевич
28.06.2023

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина:	Б1.В.15 Маркетинг-менеджмент
Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль):	Бизнес-аналитика в управленческой деятельности
Уровень высшего образования:	Бакалавриат
Форма обучения:	очная, заочная, очно-заочная
Разработчики:	Кандидат исторических наук, доцент Афанасьева Т.С.

Санкт-Петербург
2023

1. Цели и задачи дисциплины:

Цель освоения дисциплины:

формирование у студентов основ научного представления о современном подходе к управлению компанией, маркетинге как одной из специфических функций управления, концепциях маркетинга и практическом овладении инструментами маркетинга для реализации миссии компании

Задачи дисциплины:

дать студентам знания о содержании функций управления: планировании, организации, мотивации, контроле;

о роли маркетинга в процессе создания новых товаров, формировании товарной и ценовой политик предприятия; рассмотреть задачи, место, роль содержание и основные функции маркетинговой деятельности как элемента предпринимательства и управления; изучить методологию современной концепции взаимодействия субъектов предпринимательской среды; сформировать практические навыки анализа современного рынка в соответствии с требованиями производственной деятельности; развить навыки по реализации альтернативных подходов при разработке и принятии управленческих решений, рассмотреть организационные структуры эффективность деятельности предприятия.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы высшего образования

Планируемые результаты освоения ОП ВО (код и содержание компетенций)	Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Примечание
ПК-1 Способен формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей	ПК-1.1 Знает языки визуального моделирования, предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа.	08.037 Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик»
	ПК-1.2 Умеет моделировать объем и границы работ, оценивать эффективность решения и бизнес-возможность его реализации с точки зрения выбранных критериев и целевых показателей.	
	ПК-1.3 Способен выявлять, собирать и анализировать информацию бизнес-анализа для формирования и описания возможных решений.	
ПК-2 Способен проводить анализ деятельности организации для выбора и обоснования управленческих решений	ПК-2.1 Знает теорию систем; методы сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа; информационные технологии (программное обеспечение), применяемые в организации, в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа.	08.037 Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик»
	ПК-2.2 Умеет определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа; анализировать факторы и условия, влияющие на деятельность организации, требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества; выявлять и анализировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; оформлять результаты бизнес-анализа; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа.	
	ПК-2.3 Способен проводить анализ решений с точки зрения достижимых целевых показателей; оценивать ресурсы, необходимые для реализации решений.	

Планируемые результаты освоения ОП ВО (код и содержание компетенций)	Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Примечание
ПК-3 Способен проводить оценку эффективности управленческих решений	ПК-3.1 Знает предметную область и специфику деятельности организации в объеме, необходимом для решения задач бизнес-анализа.	08.037 Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик»
	ПК-3.2 Умеет проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев.	
	ПК-3.3 Способен проводить оценку эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью.	
ПК-4 Способен осуществлять коллективное взаимодействие в ходе работы по разработке и принятию управленческих решений	ПК-4.1 Знает теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; теорию конфликтов.	08.037 Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик»
	ПК-4.2 Умеет планировать, организовать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; использовать техники эффективных коммуникаций.	
	ПК-4.3 Способен осуществлять выбор решения для реализации в составе группы экспертов.	

Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПК-1.1. Знает языки визуального моделирования, предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа.	Знает роль и место элементов менеджмента и маркетинга в производственной системе в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа.
ПК-1.2. Умеет моделировать объем и границы работ, оценивать эффективность решения и бизнес-возможность его реализации с точки зрения выбранных критериев и целевых показателей.	Умеет моделировать управленческие ситуации.
ПК-1.3. Способен выявлять, собирать и анализировать информацию бизнес-анализа для формирования и описания возможных решений.	Способен анализировать организационные отношения в системе управления; применять полученные в процессе обучения знания для принятия управленческих решений с учетом экономических, социальных, технических и других факторов.
ПК-2.1. Знает теорию систем; методы сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа; информационные технологии (программное обеспечение), применяемые в организации, в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа.	Знает теоретические основы системы управления в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа.
ПК-2.2. Умеет определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа; анализировать факторы и условия, влияющие на деятельность организации, требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества; выявлять и анализировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; оформлять результаты бизнес-анализа; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа.	Умеет анализировать организационные отношения в системе управления; определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа; моделировать управленческие ситуации; оформлять результаты бизнес-анализа

Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПК-2.3. Способен проводить анализ решений с точки зрения достижимых целевых показателей; оценивать ресурсы, необходимые для реализации решений.	Способен вырабатывать организационные цели, их структурировать, проводить анализ их достижимости с точки зрения целевых показателей; определять стратегию и тактику достижения поставленных целей; принимать участие в разработке мероприятий по повышению эффективности деятельности организации.
ПК-3.1. Знает предметную область и специфику деятельности организации в объеме, необходимом для решения задач бизнес-анализа.	Знает экономические и социальные аспекты эффективности менеджмента и маркетинга в объеме, необходимом для решения задач бизнес-анализа.
ПК-3.2. Умеет проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев.	Умеет определять факторы эффективности менеджмента и маркетинга
ПК-3.3. Способен проводить оценку эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью.	Способен определять факторы эффективности менеджмента и маркетинга и проводить оценку эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью
ПК-4.1. Знает теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; теорию конфликтов.	Знает основы теории межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии и теорию конфликтов; культура и этику менеджмента; этические нормативы; психологию менеджмента.
ПК-4.2. Умеет планировать, организовать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; использовать техники эффективных коммуникаций.	Умеет применять способы и приемы планирования и эффективных коммуникаций в ходе работы по разработке и принятию управленческих решений
ПК-4.3. Способен осуществлять выбор решения для реализации в составе группы экспертов.	Способен осуществлять командное взаимодействие в процессе выбора управленческого решения

3. Содержание, объем дисциплины и формы проведения занятий

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Компетенции	Оценочные средства текущего контроля		
			ЗНАТЬ	УМЕТЬ	ВЛАДЕТЬ
			ПК-1.1 ПК-2.1 ПК-3.1 ПК-4.1	ПК-1.2 ПК-2.2 ПК-3.2 ПК-4.2	ПК-1.3 ПК-2.3 ПК-3.3 ПК-4.3
1	Сущность управления в рыночной экономике. Эволюция менеджмента	ПК-1 ПК-2 ПК-3 ПК-4	Тестирование №1 (10)	Доклад, сообщение/Реферат №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)
2	Методология менеджмента	ПК-1 ПК-2 ПК-3 ПК-4	Тестирование №1 (10)	Доклад, сообщение/Реферат №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)
3	Инфраструктура менеджмента	ПК-1 ПК-2 ПК-3 ПК-4	Тестирование №1 (10)	Доклад, сообщение/Реферат №2 (10)	Круглый стол, дискуссия, полемика, дебаты/Эссе №1 (20)
4	Социальные факторы и этика менеджмента	ПК-1 ПК-2 ПК-3 ПК-4	Тестирование №1 (10)	Доклад, сообщение/Реферат №2 (10)	Круглый стол, дискуссия, полемика, дебаты/Эссе №1 (20)

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Компетенции	Оценочные средства текущего контроля		
			ЗНАТЬ	УМЕТЬ	ВЛАДЕТЬ
			ПК-1.1 ПК-2.1 ПК-3.1 ПК-4.1	ПК-1.2 ПК-2.2 ПК-3.2 ПК-4.2	ПК-1.3 ПК-2.3 ПК-3.3 ПК-4.3
5	Разработка управленческого решения в системе менеджмента	ПК-1 ПК-2 ПК-3 ПК-4	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №1 (10)	Доклад, сообщение/ Реферат №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)
6	Социально-экономические основы маркетинга	ПК-1 ПК-2 ПК-3 ПК-4	Тестирование №1 (10)	Доклад, сообщение/ Реферат №2 (10)	Круглый стол, дискуссия, полемика, дебаты/Эссе №1 (20)
7	Управление маркетингом	ПК-1 ПК-2 ПК-3 ПК-4	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №1 (10)	Доклад, сообщение/ Реферат №2 (10)	Круглый стол, дискуссия, полемика, дебаты/Эссе №1 (20)
8	Инструментарий и приемы маркетинга	ПК-1 ПК-2 ПК-3 ПК-4	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №1 (10)	Доклад, сообщение/ Реферат №2 (10)	Задания творческого уровня №1 (20)
9	Маркетинговые исследования	ПК-1 ПК-2 ПК-3 ПК-4	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №1 (10)	Доклад, сообщение/ Реферат №2 (10)	Задания творческого уровня №1 (20)
10	Эффективность менеджмента	ПК-1 ПК-2 ПК-3 ПК-4	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №1 (10)	Доклад, сообщение/ Реферат №2 (10)	Задания творческого уровня №1 (20)
Количество баллов (100 баллов):			100		

Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа
<p>Тема 1: Сущность управления в рыночной экономике. Эволюция менеджмента Потребность и необходимость управления в деятельности человека. Понятие, сущность, цели, задачи, значение и технология менеджмента. Перспективы менеджмента: возможное и вероятное. Опыт менеджмента за рубежом, возможности и пути его использования в России. Модели менеджмента. Характеристика основных категорий теории и практики менеджмента. Принципы эффективного управления современным предприятием. Разнообразие моделей менеджмента: американская, японская, европейская и др. Условия и предпосылки возникновения менеджмента. Этапы и школы менеджмента: Концепция научного управления Ф.У.Тейлора. Административный подход к управлению А.Файоля. Бихевиоризм в менеджменте. Э.Мэйо и Хотторнские эксперименты. Количественная школа управления. Развитие управления в России. Особенности современной российской экономики и российского менеджмента. Необходимость совершенствования организации управления в России. Особое значение антикризисного менеджмента.</p> <p>Практические занятия/самостоятельная работа: История развития менеджмента в России и мире</p> <p>Лабораторная работа: -</p>
<p>Тема 2: Методология менеджмента Цели, задачи и система управления предприятием. Виды менеджмента. Общие и специальные функции менеджмента как вида деятельности. Процессы управления: целеполагание и оценка ситуации. Ситуационный менеджмент.</p> <p>Практические занятия/самостоятельная работа: Проведение ситуационного анализа для выбранной фирмы</p> <p>Лабораторная работа: -</p>
<p>Тема 3: Инфраструктура менеджмента</p>

Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа
<p>Внешняя среда организации. Факторы прямого и косвенного воздействия. Потребности, интересы, ценности, ограничения. Внутренняя среда организации. Управление экономическими отношениями предприятия. Особенности управления внешнеэкономическими связями.</p> <p>Практические занятия/самостоятельная работа: Сбор, обработка и анализ возможностей предприятия (технологических, маркетинговых, организационно-структурных)</p> <p>Лабораторная работа: -</p>
<p>Тема 4: Социальные факторы и этика менеджмента Роль бизнеса в обществе и социальная ответственность менеджеров. Основы теории межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии и теории конфликтов. Культура и этика менеджмента. Этические нормы. Стандарты этического поведения. Правовые основы менеджмента. Этика делового общения. Психология менеджмента. Техника эффективных коммуникаций</p> <p>Практические занятия/самостоятельная работа: Виды стилей делового общения</p> <p>Лабораторная работа: -</p>
<p>Тема 5: Разработка управленческого решения в системе менеджмента Сущность и виды управленческих решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений. Планирование и организация управленческих решений. Особенности командной работы в менеджменте. Информационное обеспечение разработки решения. Эффективность управленческих решений.</p> <p>Практические занятия/самостоятельная работа: Тимбилдинг для реализации проекта</p> <p>Лабораторная работа: -</p>
<p>Тема 6: Социально-экономические основы маркетинга Понятие и роль маркетинга в деятельности организации в современных условиях. Производственная концепция маркетинга. Сбытовая концепция маркетинга. Товарная концепция маркетинга. Потребительская концепция маркетинга. Социально-этическая концепция маркетинга.</p> <p>Практические занятия/самостоятельная работа: Различные маркетинговые концепции и их реализация на практике</p> <p>Лабораторная работа: -</p>
<p>Тема 7: Управление маркетингом Основные требования, предъявляемые для построения маркетинговой службы на предприятии. Принципы и функции, выполняемые маркетинговыми службами на предприятии. Построение маркетинговой службы по группам потребителей. Виды контроля деятельности маркетинговых служб.</p> <p>Практические занятия/самостоятельная работа: Разработка плана маркетинга фирмы. Маркетинг-микс.</p> <p>Лабораторная работа: -</p>
<p>Тема 8: Инструментарий и приемы маркетинга Цели и задачи сегментации рынков Классификация товаров потребительского назначения. Классификация товаров производственно-технического назначения. Основные стратегии охвата рынка. Критерии сегментации рынков.</p> <p>Практические занятия/самостоятельная работа: Проведение сегментирования заданного рынка</p> <p>Лабораторная работа: -</p>
<p>Тема 9: Маркетинговые исследования Цель, задачи и направления маркетинговых исследований. Методы проведения маркетинговых исследований. Этапы проведения маркетинговых исследований. Специфика проведения маркетинговых исследований в российских условиях. Разделы и содержание отчета о маркетинговом исследовании.</p> <p>Практические занятия/самостоятельная работа: Проведение маркетингового исследования по заданным критериям</p> <p>Лабораторная работа: -</p>
<p>Тема 10: Эффективность менеджмента Ресурсы, качество и эффективность управления. Экономические и социальные аспекты эффективности. Факторы и пути повышения эффективности менеджмента. Диверсификация менеджмента. Типология и выбор альтернатив эффективного управления. Инновационный потенциал менеджмента. Инновационная программа менеджера.</p> <p>Практические занятия/самостоятельная работа: Разработка инновационной программы</p> <p>Лабораторная работа: -</p>
<p>Курсовая работа: примерный перечень тем курсовой работы представлен в п.9.</p>

Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 4
Аудиторные занятия (АЗ):	72	72
Лекционные занятия (Лек)	36	36
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	36	36
Самостоятельная работа студента (СР)	74	74
Курсовая работа	18	18
Другие виды самостоятельной работы*	56	56
Контроль самостоятельной работы (КСР)	7	7
Контактная работа (КоР)	79	79
Форма промежуточной аттестации	0	Экзамен
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	27	27
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	180/5	180/5

* Подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии)

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				СР	Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий					
			Лек	Пр	Лаб			
1	Сущность управления в рыночной экономике. Эволюция менеджмента	4	2	2	0	6	2	
2	Методология менеджмента	4	4	4	0	6	4	
3	Инфраструктура менеджмента	4	4	4	0	6	4	
4	Социальные факторы и этика менеджмента	4	2	2	0	4	2	
5	Разработка управленческого решения в системе менеджмента	4	4	4	0	6	4	
6	Социально-экономические основы маркетинга	4	4	4	0	6	4	
7	Управление маркетингом	4	4	4	0	4	4	
8	Инструментарий и приемы маркетинга	4	4	4	0	8	4	
9	Маркетинговые исследования	4	4	4	0	4	4	
10	Эффективность менеджмента	4	4	4	0	6	4	
Итого:			36	36	0	56	36	
Курсовая работа:			-	-	-	18	18	
Итого (с учётом курсовой работы):			36	36	0	74	54	

* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 5
Аудиторные занятия (АЗ):	12	12
Лекционные занятия (Лек)	6	6
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	6	6
Самостоятельная работа студента (СР)	151	151
Курсовая работа	18	18
Другие виды самостоятельной работы*	133	133
Контроль самостоятельной работы (КСР)	8	8
Контактная работа (КоР)	20	20
Форма промежуточной аттестации	0	Экзамен
Подготовка к экзамену/зачету и сдача экзамена/зачета (СР, КоР)	9	9
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	180/5	180/5

* Подготовка к аудиторным занятиям

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Сущность управления в рыночной экономике. Эволюция менеджмента	5	0	0	0	12	2
2	Методология менеджмента	5	0	2	0	14	4
3	Инфраструктура менеджмента	5	2	0	0	12	4
4	Социальные факторы и этика менеджмента	5	0	0	0	12	2
5	Разработка управленческого решения в системе менеджмента	5	2	0	0	14	4
6	Социально-экономические основы маркетинга	5	0	0	0	12	4
7	Управление маркетингом	5	0	0	0	12	4
8	Инструментарий и приемы маркетинга	5	0	2	0	14	4
9	Маркетинговые исследования	5	2	0	0	12	4
10	Эффективность менеджмента	5	0	2	0	19	4
Итого:			6	6	0	133	36
Курсовая работа:			-	-	-	18	18
Итого (с учётом курсовой работы):			6	6	0	151	54

* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и (или) путем выделения часов из часов, отведенных на самостоятельную работу, и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 5
Аудиторные занятия (АЗ):	54	54
Лекционные занятия (Лек)	18	18
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	36	36
Самостоятельная работа студента (СР)	94	94
Курсовая работа	18	18
Другие виды самостоятельной работы*	76	76
Контроль самостоятельной работы (КСР)	5	5
Контактная работа (КоР)	59	59
Форма промежуточной аттестации	0	Экзамен
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	27	27
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	180/5	180/5

* Подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии)

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Сущность управления в рыночной экономике. Эволюция менеджмента	5	0	2	0	4	2
2	Методология менеджмента	5	2	4	0	8	4
3	Инфраструктура менеджмента	5	2	4	0	8	4
4	Социальные факторы и этика менеджмента	5	2	2	0	8	2
5	Разработка управленческого решения в системе менеджмента	5	2	4	0	8	4
6	Социально-экономические основы маркетинга	5	2	4	0	8	4
7	Управление маркетингом	5	2	4	0	8	4
8	Инструментарий и приемы маркетинга	5	2	4	0	8	4
9	Маркетинговые исследования	5	2	4	0	8	4
10	Эффективность менеджмента	5	2	4	0	8	4
Итого:			18	36	0	76	36
Курсовая работа:			-	-	-	18	18

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов			Практическая подготовка	
			В том числе по видам аудиторных занятий				СР
			Лек	Пр	Лаб		
Итого (с учётом курсовой работы):			18	36	0	94	54

* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и (или) путем выделения часов из часов, отведенных на самостоятельную работу, и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

4. Способ реализации дисциплины

Без использования онлайн-курса.

5. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

Основная литература:

1. МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ. Учебник и практикум для вузов / Под ред. Липсица И.В., Ойнер О.К. - Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (г. Москва), 2022 г. - 379 с. - ISBN 978-5-534-01165-4 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/marketing-menedzhment-489346>

2. МАРКЕТИНГ. Учебник и практикум для вузов / Под ред. Лукичёвой Т.А., Молчанова Н. Н. - Санкт-Петербургский государственный университет (г. Санкт-Петербург), 2022 г. - 370 с. - ISBN 978-5-534-01478-5 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/marketing-489171>

3. МЕНЕДЖМЕНТ. Учебник и практикум для вузов / Иванова И. А., Сергеев А. М. - Московский университет имени С.Ю. Витте (МИЭМП) (г. Москва), 2022 г. - 305 с. - ISBN 978-5-534-04184-2 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/menedzhment-489027>

Дополнительная литература:

1. МЕНЕДЖМЕНТ. Учебник для вузов / Под ред. Кузнецова Ю.В. - Санкт-Петербургский государственный университет (г. Санкт-Петербург), 2022 г. - 448 с. - ISBN 978-5-534-03372-4 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/menedzhment-489310>

2. МАРКЕТИНГ. Учебник и практикум для вузов / Реброва Н. П. - Финансовый университет при Правительстве РФ (г. Москва), 2022 г. - 277 с. - ISBN 978-5-534-03466-0 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/marketing-489477>

3. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ 2-е изд., испр. и доп. Учебник для вузов / Божук С. Г. - Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого (г. Санкт-Петербург), 2022 г. - 304 с. - ISBN 978-5-534-08764-2 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/marketingovye-issledovaniya-490827>

6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения

1. Операционная система
2. Пакет прикладных офисных программ
3. Антивирусное программное обеспечение
4. LMS Moodle
5. Вебинарная платформа

7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», информационных справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины

1. ibooks.ru : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://ibooks.ru>. - Текст: электронный

2. Электронно-библиотечная система СПбУТУиЭ : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://libume.ru>. - Текст: электронный

3. Юрайт : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://urait.ru>. - Текст: электронный

4. eLibrary.ru : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://elibrary.ru>. - Текст: электронный

5. Архив научных журналов НЭИКОН [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: arhiv.neicon.ru. - Текст: электронный

6. КиберЛенинка : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>. - Текст: электронный

7. Лань : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com>. - Текст: электронный

8. Sostav: реклама, маркетинг [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <https://www.sostav.ru>. - Текст: электронный

9. AdIndex.ru: реклама и маркетинг [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <https://adindex.ru>. - Текст: электронный

10. Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru>. - Текст: электронный

11. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <https://www.cfin.ru>. - Текст: электронный

12. Экономика. Социология. Менеджмент: федеральный образовательный портал: профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/>. - Текст: электронный

13. Министерство экономического развития Российской Федерации: профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://economy.gov.ru>. - Текст: электронный

14. Министерство финансов Российской Федерации: профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://minfin.gov.ru/ru>. - Текст: электронный

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины

1. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа – практических занятий, для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, выполнения курсового проекта, оборудованная: рабочими местами для обучающихся, оснащенными специальной мебелью; рабочим местом преподавателя, оснащенным специальной мебелью, персональным компьютером с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета; техническими средствами обучения - мультимедийным оборудованием (проектор, экран, колонки) и маркерной доской; лицензионным программным обеспечением

2. При применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются: виртуальные аналоги учебных аудиторий - вебинарные комнаты на вебинарных платформах, рабочее место преподавателя, оснащенное персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета imeos.ru, веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройствами), программным обеспечением; рабочее место обучающегося оснащено персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета imeos.ru, веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства). Авторизация на информационно-образовательном portalе Университета imeos.ru и начало работы осуществляются с использованием персональной учетной записи (логина и

параля). Лицензионное программное обеспечение

3. Помещение для самостоятельной работы, оборудованное специальной мебелью, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, лицензионным программным обеспечением

9. Оценочные материалы по дисциплине

Описание оценочных средств (показатели и критерии оценивания, шкалы оценивания) представлено в приложении к основной профессиональной образовательной программе «Каталог оценочных средств текущего контроля и промежуточной аттестации».

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности приводятся в соответствующих методических материалах и локальных нормативных актах Университета.

Для оценивания учебных достижений студентов в Университете действует балльно-рейтинговая система.

Если оценка, соответствующая набранной в семестре сумме рейтинговых баллов, удовлетворяет студента, то она является итоговой оценкой по дисциплине при проведении промежуточной аттестации в форме экзамена/зачета с оценкой/зачета.

Условием сдачи экзамена/зачета с оценкой/зачета с целью повышения итоговой оценки по дисциплине является сдача студентом экзамена, за который он получает экзаменационные баллы без учета баллов, полученных за текущий контроль:

Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся зачетом без оценки

Баллы по дисциплине	60 и менее		61-73		74-90		91-100
Итоговая оценка по дисциплине	Незачет		Зачет				
Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня	50 и менее	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100
	F	Fx	E	D	C	B	A
Уровень сформированности компетенций	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный

Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся экзаменом/зачетом с оценкой

Баллы по дисциплине	60 и менее		61-73		74-90		91-100
Итоговая оценка по дисциплине	Неудовлетворительно		Удовлетворительно		Хорошо		Отлично
Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня	<50	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100
	F	Fx	E	D	C	B	A
Уровень сформированности компетенций	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный

9.1. Типовые контрольные задания для текущего контроля

Собеседование, опрос/Контрольная работа №1

- 1 Возникновение прогнозирования и планирования.
- 2 Новое в прогнозировании и планировании развития экономики.
- 3 Сущность, основные черты прогнозирования и планирования в зарубежных странах.
- 4 Формы планирования, их развитие и применение.
- 5 Особенности прогнозирования и планирования в США.
- 6 Прогнозирование и планирование в Японии.
- 7 Прогнозирование и планирование в странах с моделью переходной экономики.
- 8 Научные основы методологии прогнозирования и планирования.

9 Сущность экономического прогнозирования;

11 Принципы прогнозирования;

12 Этапы процедуры прогнозирования;

13 Классификация методов прогнозирования;

14 Формализованные методы прогнозирования;

Тестирование №1

1. Основными признаками проекта являются:

- а) повторяемость, отсутствие конкретного заказчика
- б) новизна, ограниченность во времени, множественность и сложность задач
- в) наличие нескольких целей, однородность персонала, определенность сроков и затрат

2. Основное содержание фазы реализации проекта:

- а) испытания и опытная эксплуатация, сдача проекта в эксплуатацию
- б) оперативное планирование и контроль работ, детальное проектирование, разработка плана поставки ресурсов
- в) определение структуры работ, выбор руководителя и команды проекта, построение календарного графика работ

3. На какую фазу жизненного цикла проекта приходится максимальный объем затрачиваемых усилий:

- а) начальная фаза
- б) фаза планирования и разработки
- в) фаза реализации

4. Организационной структурой, наиболее подходящей для проектно - ориентированной организации:

- а) функциональная
- б) матричная
- в) проектная

5. Каковы полномочия руководителя проекта в рамках сбалансированной матричной организационной структуры управления проектом:

- а) от слабых до средних
- б) ограниченные
- в) от средних до сильных

6. Заказчик проекта – это:

- а) автор главной идеи проекта
- б) участник проекта, которому делегированы полномочия по руководству работами по проекту
- в) главный участник проекта, будущий пользователь его результатов

7. Декомпозиция целей проекта – это:

- а) иерархическая структура проекта, состоящая из нескольких уровней подпроектов и пакетов работ
- б) матрица, описывающая распределение ответственности за реализацию каждой из работ проекта
- в) горизонтальная линейная диаграмма, на которой задачи проекта представлены протяженными во времени отрезками

8. Основанием декомпозиции могут служить:

- а) компоненты товара
- б) этапы жизненного цикла проекта
- в) подразделения организационной структуры предприятия

Задания творческого уровня №1

«Поиск идей новых товаров» Задание: используя метод «мозгового штурма», необходимо продолжить предложенный в кейсе ряд идей новых товаров новыми идеями. Выбрав наиболее перспективную идею нового товара, подгруппа разрабатывает концепцию данного товара и комплекс маркетинга-микс. Затем готовится отчет, который защищается перед аудиторией.

Леденец-новинка содержит сжатый углекислый газ в микропузырьках, заключенных внутри кристаллов сахара, и восхитительно потрескивает во рту, по мере того как при растворении сахара высвобождается газ. Специалисты фирмы КОШМАР усматривают в этом перспективные возможности. Вспенивая жидкость и затем вызывая ее затвердевание при повышенном давлении, можно получать твердые материалы с большим запасом внутренней энергии.

Пено-мыло КОШМАР энергично массирует кожу благодаря тысячам крохотных взрывов газовых пузырьков. Этот процесс сопровождается характерным шипением, тональность которого можно заранее отрегулировать, подобрав надлежащий размер пузырьков. На этом же принципе основан ультразвуковой стиральный порошок, который поможет навсегда покончить со стиральными машинами, и зубная паста, не только прекрасно очищающая зубы, но и массирующая десны. Специалисты фирмы КОШМАР также проводят опыты по насыщению кислородом

мятного печенья (этот продукт предназначен для подводников: он избавит их от необходимости дышать, поскольку содержащийся в печенье кислород станет усваиваться непосредственно в пищеварительном тракте). К несчастью, образец печенья, содержащий ровно столько кислорода, сколько необходимо для его усвоения организмом, оказался взрывоопасным. Съедобный динамит мог бы заинтересовать геологов или полярных исследователей; начаты работы по созданию не столь аппетитных пенокислородных взрывчатых веществ. Другой отдел фирмы КОШМАР занимается разработкой вспененных под давлением поролонов для мягкой мебели. Зная, сколь опасны продукты сгорания пенополиуретана, сотрудники фирмы пытаются насытить поры нового пеноматериала газами, используемыми в современных огнетушителях. Как только во время пожара диван начнет плавиться, миллионы газовых пузырьков разорвутся — огонь погаснет, а сопровождающий это ужасный треск послужит сигналом тревоги. Более того, в доме, обставленном подобной мебелью, пожар вовсе не сможет возникнуть, так как горящая спичка или окурок погаснут, едва начав прожигать дыру в обивке.

Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1

«МТС — лидер мобильной связи» Важной проблемой для МТС является выбор целевой группы клиентов. Сейчас качество услуг крупнейших операторов в стандарте GSM практически одинаково, действуют они в основном в одном регионе, поэтому ценовые войны и борьба за потенциальных клиентов не только не ослабевают, но разгораются со все большей силой. Компании предлагают дешевые тарифные планы. Клиентам, которые считают эфирное время не минутами, а часами, предлагаются тарифы, включающие множество дополнительных услуг. Решение всех этих проблем связано с выбором направлений и объемов инвестирования: в развитие инфраструктуры в Москве и области, в развитие бизнеса в регионах, в развитие новых услуг, в том числе мобильного Интернета.

Есть ли у МТС реальный шанс стать однозначным лидером рынка? Может ли первый номер позволить себе неторопливо следовать за конкурентами, соблюдая безопасную дистанцию и избегая ошибок? Возможно, компании придется менять свой стиль бизнеса.

Вопросы

1 Используя информацию в сети Интернет, собственные знания и вторичные источники маркетинговой информации (публикации в периодической печати, Интернет, рекламные объявления и т.д.), проведите анализ маркетинговой среды для МТС по состоянию на прошедший год. Каким образом на ее деятельность влияет каждый из факторов микро- (конкуренты, покупатели, партнеры, ...) и макросреды (социальный, экономический, политико-правовой, технологический)?

2 Оцените сильные и слабые стороны компании МТС, возможности и угрозы рынка мобильной связи Санкт-Петербурга (проведите SWOT-анализ) по состоянию на прошедший год (используя перечисленные в вопросе 1 источники информации).

3 Какие проблемы стоят перед компанией в настоящее время? Предложите возможные способы их решения. Охарактеризуйте маркетинговую политику МТС (выбор целевого рынка, позиционирование, элементы маркетинг-микс). Какие ее изменения, на Ваш взгляд, необходимо предпринять компании?

Круглый стол, дискуссия, полемика, дебаты/Эссе №1

Тема круглого стола «Управление маркетингом в современных реалиях».

Доклад, сообщение/Реферат №1

1. Развития современного рынка России и роль маркетинга и логистики в его становлении.
2. Управление инновационной, инвестиционной и международной деятельностью в маркетинге и логистике.
3. Маркетинговые и логистические аспекты управления и развития экономикой региона и отрасли.
4. Маркетинговая деятельность компаний в условиях инновационного развития российской экономики.
5. Организация, планирование и управление в отраслях и сферах.
6. Роль информационных технологий в управлении развитием общества.

Доклад, сообщение/Реферат №2

- 1 Маркетинговые исследования на российском рынке.
- 2 Организация сферы маркетинга.
- 3 Товарная марка на российском рынке.
- 4 Возможности сети Интернет.
- 5 Маркетинговая философия - основа успеха.
- 6 Поведение российского потребителя.
- 7 Сегментирование рынка как фактор успеха.
- 8 Конкурентоспособность российских товаров и товаропроизводителей.
- 9 Маркетинг как конкурентное преимущество.
- 10 Особенности российской рекламы.
- 11 Маркетинговые стратегии предприятия.
- 12 Коммуникационная политика предприятия.
- 13 Маркетинг и формирование корпоративной культуры.
- 14 Маркетинг услуг.
- 15 Российская розничная торговля.
- 16.Брендинг.
- 17 Моделирование поведения потребителя.
- 18 Стратегия и тактика маркетинга.
- 19 Маркетинговая разведка.
- 20 Ценовая политика фирмы.
- 21 Внешняя и внутренняя среда бизнеса.
- 22 Имидж предприятия и его роль.

9.2. Примерный перечень тем курсовой работы

1. Формирование маркетинговой структуры предприятия\фирмы
2. Разработка информационной системы управления маркетингом на предприятии
3. Проведение маркетинговых исследований с целью определения конъюнктуры, динамики и параметров рынка
4. Проведение маркетинговых исследований для определения целевой аудитории при разработке рекламной кампании
5. Проведение маркетинговых исследований рынка товаров (услуг) с целью обоснования возможности и целесообразности учреждения нового предприятия.
6. Проведение маркетинговых исследований для обоснования возможности выведения товара на новые рынки.
7. Маркетинговые исследования рынка и оценка конкурентоспособности товара.
8. Анализ отрасли и конкурентов.

9. Сегментирование рынка и выбор целевых рынков.
- 10 Формирование товарной политики предприятия\фирмы.
- 11 Выбор и обоснование ассортиментной политики предприятия\фирмы.
- 12 Конкурентоспособность и качество товаров и услуг фирмы и их влияние на стратегию предприятия.
- 13 Выбор и обоснование ценовой политики предприятия\фирмы.
- 14 Выбор и обоснование каналов распределения товаров и услуг.
- 15 Разработка рекламной кампании предприятия\фирмы.
- 16 Формирование системы продвижения товаров и услуг предприятия\фирмы.
- 17 Формирование товарной стратегии предприятия\фирмы.
- 18 Разработка плана маркетинга как составной части бизнес-плана гостиничногопредприятия.
- 19 Оценка и контроль маркетинговой деятельности предприятия\фирмы
- 20 Применение комплекса маркетинга при выводе нового предприятия\фирмы на новыйрынок.
- 21 Применение комплекса маркетинга при выводе нового предприятия\фирмы на существующий рынок.
- 22 Формирование стратегических целей в области маркетинга предприятия\фирмы

9.3. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации: экзамен

Примерный перечень теоретических вопросов к экзамену (Вопрос № 1)

- 1 Основные понятия, цели и задачи маркетинг-менеджмента
- 2 Понятие и сущность маркетинга
- 3 Эволюция маркетинга
- 4 Производственная концепция маркетинга
- 5 Товарная концепция маркетинга
- 6 Сбытовая концепция маркетинга
- 7 Концепция традиционного маркетинга
- 8 Концепция социально-этического маркетинга
- 9 Концепция маркетинга взаимодействия
- 10 Принципы маркетинга
- 11 Модель «4 P»
- 12 Маркетинговая система, ее основные субъекты и элементы
- 13 Цели маркетинговой деятельности. Задачи маркетинга
- 14 Типы маркетинга в зависимости от состояния спроса
- 15 Эволюция видов маркетинга: недифференцированный, дифференцированный, концентрированный, комплексный и взаимосвязанный маркетинг
- 16 Функции маркетинга
- 17 Маркетинговая информационная система. Типы и источники маркетинговой информации
- 18 Виды маркетинговых исследований
- 19 Процесс маркетингового исследования
- 20 Методы маркетинговых исследований
- 21 Сегментация рынка. Признаки сегментации
- 22 Различные типы целевых рынков (стратегии охвата рынка)
- 23 Этапы целевого маркетинга. Критерии выбор целевых сегментов
- 24 Позиционирование товара на рынке. Атрибуты позиционирования. Карта позиционирования
- 25 Товар в системе маркетинга. Классификация. Модель трех уровней товара
- 26 Разработка новых товаров
- 27 Товарная марка и упаковка как важные элементы товара
- 28 Концепция жизненного цикла товара. Особенности маркетинга на различных стадиях жизненного цикла товара
- 29 Разработка новых товаров в системе маркетинга

30 Виды цен

31 Основные подходы к ценообразованию

32 Методы ценообразования

33 Классификация ценовых стратегий по соотношению «цена-ценность». Условия, способствующие выбору стратегии высоких, низких и средних цен.

34 Классификация ценовых стратегий в отношении ассортимента товаров

35 Ценовые скидки

36 Сбытовая политика: методы и каналы сбыта

37 Сбытовая политика: стратегии сбыта

38 Сбытовая политика: виды посредников

39 Коммуникативная политика в системе маркетинга. Элементы коммуникативной политики

40 Реклама как основной элемент коммуникативной политики. Основные рекламные средства и каналы распространения рекламной информации. Виды рекламы

41 Планирование рекламной кампании

42 Методы стимулирования сбыта

43 Public Relations как элемент коммуникативной политики фирмы

44 Планирование маркетинга. Структура плана маркетинга

45 Модели стратегического анализа (матрица БКГ «рост-доля рынка», матрица «товар – рынок» И. Ансоффа, модель М. Портера)

46 Организационные структуры службы маркетинга (функциональная, продуктовая, рыночная, матричная)

47 Маркетинговый контроль

Примерный перечень практических заданий к экзамену (Вопрос № 2)

1 Составьте анкету для проведения маркетингового исследования с целью выявления целевой аудитории товара

2.Составьте анкету для проведения маркетингового исследования с целью выявления предпочтений потребителей данного товара

3.Составьте анкету для проведения маркетингового исследования с целью выявления наиболее эффективных коммуникаций для потребителей данного товара

4.Составьте анкету для проведения маркетингового исследования с целью оптимизации ценовой политики фирмы для потребителей данного товара

Примерный перечень практических заданий к экзамену (Вопрос № 3)

1.Проанализируйте структуру заданного рекламного обращения

2.Составьте план рекламной кампании товара при заданных параметрах

3 Проанализируйте ассортимент и номенклатуру данного предприятия

4.Составьте оргструктуру и план работы отдела маркетинга для данного предприятия

Раздел билета	Компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Количество баллов
Вопрос №1 Теоретический вопрос (проверяет знания («знать»), сформированные дисциплиной)	ПК-1 ПК-2 ПК-3 ПК-4	Знает роль и место элементов менеджмента и маркетинга в производственной системе в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа. Знает теоретические основы системы управления в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа. Знает экономические и социальные аспекты эффективности менеджмента и маркетинга в объеме, необходимом для решения задач бизнес-анализа. Знает основы теории межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии и теорию конфликтов; культура и этику менеджмента; этические нормативы; психологию менеджмента.	40
Вопрос №2 Практическое задание (проверяет умения («уметь»), проверяет практические навыки («владеть»), сформированные дисциплиной)	ПК-1 ПК-2 ПК-3 ПК-4	Умеет моделировать управленческие ситуации. Способен анализировать организационные отношения в системе управления; применять полученные в процессе обучения знания для принятия управленческих решений с учетом экономических, социальных, технических и других факторов. Умеет анализировать организационные отношения в системе управления; определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа; моделировать управленческие ситуации; оформлять результаты бизнес-анализа Способен выработать организационные цели, их структурировать, проводить анализ их достижимости с точки зрения целевых показателей; определять стратегию и тактику достижения поставленных целей; принимать участие в разработке мероприятий по повышению эффективности деятельности организации. Умеет определять факторы эффективности менеджмента и маркетинга Способен определять факторы эффективности менеджмента и маркетинга и проводить оценку эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью Умеет применять способы и приемы планирования и эффективных коммуникаций в ходе работы по разработке и принятию управленческих решений Способен осуществлять командное взаимодействие в процессе выбора управленческого решения	30

Раздел билета	Компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Количество баллов
Вопрос №3 Практическое задание (проверяет умения («уметь»), проверяет практические навыки («владеть»), сформированные дисциплиной)	ПК-1 ПК-2 ПК-3 ПК-4	<p>Умеет моделировать управленческие ситуации.</p> <p>Способен анализировать организационные отношения в системе управления; применять полученные в процессе обучения знания для принятия управленческих решений с учетом экономических, социальных, технических и других факторов.</p> <p>Умеет анализировать организационные отношения в системе управления; определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа; моделировать управленческие ситуации; оформлять результаты бизнес-анализа</p> <p>Способен выработать организационные цели, их структурировать, проводить анализ их достижимости с точки зрения целевых показателей; определять стратегию и тактику достижения поставленных целей; принимать участие в разработке мероприятий по повышению эффективности деятельности организации.</p> <p>Умеет определять факторы эффективности менеджмента и маркетинга</p> <p>Способен определять факторы эффективности менеджмента и маркетинга и проводить оценку эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью</p> <p>Умеет применять способы и приемы планирования и эффективных коммуникаций в ходе работы по разработке и принятию управленческих решений</p> <p>Способен осуществлять командное взаимодействие в процессе выбора управленческого решения</p>	30