

Министерство образования и науки Российской Федерации

Владивостокский государственный университет
экономики и сервиса

**Г.В. ПЕТРУК
Ю.В. БАЛДИНА**

**ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА
И МАРКЕТИНГА**

Учебное пособие

Владивосток
Издательство ВГУЭС
2016

УДК 339.138(0758)

ББК 65.290я93

ПЗО

Рецензенты: *Г.Д. Боуш*, д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры управления, политики и права ЧУ ООО ВО «Омская гуманитарная академия» (г. Омск);
В.А. Осипов, д-р экон. наук, профессор кафедры экономики и управления на предприятии Дальневосточного федерального университета (г. Владивосток)

Петрук, Г.В.

ПЗО ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА [Текст] : учебное пособие / Г.В. Петрук, Ю.В. Балдина ; Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. – Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2016. – 184 с.

Содержит материалы по основным разделам курса «Основы менеджмента и маркетинга». Изложены методологические основы и особенности управленческой деятельности организаций, функционирующих в рыночных условиях, с учетом формирования и развития зарубежного и отечественного менеджмента и маркетинга. Содержит практические задания, выполнение которых позволит студентам применять и закреплять теоретические знания, трансформировать их в профессиональные компетенции. При разработке практических заданий акцент сделан на активные формы и методы освоения учебного материала: анализ ситуаций, профессиональные задачи, ситуационные задания.

Предназначено бакалаврам, обучающимся по направлениям 23.03.03 «Эксплуатация технологических машин и комплексов», 23.03.01 «Технология транспортных процессов».

УДК 339.138(0758)

ББК 65.290я93

© Издательство Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, оформление, 2016

© Петрук Г.В., Балдина Ю.В., текст, 2016

ВВЕДЕНИЕ

Успешное развитие российской экономики во многом зависит от эффективности управления, обеспечить которое могут только специалисты, получившие широкий спектр знаний в области управления организацией. За последние годы многие руководители отечественных предприятий, не имеющие специальной подготовки в сфере управления, сталкиваются со множеством проблем в функционировании организации и эффективности руководства коллективом, продвижения товаров и услуг компании. Все это обуславливает решение одной из первостепенных задач – кардинального улучшения уровня профессиональной подготовки бакалавров, в дальнейшем планирующих управлять организацией.

Цель данного курса – изучение и усвоение студентами основ и ключевых вопросов современного менеджмента и маркетинга, овладение основными практическими навыками, формирование мышления, способствующего пониманию сущности процессов управления и приобретению компетенций, необходимых для становления эффективного менеджмента. Знание теоретических аспектов управления организацией будет способствовать получению качественного образования при подготовке бакалавров, формированию ими собственных взглядов на решение управленческих проблем на текущем этапе и в будущем.

При подготовке издания использованы работы отечественных и зарубежных авторов в области менеджмента и маркетинга. Учебное пособие предназначено для бакалавров направления 23.03.03 «Эксплуатация технологических машин и комплексов», 23.03.01 «Технология транспортных процессов».

Часть I. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

Основные термины и определения

Менеджер

Менеджмент

Руководство

Процесс управления

Система управления

Управление

Менеджер

Объект управления

Субъект управления

1.1. Краткое содержание темы

Изменения в социально-политической и экономической жизни страны потребовали кардинальной перестройки всей системы управления. В настоящее время эффективно управлять производственно-хозяйственной деятельностью социально-экономической системы могут только специалисты-управляющие (менеджеры).

В научной литературе встречаются разные подходы к определению понятия «менеджмент» (существует около 300 определений менеджмента), что объясняется его сложностью, многоаспектностью, тесным переплетением теории и практики.

Майкл Мескон: менеджмент – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Питер Друкер: менеджмент – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу.

Мэри Фоллет: менеджмент – умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы других людей работающих в организации.

Менеджмент представляет собой целостную, комплексную систему, которая постоянно развивается и совершенствуется.

Обзор современной литературы позволяет определять *менеджмент* как:

- науку, практику и искусство управления;
- вид деятельности;
- орган или аппарат управления;
- категорию людей.

Цели менеджмента:

- получение прибыли;
- повышение эффективности хозяйствования;
- удовлетворение потребностей рынка;
- решение социальных вопросов.

Задачи менеджмента:

- организация производства конкурентоспособных товаров;
- совершенствование производственного процесса;
- внедрение новейших наукоемких технологий;
- повышение качества продукции;
- снижение затрат на производства.

Управление (менеджмент) – процесс воздействия на работников в интересах достижения поставленных целей.

Субъект управления – менеджер – человек, осуществляющий работу по управлению, умеющий принимать решения и нести за них персональную ответственность, организующий людей и координирующий их деятельность.

Объект управления – люди, технологии и техника, предприятие и др.

Управление организацией представляет собой сложный динамический процесс. Общая цель организации может достигаться при помощи различных вариантов и, как правило, решением сложных взаимосвязанных задач. Большое влияние при этом оказывает зависимость от внешней среды.

Для управленческой деятельности характерны следующие общие черты: кратковременность, разнообразие, фрагментарность, роли руководителя.

Принципы управления – основные правила, которые должны соблюдаться управленческими работниками при принятии различного рода решений в определенных условиях и на соответствующих уровнях. Главными принципами реализации подхода к управлению являются: обобщение, использование ситуационного подхода, применение интегрированного подхода.

Применимый к любой организации процесс управления заключается в реализации функций, выполняемых руководителем.

Составляющие успеха любой организации – это выживание, результативность, эффективность, производительность, практическая реализация.

Существенным фактором повышения результативности менеджмента выступает специализация управления. В соответствии с этим можно выделить следующие виды менеджмента (рис. 1).

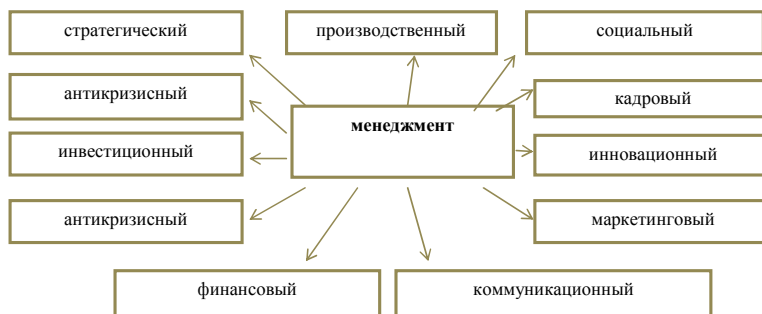


Рис. 1. Виды менеджмента

Поскольку работа разделена на части, она должна быть скоординирована, чтобы организация могла добиться успеха в своей деятельности, другими словами, управленческий труд делится не только по горизонтали, но и по вертикали. В результате образуются уровни управления. Обычно в организации можно определить, на каком уровне находится один руководитель по сравнению с другими. Это осуществляется через название должности.

Например, выделяются:

1. Аппаратные менеджеры, отвечающие за выполнение функций, непосредственно связанных с непроизводственной деятельностью организации, например, за поставки, юридические и другие вопросы, частично – за персонал.

2. Линейные менеджеры, ответственные за выполнение функций, непосредственно связанных с производством. Они обладают линейными полномочиями, которые передаются от менеджера непосредственно подчинённому и предоставляют менеджеру узаконенную власть. Линейных менеджеров можно разделить на три уровня управления: низовой, средний и высший.

3. Функциональные менеджеры, которые, как правило, несут ответственность за отдельные элементы деятельности организации, например, управление исследованиями, маркетинг.

4. Генеральные менеджеры, которые чаще всего обеспечивают выполнение организацией её основного предназначения, например, разрабатывают стратегию поведения организации в деловом и фоновом ок-

ружении, несут формальную ответственность за результаты всей деятельности организации.

Управление рассматривается как процесс, состоящий из серии (суммы) непрерывных, взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, называются *функциями менеджмента*.

Функции управления – совокупность видов управленческой деятельности, объективно необходимых для осуществления процесса управления. Процесс реализации функции управления представляет собой последовательность действий по осуществлению функции управления.

Структура функции управления – это характеристика функции управления, определяющая совокупность и взаимосвязь действий, связанных с осуществлением соответствующей функции.

Все функции управления можно разделить на *общие*, присущие всем системам управления, и *частные* (специальные), отражающие специфику организации.

Общие функции управления являются обязательными для успешной работы любой организации. Впервые общие функции управления были выделены французским практиком и ученым Анри Файолом в работе «Общее и промышленное управление» в 1916 г. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Впоследствии общие функции управления были расширены и в настоящее время включают в себя: планирование, организацию, распорядительство, координацию, контроль, мотивацию (работа с кадрами, управление персоналом).

1. Планирование включает в себя выбор цели, стратегии, линии поведения, разработку программ и процедур их проведения. Оно распространяется на все уровни и подразделения и представляет собой количественную формализацию целей и задач предприятия.

2. Организация заключается в создании задуманной структуры ролей и осуществляется посредством:

- определения видов деятельности, необходимых для достижения целей;

- группировки этих видов деятельности;

- закрепления отдельных видов деятельности за определенными менеджерами;

- делегирования полномочий для осуществления отдельных видов деятельности;

- координации полномочий;

- обеспечения коммуникации в организационной структуре.

3. Распорядительство состоит в том, что менеджер должен много работать со своими подчиненными, доводя до них цели и задачи предприятия, а также координировать их работу. Эта функция эффективно работает, когда управляющий является еще и лидером. Задача управ-

ляющего лидера состоит в том, чтобы координировать деятельность своих подчиненных с ориентацией на конечный результат.

4. Координация заключается в согласовании деятельности между сотрудниками и структурными подразделениями организации. Координация осуществляется в формах совещаний, личных контактов руководителей, согласовании рабочих планов и графиков и т.п.

5. Контроль означает оценку и корректировку деятельности подчиненных для того, чтобы происходящие события соответствовали запланированным. При контроле сопоставляются результаты с целями и планами. При обнаружении отрицательных отклонений должны разрабатываться мероприятия по минимизации возможных последующих отклонений, как путем улучшения работы предприятия, так и посредством корректировки плана.

6. Мотивация (работа с кадрами) подразумевает учет, оценку, отбор, подготовку кадров для того, чтобы ячейки, соответствующие посты, предусмотренные организационной структурой, были заполнены людьми соответствующей квалификации. Работа с кадрами также включает разработку системы мотивации сотрудников, ориентированную на достижение работниками максимально полезного результата.

Специальные (конкретные) функции управления осуществляются в процессе управления конкретной организацией (функциональной областью организации), характер их реализации определяется объектом управления. К специальным функциям современного предприятия относят: снабжение, производство, сбыт и маркетинг, управление финансами, управление инновациями, управление персоналом, деловые коммуникации, управление конфликтами, управление рисками, организационное развитие, управление качеством продукции, организационная культура.

По мнению известных специалистов по менеджменту М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури виды управленческой деятельности состоят из четырех основных функций менеджмента: планирования, организации, мотивации и контроля. Функции управления тесно связаны между собой, выполняются непрерывно и в определенной последовательности от постановки задачи до ее решения и образуют так называемый управленческий цикл (рис. 2).

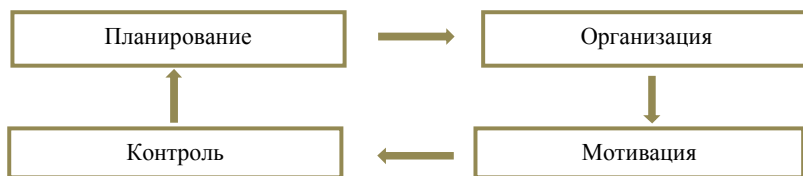


Рис. 2. Управленческий цикл менеджмента

Движение от стадии планирования к контролю возможно путем выполнения работ, связанных с организацией процесса и мотивированием работающих.

Результаты контроля дают импульсы планированию, коррекции всей остальной деятельности по выполнению функций. Практически все функции взаимопроникают: в любом плане имеется стадия организации, то есть создание реальных условий для достижения запланированных целей, без планов невозможно контролировать результаты, контроль – фактор мотивации.

Функции управления являются для организации жизненно важными, связующими звеньями между ними выступают процессы принятия решения и передачи информации (коммуникации).

Реализация функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов.

Методы менеджмента можно определить следующим образом:

- как систему правил и процедур выполнения различных задач управления с целью выработки рациональных управленческих решений;
- как совокупность приёмов и способов воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей;
- как способы, при помощи которых реализуются функции управления;
- как способы использования средств управления.

Средства управления – это то, с помощью чего можно управлять.

Методы менеджмента применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и отдельным работникам в частности.

Систематизация методов менеджмента весьма условна ввиду их многочисленности и разнообразия (рис. 3).



Рис. 3. Классификация методов менеджмента

Административные (организационно-распорядительные) методы основываются на принципе единоначалия, дисциплины и ответственности.

Таким образом, они предполагают, что вся деятельность организации выстраивается на жестком подчинении работников и на их беспрекословном выполнении указаний, зачастую основанном на принуждении. Данная группа методов применяется, если велик вес традиций, в соответствии с которыми может быть принято только однозначное решение, если слишком узок выбор возможных альтернатив или если подавляется инициатива подчиненных.

Административные методы управления оказывают прямое воздействие на управляемый объект (любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению) через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, контроль их выполнения. Они необходимы для поддержания дисциплины труда и обеспечения организационной четкости, которая необходима для эффективной работы персонала.

В каждой организации происходит подчинение работников вышестоящим начальникам.

Организационно-распорядительные методы осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия.

Организационное воздействие основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся: устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка.

Распорядительное воздействие направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних нормативных документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования. Среди распорядительных воздействий выделяют: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения. *Инструктирование* – метод руководства, основанный на передаче подчиненному правил выполнения должностных операций.

Наставление – метод однократного применения со стороны руководителя: если он пытается повторно наставлять, то теряет авторитет.

При использовании методов организационного воздействия на персонал не указываются конкретные даты и определенные лица, они основаны на типовых ситуациях. По мнению Г.Я. Гольдштейна, к числу *организационных методов воздействия* необходимо отнести регламентирование, нормирование, организационное проектирование.

Регламентирование как метод управления определяет деятельность, которой должен заниматься работник управления, занимающий руководящую должность (устав фирмы, внутрифирменные стандарты, правила планирования, учета). *Организационное нормирование* включает в себя большое количество нормативов относительно всего управле-

ния организацией: правила внутреннего распорядка, порядок оформления найма сотрудников, увольнения, перевода, командировок.

Регламентирование и нормирование являются базой *организационного проектирования* новых и действующих фирм. Оно предполагает наличие перечня задач, стоящих перед менеджментом организации, и функций, которые должны выполняться в процессе управления.

Акты организационного воздействия являются нормативными. *Распорядительное воздействие* административных методов управления направлено на достижение поставленных (наиболее перспективных) целей управления. К числу *методов распорядительного* воздействия относятся: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, рекомендации, координация работ и контроль исполнения.

Экономические методы управления персоналом – это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации, они направлены на экономическую заинтересованность работников, повышение эффективности работы, активизацию деятельности путём экономического стимулирования, создания благоприятных экономических условий для функционирования и успешного развития организации.

Социально-психологические методы – это совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах. Их особенность заключается в том, что используются в значительной степени неформальные факторы, интересы группы, коллектива, в процессе управления персоналом. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и морально-психологической обстановки в коллективе производительность труда может увеличиться примерно в 1,5 раза (а может в несколько раз уменьшиться).

Цель социально-психологических методов управления в создании в производственном коллективе такой ситуации, которая ориентирует каждого работника на раскрытие всех своих потенциальных возможностей и тем самым способствует повышению эффективности производства. В основе этих методов лежат законы социологии и психологии. Эти виды методов делятся на социологические и психологические.

Социологические методы управления служат для оценки места и назначения сотрудников в коллективе, для выявления неформальных лидеров и обеспечения им поддержки, использования мотивации персонала для достижения конечного результата труда, предупреждения межличностных конфликтов в коллективе, а также для обеспечения эффективных коммуникаций. К числу социологических методов управления персоналом относят моральное стимулирование (точнее – использование мотиваций сотрудников), социальное планирование, социологи-

ческие исследования, оценку личностных качеств, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями.

Психологические методы воздействия направлены на регулирование отношений между людьми. Они, как правило, индивидуальны и ориентированы на конкретную личность. К ним относятся: психологическое планирование, методы комплектования малых групп, гуманизации труда, профессионального отбора и обучения, способы психологического воздействия на персонал.

Искусство менеджера проявляется в умении определять оптимальное сочетание организационно-административных, экономических и социально-психологических методов.

1.2. Вопросы для обсуждения

1. Какова связь существует между задачами и целью в организации, между технологией и задачами?
2. Как бы вы охарактеризовали различные трактовки термина «менеджмент» – как противоположные или как взаимодополняющие, развивающие? Прокомментируйте ваш ответ.
3. Что представляет собой менеджмент как вид деятельности и как искусство?
4. Какими личностными качествами, на ваш взгляд, должен обладать менеджер?
5. Какова роль менеджера в современной организации?
6. В чем выражается динамизм функций менеджмента? Аргументируйте Вашу позицию.
7. Предприниматель (термин был введен в литературу в начале XIX в. французским экономистом Ришаром Кантиллоном) – предприимчивый, практичный человек, который берёт на себя риск, связанный с организацией нового вида услуг, продукции, идеи, предлагаемых обществу. Являются ли, на ваш взгляд, синонимами термины «менеджер» и «предприниматель»?
8. Как изменение внешней среды организации воздействует на стиль руководства?
9. «Бизнесмен» (от businessman – деловой человек) – это владелец капитала, который его вкладывает для получения прибыли путем создания и реализации продукции или услуг. Являются ли синонимами термины «менеджер» и «бизнесмен», «предприниматель» и «бизнесмен»?
10. Какие качества необходимы руководителю, чтобы правильно подбирать методы управления людьми в организации?
11. Какие знания необходимы руководителю, чтобы правильно подбирать методы управления людьми в организации?
12. Объясните, почему функции управления занимают ключевое место среди других категорий науки управления?

1.3. Задания и практические упражнения

Задание 1

Найдите определение следующим терминам: креативный менеджмент, драйв-менеджмент, стресс-менеджмент, джаз-менеджмент, производственный менеджмент, инновационный менеджмент.

Задание 2

С какими качествами и свойствами личности Вы не рекомендовали бы брать человека на управленческие должности и по каким причинам?

Определите, какие из черт характера наиболее предпочтительны для каждого из менеджеров:

- генеральный директор транспортно-коммерческой компании;
- менеджер по продажам автозапчастей;
- руководитель департамента транспорта Приморского края;
- инспектор безопасности движения;
- менеджер офиса страховой компании.

Задание 3

Заполните таблицу методов управления.

Таблица 1

Методы управления

Характеристики методов управления	Социально-психологические	Экономические	Административные
1. Основа применения			Угроза наказанием
2. Подходы к реализации		Адаптивные к ситуации	
3. Требования к субъекту	Профессионализм, умение работать в команде, инициативность		
4. Организационное воздействие			
5. Административное воздействие			
6. Материальное воздействие			
7. Моральное воздействие			

Задание 4

Перечислите, какими чертами характера должен обладать современный менеджер. Как вы прокомментируете утверждение: «Успех и неудачи предприятия – это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента. Если предприятие работает плохо и нерентабельно, его хозяин меняет не рабочих, а менеджера».

Задание 5

Определите, какой классификационный признак объединяет выделенные группы методов менеджмента.

Таблица 2

Виды методов менеджмента

Классификационный признак	Методы менеджмента
?	– проектирование
	– ориентация
	– регламентация
	– нормирование
	– расстановка
	– документирование
	– инструктирование
?	– распорядительство (приказ, распоряжение, устные указания, резолюция)
	– наказание
	– поощрения
?	– постановка общих целей
	– создание условий для самостоятельной деятельности
	– формирование системы экономических стимулов
?	– социальные (пропаганда, моральное стимулирование, привлечение работников к управлению, методы обучения)
	– психологические (методы отбора и подготовки кадров, методы гуманизации труда, методы формирования рабочих групп)

Задание 6

Сгруппируйте в таблицу представленные методы менеджмента: инструктирование, метод экспертных оценок, эконометрические модели «затраты–выпуск», премирование, приказ, должностная инструкция, анкетирование, психоанализ, сценарии развития, убеждение, индексный метод, наблюдение, штраф, формулирование гипотезы, хозрасчет, верификация, показатели вариации, ценообразование, нормирование, корреляционно-регрессионный анализ, прогнозирование, моральное поощрение, регламентирование, социальное планирование, внушение, рекомендация, личный пример, постановление, финансирование, регулирование межличностных и межгрупповых отношений, организационное проектирование, создание и поддержание морального климата в коллективе, резолюция.

Задание 7

Заполните табл. 3.

Таблица 3

Плюсы и минусы методов управления

Метод	Объект влияния	Плюсы	Минусы
Прямой			
1. Влияние через убеждение	Человек, который поддается воздействию	Можно использовать внутреннюю мотивацию, поэтому не тратятся материальные ресурсы организации	Необходимо продолжительное воздействие на объект
2. Влияние через приказ			
Косвенный			
1.			
2.			
3.			
4.			

Задание 8

Приведите из практического опыта два-три примера эффективного и неэффективного влияния методов управления менеджера и объясните, почему невозможно применение одного и того же метода в различных ситуациях и в различных сферах полномочий и компетентности работников.

Задание 9

В самый напряженный период завершения производственной программы на предприятии один из сотрудников трудового коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы, которая оплачивается по сдельно-премиальной форме. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как бы вы поступили на месте руководителя подразделения? Какие бы методы воздействия на персонал использовали?

Задание 10

На примере конкретного предприятия покажите, как взаимосвязаны функции менеджмента. Можно ли считать, что есть важнейшая функция в цикле менеджмента? Почему?

1.4. Тесты для самопроверки

1. Система правил, процедур способов воздействия на объект управления – это:

- а) принципы менеджмента;
- б) методы менеджмента;
- в) виды менеджмента;
- г) подходы в менеджменте.

2. Воздействие, включающее убеждения, относится:

- а) к организационно-распорядительному методу;
- б) к социально-психологическому методу;
- в) к экономическому методу;
- г) к социологическому методу.

3. Логически продуманную систему отношений различных уровней между собой, направленных на достижение всех поставленных целей, называют:

- а) структура;
- б) технология;
- в) задачи;
- г) ресурсы.

4. Организация представляет собой:

- а) группу людей, деятельность которых сознательно контролируется для достижения общей цели;
- б) использует основные ресурсы: капитал, материалы, людей, технологии, информацию;
- в) имеет характеристики: ресурсы, зависимость от внешней среды, горизонтальное и вертикальное разделение труда, подразделения;
- г) все перечисленное выше верно.

5. К группе организационно-распорядительных методов относится:

- а) должностная инструкция;
- б) приказ;
- в) премирование;
- г) беседа;
- д) убеждение.

6. Суть управления состоит:

- а) в выработке, принятии и реализации управленческого решения;
- б) в исполнении управленческого решения;
- в) в достижении прибыли организацией;
- г) в постановке цели.

7. Процесс достижения целей организации руками других людей – это:

- а) менеджмент;
- б) организация;
- в) структура;
- г) лидерство.

8. Всякая организация представляет собой:

- а) горизонтальную линию, которая отражает цепь команд управления;
- б) круг, символизирующий демократию в управлении;
- в) пирамиду, где отражена иерархия управления;
- г) все ответы верны.

9. Менеджер – это:

- а) собственник;
- б) предприниматель;
- в) руководитель организации;
- г) наемный работник, осуществляющий управление хозяйственной организацией или ее частью.

10. К объектам управления не относится:

- а) аптека;
- б) производственный участок;

- в) магазин;
- г) директор.

11. Открытая система характеризуется:

- а) самообеспечением;
- б) взаимодействием с внешней средой;
- в) независимостью от среды, окружающей систему;
- г) нет верного ответа.

12. Суть управления состоит:

- а) в выработке, принятии и реализации управленческого решения;
- б) в исполнении управленческого решения;
- в) в достижении прибыли организацией;
- г) в устранении конкурентов.

13. Субъектом управленческой деятельности является:

- а) менеджер;
- б) персонал;
- в) коллектив;
- г) магазин.

14. Выберите экономические методы управления персонала:

- а) бонусы, участие в прибыли;
- б) участие в управлении, отношение руководства;
- в) профессиональный рост, карьера;
- г) аттестация работника, должностные инструкции, распоряжения;
- д) комиссионные с продаж.

15. Укажите общие функции менеджмента:

- а) финансовая;
- б) планирование;
- в) коммерческая;
- г) организация;
- д) учетная;
- е) координация;
- ж) контроль.

Тема 2. ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПРАКТИКИ И МЫСЛИ

Основные термины и определения

<i>Научное управление</i>	<i>Принципы менеджмента</i>
<i>Классическое управление</i>	<i>Системный подход</i>
<i>Доктрина человеческих отношений</i>	<i>Количественная школа</i>
<i>Поведенческие науки</i>	<i>Ситуационный подход</i>
<i>Японская модель менеджмента</i>	<i>Процессный подход</i>
<i>Американская модель менеджмента</i>	

2.1. Краткое содержание темы

Термин «управление» – это всеобъемлющее понятие, включающее в себя все действия и всех лиц, принимающих решения, в которые входят процессы планирования, оценки, реализации проекта и контроля. Теория управления как наука возникла в конце XIX в. и к настоящему времени претерпела значительные изменения. Хронология науки управления охватывает период 5 тыс. лет до н.э. и по настоящее время и разделена на следующие этапы:

I. Древний, наиболее длительный, начался 9–7 тыс. лет до н.э., продолжался примерно до XVIII в. Прежде чем выделить его в самостоятельную область знаний, человечество тысячелетиями накапливало опыт управления.

II. Индустриальный (1776–1890). Заслуги в развитии представлений об управлении в этот период принадлежат А. Смиту, Р. Оуэну, Ч. Беббидж.

III. Период систематизации (1856–1960). Характеризуется формированием новых направлений, школ, течений. Связан с такими именами, как Фредерик Тейлор, Фрэнк и Лилиан Гилберт, Хьюго Эмерсон, Томас Эдисон, Анри Файоль, Элтон Мэйо и др.

IV. Информационный (1960 г. – по наст. время). Связан с повсеместным внедрением компьютеров и применением математики в теории управления.

Все учения о менеджменте можно классифицировать следующим образом:

– «одномерные»: теория разрабатывалась преимущественно к задачам производства, управлению персоналом, деятельности в целом. К «одномерным» учениям относят: научное управление (Ф. Тейлор и др.), бихевиористские учения (Э. Мэйо, А. Маслоу и др.), организационные теории (А. Файоль, М. Вебер и др.);

– «синтетические» – управление рассматривалось как многоплановое, комплексное, изменяющееся явление, связанное разнообразными функциональными и корреляционными связями с внутренней средой, деловым и фоновым окружением. «Синтетические» учения ориентированы, прежде всего, на системный подход. Одним из самых выдающихся теоретиков этого подхода и современного менеджмента в целом считают Питера Дракера, разработавшего концепцию управления по целям, предложил теорию самоуправляющегося трудового коллектива. К «синтетическим» учениям относят также ситуационный подход, опирающийся на необходимость учитывать конкретные ситуации теории (А. Файоль, М. Вебер и др.).

Научные школы менеджмента:

– *научный менеджмент* (1885–1920) – акцент делается на научно обоснованную организацию производства, рациональность и преподнесение менеджмента в виде промышленного (Ф. Тейлор, Г. Гант, Ф. Гилберт). Основоположителем менеджмента как науки считается американский инженер и исследователь Фредерик У. Тейлор (1856–1915). Он считал, что каждый работник должен выполнять ту работу, которую он может делать лучше всего, а также впервые сформулировал и опубликовал принципы менеджмента в книге «Принципы научного управления», в которой показал, что для измерения и контроля производственных процессов можно использовать научные методы;

– *административный менеджмент, или классическая школа управления* (1920–1950). Вклад данной школы заключается в том, что она рассматривает управление как универсальный процесс, состоящий из ряда взаимосвязанных функций. Она сформировала теорию управления всей организацией. Основателем данной школы является французский инженер Анри Файоль;

– *школа человеческих отношений и поведенческих наук* (1930 г. – по наст. время). Во главу управления был поставлен «социальный человек» (организация как социальная система). Основное внимание уделяется психологии отношений, поведению и потребностям людей, социальным взаимодействиям и групповым интересам. Самые значительные персоны этой школы – Элтон Мейо, Мэри Фоллет. Они полагали, что необходимо изучать поведение человека в производственной сфере, и доказывали существование зависимости между производительностью труда и морально-психологическим состоянием людей в рамках трудового коллектива. В менеджменте исследования Э. Мейо получили название «Хоторнских» (они проводились на заводе г. Хоторна компании «Вестерн электрик»). Предложение Э. Мейо заключалось в том, что социальные факторы наряду с техническими и экономическими необходимо учитывать в управленческих процессах;

– *количественная школа* (1950 г. – по наст. время) возникла в 50-е годы XX столетия с развитием ЭВМ и математических методов. В управленческих процессах стали активно использоваться математические модели теории игр, теории рациональных решений, исследование операций для принятия оптимального решения. Количественные методы начали применять при принятии управленческих решений в сложных ситуациях, особенно при решении задач управления запасами, распределении ресурсов и т.д.

Эффективность и качество принимаемых управленческих решений зависят, прежде всего, от обоснованности методологии решения проблем, т.е. от используемых подходов, принципов, методов. В настоящее время в менеджменте известны более 13 подходов, но чаще всего применяются три из них.

Системный подход позволил рассматривать организацию как систему, состоящую из взаимосвязанных и взаимозависимых частей. Любая организация имеет выход (цель), вход, связь с внешней средой, обр-тую организацию связь, в системе «вход» перерабатывается в «выход».

Важнейшие принципы:

– процесс принятия решения должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей;

– необходимы выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели;

– цели отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы;

– переход от абстрактного к конкретному;

– единство анализа и синтеза логического и исторического;

– проявление в объекте разнокачественных связей и взаимодействий.

Логическим продолжением системных исследований выступают разработки *ситуационного подхода*, предполагающего исследование набора обстоятельств, с которыми сталкивается организация в процессе функционирования. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой фирме, так и во внешней среде, то не существует лучшего единого подхода управлять объектом. Самым эффективным методом можно считать тот, который соответствует данной ситуации и максимально адаптирован к ней.

Процессный подход в менеджменте рассматривает управление как взаимосвязанные действия, функции.

Непосредственное воздействие на развитие менеджмента *оказывают национально-исторических факторы*. В связи с этим выделяют разнообразные модели менеджмента: американскую, японскую, европейскую и др.

Американский менеджмент характеризуется жесткой организацией управления. Для него характерны стремление к формализации управленческих отношений, представление о персональной ответственности

работника. Эффективность работы конкретного руководителя определяется на основании того, смог ли он лично достигнуть тех целей, которые были перед ним поставлены.

Европейский менеджмент отличается от американского в незначительно в силу того, что Европа и США – достаточно близкие культуры и обмен достижениями между ними протекает с меньшими трудностями.

На *японский менеджмент* накладывают отпечаток самобытная национальная культура и тот факт, что на мировой рынок Япония вышла только после Второй мировой войны. Япония переняла у Европы и США положительные аспекты опыта, прежде всего, ориентацию на новые технологии и психологические методы менеджмента. В Японии более высоко ценят опыт работы, чем образование, поэтому руководителей в Японии готовят непосредственно в процессе работы. Если в Европе и США сначала дают теоретические знания, которые затем закрепляются практикой, то в Японии предоставляют практику, которая только затем переходит в знания. Японцы очень внимательно относятся к связям между людьми, а также к личностным особенностям работников, склонны подбирать должность под человека, а не человека под должность, избегают индивидуализма в своих действиях. Они не склонны к навязыванию персональной ответственности, практически не контролируют эффективность действий отдельного работника; гораздо более важной для них является коллективная (групповая) ответственность. Еще одна особенность японского менеджмента состоит в том, что руководящие работники особое внимание уделяют технологическим нововведениям.

В России управленческая наука находится на стадии становления. Существенные отличия касаются культуры – ценностей и принципов, которые лежат в основе нашего общества. Специфическим является и поведение потребителей. Богатая традиция, созданная государственными деятелями и предпринимателями прошлых веков, еще ждет интеграции в отечественные представления об управлении.

2.2. Вопросы для обсуждения

1. Выделите четыре наиболее важных фактора, определяющих развитие менеджмента в XXI веке, и обоснуйте их приоритетность.
2. Существует мнение, что искусство менеджера заключается в том, чтобы понять ситуацию, раскрыть ее характеристики, выбрать соответствующее управление. Согласны ли вы с ним?
3. Прокомментируйте высказывание «Об уме правителя первым делом судят по тому, как он к себе людей приближает».
4. Назовите основные подходы сторонников классической школы к проблемам управления организацией.

5. Какие положения и принципы классической (административной) школы используются в современном менеджменте?
6. Какова роль количественных методов и системного анализа в управлении?
7. Объясните в чем суть системного подхода и системного анализа?
8. В чем состоят особенности современного американского и западноевропейского менеджмента?
9. Чем вызван переход российской экономики на рыночные отношения и были ли другие альтернативы?
10. Каково значение Хоторнского эксперимента в формировании основных положений доктрины «человеческих отношений»?
11. При формировании отечественной модели государственного и производственного управления какие методы зарубежных систем управления производством следует заимствовать?
12. В чем заключаются основные особенности российского менеджмента? Поясните ваше мнение.

2.3. Задания и практические упражнения

Задание 1

Изучите один из представленных ниже вопросов. Подготовьте доклад и представьте в аудитории:

- опыт работы отдельных японских фирм;
- практика подбора кадров в американской и японской моделях менеджмента;
- суть японской стратегии «кайдзен» для успешных перемен в организации;
- «японизация» в менеджменте американских и западноевропейских фирм (привести примеры);
- основные формы привлечения рабочих к управлению, получившие распространение в США в настоящее время.

Задание 2

Предположите, что вам поручили сделать доклад на тему: «Особенности российского менеджмента». Какие основные вопросы Вы будете освещать? Почему?

Задание 3

Рассмотрите принципы управления А. Файоля и Г. Эмерсона (табл. 4). Какие, на ваш взгляд, наиболее важные при управлении авторемонтным сервисом? Ограничьте свой выбор 5–7 принципами. Обоснуйте свою позицию.

Основные принципы управления А. Файоля и Г. Эмерсона

14 принципов административного управления А. Файоля	12 принципов управления Г. Эмерсона
1	2
1. Неотделимость власти от ответственности	1. Исходный пункт управления – отчетливо поставленные цели
2. Разделение труда	2. Здравый смысл, требующий признания ошибок и поиска их причин
3. Единство распоряжения, или единоначалие	3. Компетентная консультация на основе привлечения профессионалов с целью совершенствования управления
4. Дисциплина, обязательная для всех и предполагающая взаимное уважение руководства и подчиненных	4. Дисциплина, основанная на четкой регламентации деятельности, контроле, своевременном поощрении
5. Единство руководства по принципу «один руководитель и единый план для совокупности операций, имеющих общую цель»	5. Диспетчеризация по принципу «Лучше диспетчеризовать хотя бы незапланированную работу, чем планировать работу, не диспетчеризуя ее»
6. Подчинение индивидуальных интересов общим	6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет
7. Справедливое для всех вознаграждение	7. Вознаграждение за производительность
8. Разумная специализация, ослабляющаяся с увеличением масштабов предприятия	8. Нормы и инструкции, способствующие поиску и реализации резервов
9. Иерархия, предполагающая минимизацию управленческих ступеней и полезность горизонтальных связей	9. Нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их выполнения, регламентировании времени
10. Порядок, в основу которого положен принцип «каждому свое место и каждый на своем месте»	10. Нормализация условий труда
11. Справедливость, обеспечиваемая преданностью персонала и объективностью администрации.	11. Письменные стандартные инструкции

1	2
12. Устойчивость персонала, ибо текучка – следствие плохого управления	12. Справедливое отношение к персоналу
13. Инициатива, требующая от руководителя всемерного поощрения и подавления собственного тщеславия	
14. Корпоративный дух, то есть общность интересов работников и коллективизм в труде	

Задание 4

Идея ситуационного подхода состоит в том, что формы, методы, системы, стили управления должны существенно варьироваться в зависимости от сложившейся ситуации, иначе говоря, центральное место должна занимать ситуация. Приведите примеры таких ситуаций, когда формы, методы, системы, стили управления варьируются под ее воздействием.

Задание 5

Заполните левую часть таблицы, добавив в нее название научной школы менеджмента или современного подхода к менеджменту, а также основоположников данных направлений или представителей.

Таблица 5

Особенности научных школ и современных подходов в менеджменте

Подход или научная школа менеджмента	Представители школы или подхода	Суть подхода или особенности научной школы менеджмента
1	2	3
		Рассматривает управленческую деятельность как непрерывный процесс взаимосвязанных действий (управленческих функций)
		Менеджмент рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (система), имеющая вход, выход (цель), связь с внешней средой, обратную связь

1	2	3
		Переход от качественных оценок к количественным при помощи математических, статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, системы, баллов и др.
		Уделяет внимание психологии отношений, поведению и потребностям людей, социальным взаимодействиям и групповым интересам
		К достоинствам данного подхода можно отнести: формальность; точность, позволяет прогнозировать и выбрать наилучший вариант из возможных в решении проблем управления; увеличивает скорость обработки информации и принятия управленческих решений
		Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации

Задание 6

В настоящее время основными принципами менеджмента являются:

1. *Научность* – построение системы управления и всей ее деятельности на строго научных основах.
2. *Системность и комплексность* – изучение объекта управления и управляющей системы как единого целого.
3. *Централизация и децентрализация* – централизация обеспечивает жесткую взаимосоординацию звеньев в рамках системы управления, а децентрализация способствует структурной гибкости и повышению адаптивных возможностей системы.
4. *Пропорциональность* – обеспечение взаимного соответствия между субъектом и объектом управления
5. *Единоначалие* – каждый сотрудник должен получать распоряжения только от своего непосредственного руководителя.
6. *Единство распорядительства* – установление четкой персональной закреплённости полномочий распорядительства по каждому конкретному вопросу на каждом уровне и по отношению к каждому объекту управления за конкретным руководителем.
7. *Коллегиальность* – любое принимаемое решение должно разрабатываться коллективно.

8. *Конечная ответственность* – менеджер несет всю ответственность за надлежащее выполнение поставленных задач.

9. *Соотнесение объема власти и ответственности* – делегирование ответственности за достижение какой-либо цели должно сопровождаться передачей власти по распоряжению всеми необходимыми ресурсами.

10. *Прямой канал передачи распоряжений* – информация и распоряжения должны передаваться точно и без пропуска каких-либо звеньев в этой цепочке.

11. *Обратная связь*.

Объясните, какие принципы управления и в чем нарушены в следующих ситуациях:

♦ к разработке программы технического перевооружения машиностроительного предприятия не были привлечены рабочие цеха;

♦ начальник цеха поручил рабочему цеха выполнить задание, минуя его непосредственного руководителя – мастера цеха;

♦ специалисты предприятия часто выполняют те виды работ, которые требуют меньшей квалификации;

♦ в процессе функционирования предприятия нередко принимаются такие решения, в которых основное внимание уделяется задачам, обязанностям, ответственности, причем в сочетании с угрозой применения жестких санкций;

♦ директор идет через цех и видит, как группа рабочих передвигает станок. «Зачем вы ставите его сюда? Там будет неудобно, поставьте его на это место!»

♦ работники низших иерархических уровней отказываются от любых форм учебы и повышения квалификации («Зачем мне это нужно? Все равно я ничего не пойму...»), а высшие руководители уже все давно знают.

Задание 7

Составьте сравнительную таблицу национальных особенностей менеджмента японской и американской модели.

Задание 8

Ситуация 1

При проведении реконструкции производства мастер Иванов получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди были в претензии на него, поэтому размышлял, как лучше всего устраниваться от этого дела. Наконец он нашел выход: предложил начальнику цеха всех своих подчиненных (20 человек) и попросил его выбрать тех десятерых, которые ему покажутся подходящими. Увы, начальник на эту уловку не попался.

Вопросы.

1. Обоснован ли, на ваш взгляд, был отказ начальника цеха мастеру Иванову?

2. Как Вы думаете, какие принципы управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру Иванову?

3. Какой теоретический принцип хотел применить мастер Иванов, обращаясь к начальнику цеха?

Ситуация 2

Главный специалист департамента Иванов дает двум руководителям отделов задание позаботиться о том, чтобы сроки поставок фирме «К» были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками. Работники производственного отдела, задержанные разноречивыми указаниями, выражают свое недовольство Иванову, который отчитал обоих. В результате отношения между двумя руководителями отделов испортились.

Вопросы.

1. Назовите виновников создавшегося положения.

2. Что, по Вашему мнению, мешало руководителям отделов согласовать свои действия?

Задание 9

Предположите, что Вы решили создать свое собственное дело – автошколу. Кем Вы будете – менеджером, бизнесменом или предпринимателем? Какие принципы менеджмента, разработанные Анри Файолем, будут для Вас наиболее актуальными

2.4. Тесты для самопроверки

1. Менеджмент был признан самостоятельным видом деятельности:

- а) в начале XIX века;
- б) в середине XIX века;
- в) в начале XX века;
- г) в середине XX века.

2. Принципы менеджмента впервые были сформулированы:

- а) А. Файолем;
- б) Г. Фордом;
- в) Ф. Тейлором;
- г) Э. Мэйо.

3. Автором книги «Принципы научного менеджмента» является:

- а) А. Смит;
- б) Д. Риккардо;
- в) Ф. Тейлор;
- г) Ф. Хедоури.

4. *Ситуационный подход относится к:*

- а) анализу систем;
- б) науке управления с исследованием операций;
- в) количественному подходу;
- г) нет верного ответа.

5. *Анри Файоль сформулировал принципы администрирования в количестве:*

- а) 5 ед.;
- б) 9 ед.;
- в) 14 ед.;
- г) 18 ед.

6. *Г. Эмерсон является представителем:*

- а) школы человеческих отношений;
- б) школы научного менеджмента;
- в) ситуационной школы;
- г) административной школы.

7. *Отцом менеджмента считается:*

- а) А. Файоль;
- б) Аристотель;
- в) А. Маслоу;
- г) Ф. Тейлор.

8. *Суть ситуационного подхода к управлению отражается:*

- а) в концентрации внимания на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций;
- б) в возможности приспособления организации к изменениям во внешней среде;
- в) в констатации невозможности выработки типовых рекомендаций;
- г) в выборе конкретных рекомендаций к конкретным ситуациям.

9. *Управление как логический процесс рассматривается математически:*

- а) в количественной школе;
- б) в процессном подходе;
- в) в ситуационном подходе;
- г) в системном подходе.

10. *Труды А. Маслоу относятся:*

- а) к административной школе;
- б) к ситуационной школе;
- в) к школе научного менеджмента;
- г) к школе человеческих отношений.

Тема 3. ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Основные термины и понятия

<i>Организация</i>	<i>Факторы косвенного воздействия</i>
<i>Жизненный цикл</i>	<i>Структура</i>
<i>Внутренняя среда</i>	<i>Технология</i>
<i>Внешняя среда</i>	<i>Цели</i>
<i>Факторы прямого воздействия</i>	<i>Задачи</i>
	<i>Законы организации</i>

3.1. Краткое содержание темы

Существует множество определений понятия «*организация*» (от гр. organizo – устраиваю):

– структурно упорядоченное и взаимообусловленное объединение индивидов и групп, которые функционируют, руководствуясь общей целью и интересами, и подчиняются определенным программным планам (М.Ю. Кондратьев, В.А. Ильин);

– группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури);

– систематическая координация и принятие необходимых мер для совершения какого-нибудь дела (К. Кина);

– обособленное объединение людей для взаимодействия в достижении определенных целей и задач (Д.Д. Вачугова).

Систематизация определений позволяет трактовать организацию как совокупность людей, объединенных стремлением к достижению общей цели. Присутствие человека в организации делает её социальной, а стремление людей к достижению экономических целей – экономической. Организация взаимодействует с внешней средой, обмениваясь ресурсами, поэтому ее правомерно считать открытой, целостной, состоящей из многочисленных взаимозависимых частей, тесно связанных между собой.

К основным признакам организации относятся следующие:

– наличие общей цели, которая объединяет и сплачивает участников;

– наличие внутреннего центра, который координирует деятельность участников;

– разделение труда;

– обособленность, которая заключается в замкнутости внутренних процессов и наличии границ (например, наличие правил, норм);

– организационная культура (наличие ценностей, норм, традиций);

- наличие связей внутри организации, которые образуют определенную структуру организации и обеспечивают саморегулирование деятельности, которое проявляется в принятии самостоятельных решений;
- способность адаптироваться к изменяющимся внешним условиям.

В рыночных условиях организация как основное звено национальной экономики представляет собой сложную систему, которая образуется в результате взаимодействия большого количества элементов и связей между ними. В результате проявляется эмерджентность – результат возникновения между элементами системы так называемых синергических связей, которые обеспечивают увеличение общего эффекта до величины, большей, чем сумма эффектов элементов системы, действующих независимо.

Классификация организаций позволяет сгруппировать их по сходным признакам и параметрам:

- в зависимости от *формы собственности*: государственные, муниципальные, кооперативные, частные, общественные и смешанные;
- в зависимости от *организационно-правовой формы*: товарищества, частные индивидуальные, акционерные общества и др.;
- по характеру *хозяйственной деятельности*: торговые, промышленные, страховые, инжиниринговые и др.;
- по *размерам*, исходя из двух основных параметров – численность занятых и объем производства (продаж): крупные, средние, малые;
- по *принадлежности капитала*: иностранные, национальные, смешанные, многонациональные.

Организация взаимодействует с *внешней средой*, приспосабливается к ее изменениям, зависит от информации, ресурсов (материалов, оборудования, капитала, рабочей силы), поступающих извне. Одним из способов определения окружения и облегчения учета внешней среды организации является разделение внешних факторов на две группы: *сил прямого и косвенного воздействия* на организацию извне.

К *факторам прямого* воздействия относятся факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации: поставщики, конкуренты, потребители, законы государства.

Факторы косвенного воздействия не оказывают прямого и немедленного влияния на деятельность организации. Примерами могут служить: состояние экономики, политические, социокультурные, демографические факторы, научно-технический прогресс.

Внешняя среда организации характеризуется взаимосвязанностью, подвижностью, сложностью и неопределенностью факторов.

Взаимосвязанность факторов – сила, с которой изменения одного фактора воздействует на другие.

Подвижность среды – скорость, с которой происходят изменения в окружающей организацию среде (например, в электронной отрасли изменения происходят относительно быстро).

Сложность среды представлена большим количеством разнообразных факторов, влияющих на организацию, что приводит к повышению *неопределённости* среды и снижению точности информации о процессах, в ней происходящих, а это, в свою очередь, усложняет процесс принятия решений.

Внутренняя среда – совокупность встроенных в организацию факторов, являющихся основным результатом управленческих решений. К основным переменным в самой организации относят: цели, структуру, задачи, технологии и людей.

Цели – конечные состояния или желаемый результат, к которому стремится организация в данный отрезок времени.

Задачи – предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом и в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности.

Технология – для организаций подразумевает способ преобразования ресурсов (материальная база, информация, финансы, кадры, интеллектуальные ресурсы), которые можно назвать источниками энергии, поступающими извне.

Структура – логически продуманная система отношений различных уровней между собой, направленных на достижение поставленных целей.

Люди – персонал организации, носитель определенной организационной культуры – моральных, идеологических, этических норм, имеющих ценность в данной организации.

Все внутренние переменные взаимосвязаны между собой и образуют социотехническую систему, так как имеют социальный (людей) и технический компоненты (другие внутренние переменные) (рис. 4).

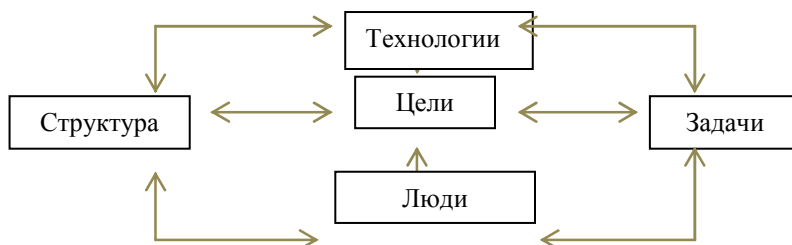


Рис. 4. Социотехническая система

Данная схема дает понимание того, что при принятии решения по изменению какой-либо внутренней переменной руководитель должен учитывать влияние этого изменения на другие переменные и принимать соответствующие решения по их коррекции.

Связь внешней и внутренней среды проявляется в том, что любая организация должна приспосабливаться к внешней среде путем адаптации внутренней среды, которая определяет поведение организации.

Период функционирования предприятия на рынке образует *жизненный цикл* – определенную последовательность предсказуемых изменений состояний организации в течение определённого времени.

В настоящее время в литературе по менеджменту рассматриваются различные подходы к выделению жизненных циклов развития организаций. Наиболее рациональным является выделение пятиэтапного жизненного цикла развития. Каждому из этапов соответствуют определенные особенности, состояния организации, характеризующие ее тип:

- *зарождение* (эксплерентный тип) включает в себя принятие решения о создании фирмы, разработку и утверждение соответствующей документации, регистрацию фирмы и создание условий для её деятельности;

- *рост* (пациентный тип) фирмы (детство, юность) – период, когда организация стремительно расширяет свою деятельность, увеличивается доля продукции фирмы на рынке;

- *развитие* (виолентный тип) – период поиска новых направлений и форм деятельности параллельно с развитием уже существующих;

- *зрелость* (коммутантный тип) – период устойчивого существования предприятия без расширения и совершенствования деятельности;

- *завершение* (леталентный тип) деятельности может быть связано с разорением фирмы или достижением поставленных перед ней целей.

Жизнь организации подчиняется определенным законам: синергии, самосохранения, онтогенеза, пропорциональности, композиции, сознательной координации деятельности и др.

1. *Закон синергии* гласит, что свойства и возможности организации как единого целого превышают сумму свойств и возможностей ее отдельных элементов, что обусловлено их взаимодополнением, взаимоподдержкой, взаимовлиянием. Для членов организации реальный выигрыш от объединения перекрывает потери от ограничения самостоятельности.

2. *Закон сохранения пропорциональности и оптимальной соотносительности всех элементов системы управления* утверждает, что любая система управления, независимо от степени сложности и места в общей системе управления, представляет собой комплекс элементов, между которыми должна поддерживаться пропорциональность и оптимальная соотносительность. В итоге увеличиваются потенциальные возможности элементов как таковых и результат их взаимодействия в виде потенциала организации в целом. Например, избыток или нехватка персонала негативно сказываются на экономической эффективности деятельности организации.

3. *Закон композиции* заключается в том, что функционирование всех без исключения элементов организации подчиняется общей цели, а индивидуальные цели каждого из них представляют собой ее конкретизацию.

4. *Закон самосохранения* предполагает, что любая организация и ее элементы стремятся сохранить себя как целое.

5. *Закон сознательной координации деятельности* утверждает, что порядок в организации определяется уровнем информированности ее членов.

6. *Закон онтогенеза* состоит в том, что любая организация в рамках своего жизненного цикла последовательно проходит фазы: становление, развитие, угасание.

3.2. Вопросы для обсуждения

1. Какие положения доказывают, что организация относится к системе?

2. Почему предприятие целесообразнее отнести к социально-экономической системе, а не к социальной?

3. Почему возникает необходимость изучения внешней среды организации?

4. Внутренняя и внешняя среда: что важнее для оценки функционирования предприятия?

5. Какая, по вашему мнению, переменная в организации играет наиболее важную роль и почему?

6. Какая связь существует между задачами и целью в организации, между технологией и задачами?

7. Какой системой (открытой или закрытой) являются предприятия и почему? Можете ли вы привести примеры закрытых систем?

8. Как осуществляется связь внешней среды с процессами внутри функционирующей организации?

3.3. Задания и практические упражнения

Задание 1

Составьте схему воздействия факторов внешней среды на конкретную организацию. Проведите различие между средой прямого и косвенного воздействия на организацию.

Задание 2

Продолжите перечень факторов внешней среды, которые могут оказывать негативное воздействие на деятельность организации:

- 1) экономический кризис в стране (изменение доходов населения);
- 2).....

Задание 3

Дополните перечень переменных внутренней среды организации.

Внутренняя среда:

-
-
-
- технология;
-
- ресурсы.

На примерах конкретной организации проиллюстрируйте взаимосвязь внутренних переменных.

Задание 4

Нарисуйте схему «Факторы внешней и внутренней среды станции технического обслуживания (СТО)».

Опишите связи между выбранными Вами компонентами. Обозначьте факторы, которые могут повлиять на деятельность компании в перспективе (на примерах). Предложите пути минимизации негативного воздействия внешней среды на организацию.

Задание 5

Опишите на примере конкретной организации влияние факторов внутренней среды на эффективность деятельности организации.

Задание 6

Любая организация, подобно живому организму, проходит определенные стадии развития – жизненный цикл организации (ЖЦО): возникновение, развитие, рост, зрелость, упадок. Это предсказуемые изменения состояния организации, протекающие во времени с определенной последовательностью.

1. Заполните табл. 6.
2. Расположите стадии жизненного цикла в нужной последовательности.
3. Проанализировав ситуацию, определите, на какой стадии жизненного цикла находится организация, в которой вы учитесь или работаете.

Таблица 6

Стадии жизненного цикла организации

Стадии ЖЦО	Характеристика

Задание 7

Составьте перечень внешних опасностей и возможностей, с которыми сталкивается конкретная организация (это может быть вуз, в котором вы учитесь, или предприятие, где вы работаете). Для наглядности и облегчения работы все факторы можно расположить в два столбца: один – факторы возможностей, другой – факторы угроз. Факторы в столбцах расположите по степени убывания значимости.

Далее необходимо оценить, обладает ли организация внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Метод, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется управленческим обследованием.

Задание 8

В городе N руководство муниципального автобусного предприятия решило увеличить с 1 числа следующего месяца плату за проезд. Оцените характер воздействия (позитивный или негативный) описанного фактора внешней макросреды на организации, находящиеся в разных частях города. Заполните табл. 7.

Таблица 7

Характер воздействия повышения цен автобусного предприятия на организации города

Организация	Характер воздействия	Сила воздействия по 10 бальной шкале

Задание 9

Подберите примеры в различных источниках информации по теме «Влияние факторов внешней среды на деятельность организации».

3.4. Тесты для самопроверки

1. Система – это:

а) совокупность хозяйственных единиц учреждений, родственных по своим задачам и организационно сгруппированных в единое целое;

б) совокупность связанных и взаимодействующих друг с другом элементов, составляющих некоторое целостное образование, имеющее новые свойства, отсутствующие у ее элементов;

- в) порядок, форма устройства, организация;
- г) социальная общность, группа людей, объединенных общей программой, общей целью или задачей.

2. *Большинство организаций относятся к системам:*

- а) открытым;
- б) закрытым;
- в) цикличным;
- г) замкнутым.

3. *Логически продуманную систему отношений различных уровней между собой, направленных на достижение всех поставленных целей, называют:*

- а) структура;
- б) технология;
- в) задачи;
- г) ресурсы.

4. *Организация – это:*

- а) группа людей, деятельность которых сознательно контролируется для достижения общей цели;
- б) использует основные ресурсы: капитал, материалы, люди, технологии, информация;
- в) имеет характеристики: ресурсы, зависимость от внешней среды, горизонтальное и вертикальное разделение труда, подразделения;
- г) все выше перечисленное верно.

5. *Открытые системы обладают устойчивостью:*

- а) динамической;
- б) статической;
- в) системной;
- г) процессной.

6. *Свойство эмерджентности системы означает:*

- а) наличие связей между системой и окружающей средой;
- б) способность системы видоизменяться;
- в) возникновение у системы принципиально нового качества;
- г) целенаправленность системы.

7. *Закон синергии означает:*

- а) способность приспосабливаться к окружающей среде;
- б) появление качественно новых свойств при группировке элементов в единое целое;
- в) использование обратной связи;
- г) способность к изменению в соответствии с внутренней присущей целью.

8. *Всякая организация представляет собой:*

- а) горизонтальную линию, отражающую цепь команд управления;
- б) круг, символизирующий демократию в управлении;
- в) пирамиду, в которой отражена иерархия управления;
- г) все ответы верны.

9. *Установите соответствие классификационного признака виду организации:*

- | | |
|--|--------------------|
| 1. Способ социальной организovanности | а) частные |
| 2. Форма собственности | б) партисипативные |
| 3. Отношение к прибыли | в) виртуальные |
| 4. Формирование отношений внутри организации | г) формальные |
| 5. Характер существования | д) некоммерческие |

10. *Жизненный цикл организации характеризуется:*

- а) периодом продвижения товара;
- б) временем, в течение которого организация проходит этапы своего развития;
- в) временем активности организации;
- г) периодом возникновения.

11. *Открытая система характеризуется:*

- а) самообеспечением;
- б) взаимодействием с внешней средой;
- в) независимостью от среды, окружающей систему;
- г) нет верного ответа.

Тема 4. ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

Основные термины и определения

<i>Структура организации</i>	<i>Иерархия уровней управления</i>
<i>Звенья управления</i>	<i>Централизованные организации</i>
<i>Уровни управления</i>	<i>Децентрализованные организации</i>
<i>Линейные связи подчинения</i>	<i>Полномочия</i>
<i>Функциональные связи подчинения</i>	<i>Линейные полномочия</i>
<i>Линейная структура управления</i>	<i>Аппаратные полномочия</i>
<i>Функциональная структура управления</i>	<i>Штабные полномочия</i>
<i>Дивизиональная организационная структура</i>	<i>Параллельные полномочия</i>
<i>Проектная организация</i>	<i>Рекомендательные полномочия</i>
<i>Матричная организация</i>	<i>Делегирование</i>
<i>Организации конгломератного типа</i>	<i>Ответственность</i>

4.1. Краткое содержание темы

Организационная функция в менеджменте включает:

- создание системы управления, то есть формирование *организационной структуры* управления в соответствии со стратегией организации;
- объединение в единое целое всех элементов организации;
- распределение ответственности и прав между руководителями;
- определение места и роли каждого подразделения организации.

В рамках организационной структуры протекает весь управленческий процесс.

Структура организации – логически обоснованная система взаимоотношений уровней управления и функциональных областей, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

В современном менеджменте выделяют два типа организации: *бюрократические* (или *механистические*) и *адаптивные* (или *органические*).

Бюрократия (*механистическая структура*) – тип организации, для которой характерны специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника.

В бюрократической системе нижестоящая ступень иерархии находится под прямым контролем вышестоящей. Каждый сотрудник имеет узкие, строго определенные права, обязанности и компетенции. Вакансии заполняют путем назначения на должность при наличии у кандидата диплома и соответствующих профессиональных качеств. Большинство современных организаций представляют собой варианты бюрократии.

В управленческой практике наиболее распространены следующие типы бюрократических организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная.

Линейная организационная структура управления. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации, исходящих от так называемого линейного менеджера, то есть лица, полностью отвечающего за деятельность фирмы (как правило, небольшой) или ее структурных подразделений (в крупной фирме). Это одна из простейших организационных структур управления, которая характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий все функции управления (рис. 5).

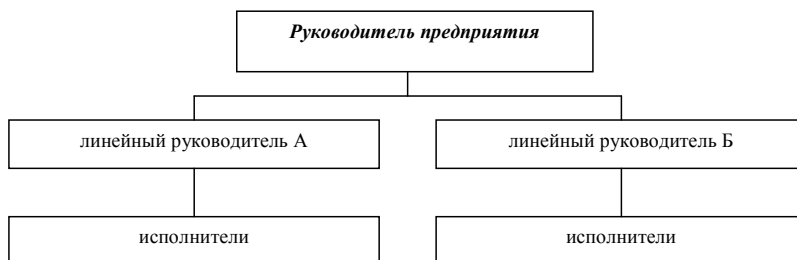


Рис. 5. Линейная структура управления организацией

При линейном управлении (табл. 8) каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых ими объектов.

Таблица 8

Преимущества и недостатки линейной организационной структуры управления

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> – единство и четкость распоряжений; – согласованность действий исполнителей; – простота управления (один канал связи); – четко выраженная ответственность; – оперативность в принятии решений; – личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения 	<ul style="list-style-type: none"> – высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечить эффективное руководство по всем функциям управления; – отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений; – перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами; – концентрация власти в управляемой верхушке

Функциональная организационная структура (эффективна для организаций среднего размера) – организация, в которой каждый ее элемент имеет четко определенную, конкретную задачу и обязанности (производство, финансы, маркетинг и т.п.), иначе говоря, организационная структура, построенная в соответствии с видами работ, выполняемыми отдельными подразделениями (рис. 6).

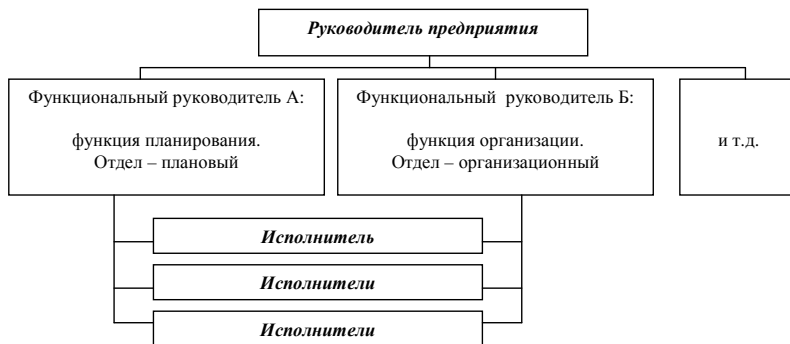


Рис. 6. Функциональная структура управления организацией

Если размер организации или данного отдела велик, то функциональные отделы можно в свою очередь разбить на более мелкие подразделения. Они называются вторичными, или производными. Основная идея функциональной структуры состоит в том, чтобы максимально использовать преимущества специализации и не допустить перегрузки руководства. При этом необходимо, чтобы подразделения не ставили собственные цели выше общих целей организации. Основные преимущества и недостатки функциональной организационной структуры управления отражены в табл. 9.

Таблица 9

Преимущества и недостатки функциональной организационной структуры управления

Преимущества	Недостатки
1	2
<ul style="list-style-type: none"> – высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций; – освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов; 	<ul style="list-style-type: none"> – чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений; – трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;

1	2
<ul style="list-style-type: none"> – стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов; – исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций; – уменьшение потребности в специалистах широкого профиля 	<ul style="list-style-type: none"> – появление тенденций чрезмерной централизации; – длительность процедур принятия решений; – относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения

Линейно-функциональная (штабная) структура управления. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. При разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.д.). Другими словами, линейно-функциональная структура управления (рис. 7), состоит из линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу, и специализированных обслуживающих функциональных подразделений.



Рис. 7. Линейно-функциональная структура организации

Линейно-функциональные организационные структуры управления наиболее эффективны в стабильной среде, рассчитаны на использование действующих технологий, содействуют эффективному выполнению стандартизированных эксплуатационных мероприятий, ориентированы на ценовую конкуренцию. Они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции (табл. 10).

**Преимущества и недостатки линейно-функциональной
организационной структуры управления**

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> – лучшая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников; – освобождение главного линейного менеджера от детального анализа проблем; – возможность привлечения консультантов и экспертов 	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями; – недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решения, как правило, в его реализации не участвует; – чрезмерно развитая система связей по вертикали, то есть тенденция к чрезмерной централизации

В больших организациях, для которых функциональные структуры уже перестают быть эффективными, используют дивизиональную организационную структуру (от англ. division – подразделение). Это такой тип организационной структуры, в соответствии с которым деление организации на элементы и блоки происходит по видам товаров или услуг (продуктовые структуры), группам покупателей (структуры, ориентированные на покупателя) или географическим регионам (региональные структуры). Дивизиональные структуры управления широко применяются в компаниях с численностью сотрудников более 1000 человек, но необходимость ее применения может возникать уже при численности 500-700 сотрудников.

Различия между линейно-функциональной и дивизиональной структурами состоят в следующем. Если первая строится по «шахматному» принципу, когда на каждую из функций – линейную или штабную – формируется система служб («шахта»), пронизывающая всю компанию сверху донизу, то при дивизиональной структуре эти «шахты» как бы «выкапываются» на уровне производственных отделений. В результате управленческие ресурсы высшего эшелона компании высвобождаются для решения стратегических задач.

Адекватно реагировать на изменения окружающей среды позволяет использование органической (адаптивной) структуры, которая принципиально отличается от бюрократической (или механистической). Основными типами органических структур являются проектные и матричные организации.

Проектная организация – это временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в

одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества, не выходя за пределы установленной сметы. Когда проект завершен, команду распускают. Ее члены либо переходят в другой проект, или возвращаются к постоянной работе в одном из подразделений организации.

В матричной организации члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно (рис. 8).

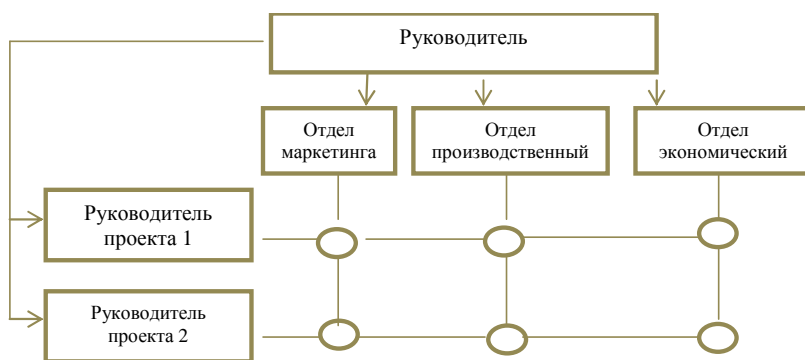


Рис. 8. Матричная структура управления

Руководитель проекта обладает так называемыми «проектными полномочиями», которые могут варьироваться от почти всеобъемлющей линейной власти до практически чистых штабных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права руководителю проекта делегирует высшее руководство. Основной недостаток матричной структуры состоит в ее сложности. Наложение вертикальных и горизонтальных полномочий подрывает принцип единоначалия и часто приводит к конфликтам. К достоинствам структуры можно отнести эффективное использование кадров организации.

Еще одним видом адаптивных организаций являются *организации конгломератного типа*. Они приобретают ту форму, которая лучше всего подходит для данной ситуации. Так, в одном подразделении организации может использоваться функциональная структура, в другом – продуктовая, в третьем – проектная.

Важнейшим этапом построения организационной структуры является определение соотношения полномочий различных уровней управления. *Вертикальное разделение труда*, то есть отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо

для успешной работы организации. Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает в результате *иерархию уровней управления*. Основная характеристика этой иерархии – *формальная подчиненность* лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени управления, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Руководители среднего звена, в свою очередь, могут иметь несколько подчиненных из числа линейных руководителей. Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой *сферу контроля*.

В ходе построения организационной структуры руководитель должен *делегировать* (передача задач и полномочий лицу, принимающему на себя ответственность за их выполнение) подчиненному такой объем полномочий, который необходим последнему для решения поставленных перед ним задач. Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются *централизованными*. *Децентрализованные организации* – это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.

Обязательство выполнять поставленные задачи и отвечать за их удовлетворительное решение – *ответственность*.

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не человеку, который занимает ее в данный момент. Различают *линейные, аппаратные, рекомендательные, параллельные полномочия*.

4.2. Вопросы для обсуждения

1. Какие взаимосвязи существуют между стратегией и организационной структурой?
2. «Организовывать – это значит сначала оценить возможность, а уж потом ставить задачу». Верно ли это утверждение?
3. Можно ли привести пример вида идеальной организационной структуры? Объясните почему?
4. Является ли централизованная организация более жесткой формой управления, чем децентрализованная? Какая, на ваш взгляд, форма более эффективна в управлении?
5. Возможна ли «демократическая иерархия»?
6. Может ли подчиненный нести ответственность за последствия, происходящие в отделе, если он не принимал полномочия от вышестоящего руководителя? Почему?
7. Чем бюрократические структуры отличаются от адаптивных?

8. По каким причинам подчиненные и руководители блокируют процесс делегирования?

9. Дайте определение термину «полномочия». Каким образом определяется объем полномочий в организации?

4.3. Задания и практические упражнения

Задание 1

Предположите, что вы решили создать малую организацию по ремонту и обслуживанию компьютеров. Какую организационную структуру вы выберете и почему?

Задание 2

Определите тип и разновидность организационной структуры управления любой конкретной организации г. Владивостока. Изобразите ее схематично. Дайте характеристику (достоинств и недостатков) данной организационной структуры.

Задание 3

Определите тип организационной структуры управления, используя ее сильные и слабые стороны (линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, линейная):

Вариант 1

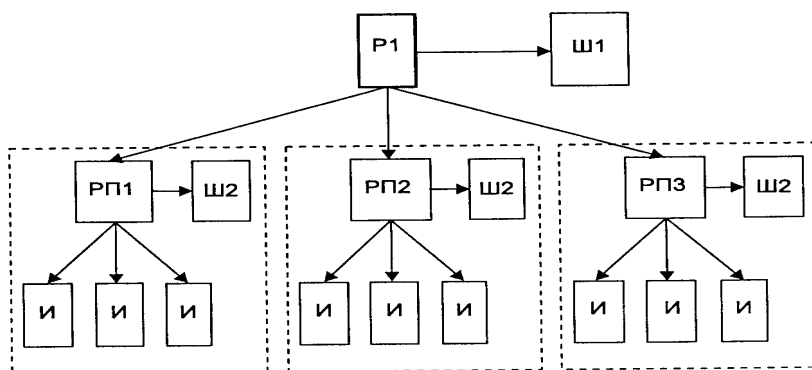
Сильные стороны	Слабые стороны
Простота организационной структуры	Предъявление высоких требований к линейному руководителю, который должен обладать исключительной компетентностью одновременно во всех сферах (бухгалтерия, производство, сбыт и т.д.)
Полная ответственность линейного руководителя за результаты работы	Отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования, в работе руководителей практически всех уровней превалируют оперативные проблемы («текучка»)
	Малая гибкость и малая приспособленность к изменению ситуации.
	Предъявление высоких требований к линейному руководителю, который должен обладать исключительной компетентностью одновременно во всех сферах (бухгалтерия, производство, сбыт и т.д.)

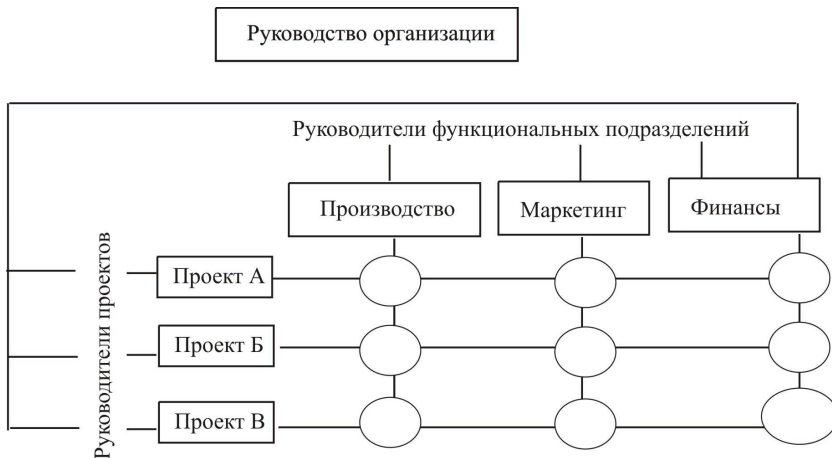
Вариант 2

Сильные стороны	Слабые стороны
Ориентация на источник прибыли прибыльный продукт	Сложность (много этажей управления), нет быстрогодействия, повышаются затраты на содержание управленческого персонала
Децентрализация в условиях специализированных фирм, которая повышает самостоятельность принимаемых решений и их обоснованность	Разобщенность штабной структуры отделений и штаба компании
Скоординированное управление, которое положительно проявляется с позиций проведения единой политики фирмы, в том числе на рынке, проведения политики развития персонала в целом, возможности проведения рекламной кампании, имиджа фирмы в целом	Основные связи структуры – вертикальные, поэтому имеют общие для иерархической структуры недостатки: волокита,
	Перегруженное управление, плохая взаимосвязь при решении вопросов для всех подразделений, дублирование функций на различных этапах.
Обеспечение более тесной связи с партнерами	

Задание 3

Определите виды структур управления, представленные на рисунке, укажите их достоинства и недостатки.

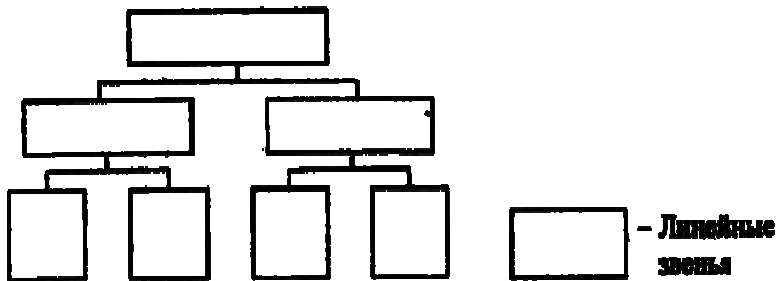




Задание 3

На примере любого предприятия по направлению вашей подготовки впишите в представленных структурах предприятий рис. 9 а, б в прямоугольники конкретные названия звеньев организационной структуры

а



б



Рис. 9. Структуры управления организации «N»

4.4. Тесты для самопроверки

1. *Разработка и построение организационной структуры предприятия относятся к функции:*

- а) планирования;
- б) мотивации;
- в) контроля;
- г) организации.

2. *Суть делегирования заключается:*

- а) в установлении приоритетов;
- б) в передаче полномочий и ответственности;
- в) в передаче ответственности на более низкий уровень управления;
- г) в доверии к своим подчиненным.

3. *Централизация, в отличие от децентрализации, предполагает:*

- а) передачу ответственности за принятые решения;
- б) сотрудничество в организации;
- в) концентрацию прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий в одних руках;
- г) деление в организации работ между ее частями, подразделениями.

4. *Иерархические структуры – это:*

- а) линейная, функциональная, матричная;
- б) матричная, бригадная, проектная;
- в) линейная, функциональная, линейно-функциональная;
- г) матричная, линейная, проектная.

5. *Линейная организация управления позволяет сформулировать управленческую структуру, которая является:*

- а) гибкой;
- б) саморегулируемой;
- в) стабильной и прочной;
- г) все перечисленное верно.

6. *Основные преимущества матричных структур:*

- а) возможность быстрого освоения новых изделий;
- б) эффект двойного подчинения;
- в) возможность использования специалистов невысокого профессионального уровня;
- г) сбалансированный кадровый состав организации.

7. *Не нарушается принцип единоначалия в структуре:*

- а) функциональной;
- б) матричной;
- в) линейной;
- г) проектной.

8. *Заместителя исполнительного директора компании по маркетингу относят к:*

- а) функциональному менеджменту;
- б) линейному менеджменту;
- в) высшему уровню управления организацией;
- г) аппаратному (штабному) менеджменту.

9. *Деление организации на отдельные блоки, отделы, подразделения – это:*

- а) децентрализация;
- б) департаментализация;
- в) блокирование;
- г) дифференциация.

10. *Жесткой иерархией власти в компании, формализацией используемых правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в деятельности характеризуется структура управления:*

- а) матричная;
- б) адаптивная;
- в) механистическая;
- г) проектная.

Тема 5. КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИРМОЙ

Основные термины и определения

<i>Коммуникация</i>	<i>Обратная связь</i>
<i>Информация</i>	<i>Внутренние коммуникации</i>
<i>Коммуникационный процесс</i>	<i>Внешняя коммуникация</i>
<i>Полемика</i>	<i>Формальная коммуникация</i>
<i>Спор</i>	<i>Неформальная коммуникация</i>
<i>Деловая беседа</i>	<i>Вербальная</i>
<i>Деловые переговоры</i>	<i>Невербальная коммуникация</i>
<i>Шум</i>	<i>Преграды в коммуникациях</i>
<i>Монолог</i>	<i>Эффективная коммуникация</i>
<i>Диалог</i>	<i>Обратная связь</i>

5.1. Краткое содержание темы

Коммуникация – это процесс общения и передачи информации между людьми или их группами в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

Коммуникация – это одно из необходимых условий жизни человека в социуме, а коммуникабельность – одна из важных системных характеристик, сопутствующих успеху. Под коммуникабельностью в социальных группах понимают способность к общению, общительность, способность к совместной работе. В информационных технологиях коммуникабельность – это совместимость разнотипных систем передачи информации. Хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Считается, что если организация эффективна в области коммуникации, она эффективна и во всех других видах деятельности.

Относительно конкретной организации (компании) можно говорить как о внешней коммуникации, так и о внутренней. *Внешняя коммуникация* – это коммуникации между организацией и внешней средой. Задача внешних коммуникаций – удовлетворить информационные потребности организации, наладить связи с государственными органами, общественностью, поставщиками, клиентами. *Внутренние, или внутриорганизационные, коммуникации* предстают как часть производственно-хозяйственной деятельности: связь между отделами, департаментами и другими подразделениями. Важнейшая цель внутренней коммуникации в организации – создание среди сотрудников поддержки целей и политики, проводимой руководством организации.

По структурному или иерархическому критерию выделяется *межуровневая (вертикальная) коммуникация* – обмен информацией и знаниями осуществляется как по нисходящей (сообщение подчиненным о принятом управленческом решении), так и по восходящей (отчеты, предложения, объяснительные записки).

В управленческой деятельности отдельно выделяется *межличностная коммуникация*, когда отправителем и получателем выступают отдельные индивиды. В процессе межличностной коммуникации важно уметь преодолевать возникающие преграды. Одна из преград, связанных с восприятием в межличностной коммуникации, возникает из-за конфликта между суждениями и убеждениями отправителя и получателя. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта. Расхождения в основаниях суждений могут становиться причиной избирательного восприятия информации. Слова могут иметь разные значения для разных людей, сообщение, сформулированное одним человеком, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации – возникает семантический барьер. Существуют *невербальные преграды* (обмен взглядами, выражение лица, интонация, модуляция голоса и другие характеристики речи).

Еще одним основанием для типологии коммуникации в организации может служить степень их формализации. *Формальная коммуникация* стандартизирует взаимоотношения между коммуникатором в организации, строго регламентируемые организационными нормами, правилами, основными ценностями. *Неформальная коммуникация* основана на личных, неслужебных, нерегламентированных отношениях. Неформальные связи не носят иерархического характера, но могут быть как горизонтальными (в подавляющем большинстве), так и вертикальными (например, дружеское общение между лидером и рядовым членом группы). Один из каналов неформальной коммуникации – распространение слухов. Таким образом информация передается намного быстрее, чем по каналам формального сообщения.

Помимо перечисленных видов в организации выделяют *вербальную* (письменную и устную) и *невербальную* (визуальную) коммуникацию. Вербальные коммуникации реализуются посредством устных (диалог, совещание, переговоры, презентации и т.п.) или письменных (приказы, распоряжения, инструкции, письма и пр.) сообщений. Невербальные осуществляются посредством языка телодвижений (осанка, жесты, поза, выражение лица и пр.) и параметров речи (интонация, тембр голоса, темп речи, громкость голоса, произношение, стиль речи и пр.). Способы обеспечения коммуникации хорошо известны – это слушание, речь, чтение, письмо.

Коммуникационный процесс представляет собой обмен информацией между двумя или более людьми. Среди основных элементов процесса можно выделить следующие: *отправитель, сообщение, канал связи,*

получатель. Коммуникационный процесс включает этапы, отраженные на рис. 10.

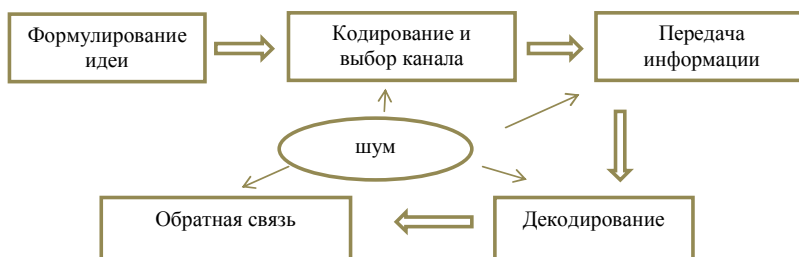


Рис. 10. Коммуникационный процесс

Иногда в процессе коммуникации может возникнуть «шум», источниками которого являются язык (вербальный и невербальный); различия в восприятии информации; различия в статусе.

Цель коммуникации – обеспечить понимание информации (сообщения), которой обмениваются отправитель и получатель.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя и более людьми. На коммуникацию руководители тратят от 50 до 90% времени.

В середине 1970-х гг. в теории коммуникации стал применяться новый подход, позволяющий анализировать отношения между элементами в коммуникативных структурах, которые рассматривались как составляющие коммуникационных сетей.

Деловое общение является таким видом взаимодействия людей, при котором стиль и манера общения влияют на намерения и притязания собеседника. Субъективный стиль общения создает без всяких усилий ведущего положительный эмоциональный отклик, в то время как авторитарная манера общения вносит напряжение между людьми и провоцирует проявление отрицательных эмоциональных состояний. Деловое общение реализуется в различных формах:

- деловые переговоры;
- деловая беседа;
- служебные совещания;
- деловые дискуссии;
- публичные выступления;
- споры, полемика, диспуты, дебаты и прения.

Деловые переговоры – это форма делового общения, которая предполагает наличие несовпадающих или даже противоположных интересов участвующих сторон и требуют от участников умения достигать разумного соглашения.

Деловая беседа (в мире бизнеса, менеджмента и политики) представляет собой устный контакт между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия со стороны своих организаций, фирм или стран для установления деловых отношений, разрешения конкретных проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

Дискуссия (от лат. *discussio* – разбор, рассмотрение, исследование) – это процесс продвижения и разрешения проблем путем выяснения, сопоставления, столкновения, ассимиляции (уподобление, слияние, усвоение), взаимообогащения мнений, точек зрения участников, нахождения правильного решения данной проблемы. Дискуссия как вид делового общения нередко отождествляется с полемикой и спором.

Пolemика – борьба принципиально противоположных мнений, конфронтация, противостояние, противоборство сторон, идей и речей.

Спор – это всякое столкновение мнений, разногласие в точках зрения по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою правоту.

5.2. Вопросы для обсуждения

1. Коммуникация и общение – одинаково ли значение этих понятий?
2. Чем отличаются категории «информация» и «коммуникация»?
3. Приведите примеры обмена информацией в организации.
4. Перечислите и раскройте организационные и индивидуальные барьеры в коммуникациях.
5. В чем проявляется важность эффективных коммуникаций для руководителей и организаций?
6. Можно ли обойтись без обратной связи в коммуникационном процессе?
7. Какие могут возникать препятствия на путях межличностного информационного обмена?
8. Каким образом организация может определить эффективность коммуникаций?
9. Необходимо ли руководителю в процессе коммуникации использовать метод «демагогии»? Приведите примеры.
10. Что такое манипулирование руководителем? Какие формы манипулирования вы знаете?
11. Как распространять слухи и толки, повышающие эффективность управления персоналом?
12. Каким образом электронные средства связи, например электронная почта, могут улучшить коммуникации в современных организациях? Способны ли они оказать негативное воздействие?

13. Некоторые старшие менеджеры отдают предпочтение информации в письменном виде и компьютерным отчетам, полагая, что они содержат более точные данные, чем те, которые передаются при личном общении. Разделяете ли вы данную точку зрения?

14. Что важнее для менеджеров: умение корректно выражать свои мысли или навыки активного слушания?

5.3. Задания и практические упражнения

Задание 1

Вспомните ситуацию в учебе или на работе, когда информация передавалась по «тайному телеграфу». Насколько точными оказались слухи, как реагировали на них люди? Как менеджерам контролировать передаваемую таким образом информацию?

Задание 2

Подготовьте сценарий проведения совещания творческой группы по одной из проблем развития организации или сценарий переговоров по поставке оборудования Вашей компании.

Задание 3

Приведите примеры:

- семантических барьеров обмена информацией;
- барьеров восприятия в коммуникационном процессе;
- барьеров невербального обмена информацией в коммуникационном процессе.

Разработайте примеры нейтрализации коммуникационных барьеров на предприятии (ситуацию придумайте сами или возьмите пример из литературы).

Задание 4

Подготовьте деловое письмо.

Вариант 1. Письмо вашему поставщику с просьбой о поставке дополнительной партии цемента.

Вариант 2. Письмо организаторам Республиканской выставки «Достижение техники» о том, что ваша организация примет в ней участие и вам требуется дополнительная информация об условиях участия.

Вариант 3. Письмо вашему клиенту о том, что вы отказываете ему в просьбе о поставке 10 кранов (причину придумайте сами).

Помните, что деловое письмо должно включать:

- название и адрес фирмы-отправителя,
- название и адрес фирмы-получателя,
- дату и номер письма,
- приветствие (не обязательно),

- текст письма,
- концовку письма (не обязательно),
- подпись (не обязательно),
- имя и должность отправителя,
- вложения.

С целью упрощения процедуры подготовки писем в международной практике широко используются клише. Некоторые из них приведены в табл. 11 (используйте их для написания писем).

Таблица 11

Основные формы клише

Содержательный признак	Основная форма клише
Начало письма	Сообщаем, что... В соответствии с... Ссылаясь на... Рады сообщить... Мы узнали из Вашего письма... В ответ на Ваше письмо...
Просьба	Мы будем (чрезвычайно) благодарны, если Вы... Просим сообщить нам
Подтверждение	Подтверждаем получение Вашего... Мы получили... Рады подтвердить... В подтверждение нашего...
Связующие элементы	В связи с Вашей просьбой... В случае вашего отказа... В сложившихся обстоятельствах... В связи с выше изложенным... В соответствии с заключенным договором... Мы были бы рады иметь возможность...
Окончание письма	Мы хотели бы заверить вас... Будем признательны за... Ожидаем вашего подтверждения... Просим сообщить нам...

Задание 5

Упражнение «Интерактивные переговоры».

Студенты разбиваются по парам. Один участник берет на себя роль продавца, другой – покупателя. У каждого участника свои особенные условия и ограничения по предстоящей сделке. Задача участников – провести переговоры и договориться о цене сделки.

Задание 6

Упражнение «Партнёрские (интегративные) переговоры».

Преподаватель исполняет роль руководителя, студент – подчиненного. Задача преподавателя – используя интегративный стиль убедить студента выходить на работу в выходные в течение ближайших двух месяцев абсолютно бесплатно. Задача студента – не соглашаться.

Задание 7

Проанализируйте приведенные в табл. 12 помехи при общении. Определите, проявлением какого барьера является каждая из них, и заполните таблицу.

Таблица 12

Помехи и барьеры

№	Помехи	Барьер
1	2	3
1	Различное понимание одних и тех же жестов людьми из разных стран	
2	Фильтрация информации	
3	Жаргон, используемый в рабочей группе	
4	Наличие большого числа уровней в структуре управления	
5	Частое употребление в речи выражений «так сказать», «скажем так» и пр.	
6	Отсутствие у руководителя времени на то, чтобы выслушать каждого подчиненного	
7	Расстояние между общающимися более 50 м	
8	Психологическая несовместимость общающихся	
9	Отсутствие регламентов деятельности работников и подразделений аппарата управления	

1	2	3
10	Различное понимание одних и тех же слов и выражений	
11	Неумение слушать собеседника	
12	Различное восприятие дистанции между общающимися представителями разных стран	

Виды барьеров: культурные различия, личностный барьер, языковой барьер, организационный барьер, временной барьер, физический барьер.

Задание 8

Упражнение «Совещание».

Небольшое машиностроительное предприятие столкнулось с проблемой (выберите любую):

- а) сбыта товара;
- б) появления нового конкурента на рынке, который продает аналогичную продукцию;
- в) вводом эмбарго на поставку необходимых ресурсов из Европы.

Руководителю предприятия необходимо провести деловое совещание по сложившейся проблеме.

Проведите инсценировку данного совещания. Разработайте план совещания. Каждому участнику необходимо подготовить свое выступление. Количество участников и должностной состав определяет руководитель группы.

Примечание. Факты, цифры, условия подбирают участники инсценировки самостоятельно.

Задание 9

Упражнение «Интерактивные переговоры».

В инсценировке задания принимают два человека. Одному из участников задания даётся отвечать на телефонные звонки в качестве руководителя одной из торговых компаний, а другой выступает в роли разгневанного покупателя, который требует от компании немедленного удовлетворения претензий по купленному товару.

Руководителю торговой компании необходимо удовлетворить требования покупателя, отстаивая интересы своей компании.

Задание 10

Упражнение «Оформление служебной документации по самостоятельно подобранной ситуации».

Подберите ситуацию в Интернете о возникающих реальных проблемах на предприятии. На основании подобранной ситуации примите управленческое решение и оформите в виде резолюции на служебном документе.

Например:

*Зам. директора
по производству
А.А. Иванову*

Довожу до Вашего сведения, что сроки выполнения плана по выпуску металлорежущих станков срываются ввиду недопоставок комплектующих изделий от поставщика «Ювента».

*Начальник цеха №42 В.В. Петров
10.12.2008*

Задание 11

Упражнение «Оформление служебной документации».

Вы начальник отдела маркетинга. Напишите докладную записку производственного содержания директору предприятия. Используйте пример задания 9.

Задание 12

Упражнение «Оформление служебной документации».

Напишите заявление директору предприятия:

- о приёме на работу;
- о переводе на другую должность.

Задание 13

Работа менеджера рассчитана на использование невербального языка. В кабинете менеджера должны быть три зоны общения: рабочий стол менеджера, стол совещаний, место для неформального общения. Нарисуйте кабинет менеджера. Выделите в нем три зоны общения. Расставьте оптимальным образом мебель в кабинете менеджера. Где должен сидеть руководитель во время совещания?

5.4. Тесты для самопроверки

1. Виды неформальной коммуникации:

- а) слухи, ложь, донос, наущничанье;
- б) инструкции, собеседование;
- в) логическое обоснование работ.

2. Виды вертикальных коммуникаций:

- а) нисходящая;
- б) неформальная;

- в) внешняя;
- г) восходящая.

3. *Создатель сообщений:*

- а) получатель;
- б) канал;
- в) источник;
- г) код.

4. *Вторичный элемент процесса коммуникации – это:*

- а) сообщение;
- б) канал;
- в) информация;
- г) источник.

5. *Информационным критерием эффективности межличностной коммуникации считается:*

- а) удовлетворенность партнеров по коммуникации;
- б) доброжелательная атмосфера общения;
- в) желание сторон продолжать коммуникации;
- г) близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения.

6. *Кодирование – это:*

- а) выбор способа отправления информации;
- б) выбор способа обозначения содержания информации;
- в) выбор между вербальным и невербальным способами передачи информации;
- г) недопонимание между общающимися.

7. *«Шум» в коммуникационном процессе – это:*

- а) технические помехи в выбранном канале коммуникации;
- б) все, что может повлиять на искажение информации.

8. *Поручение начальника цеха начальнику участка – это:*

- а) восходящая коммуникация;
- б) горизонтальная коммуникация;
- в) нисходящая коммуникация;
- г) неформальная коммуникация.

9. *Коммуникация – это:*

- а) обмен информацией;
- б) планирование личного времени;
- в) система методов управления.

10. *Коммуникации без использования слов называют:*

- а) неформальными;

- б) формальными;
- в) вербальными;
- г) невербальными.

11 Горизонтальные коммуникации осуществляются между:

- а) внешней средой и организацией;
- б) уровнями управления;
- в) подразделениями;
- г) друзьями.

Тема 6. РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Основные термины и определения

<i>Проблема</i>	<i>Методы принятия решений</i>
<i>Решение</i>	<i>Альтернатива</i>
<i>Управленческое решение</i>	<i>Принятие решения</i>
<i>Процесс решения</i>	<i>Экономическая эффективность</i>
<i>Требования к управленческим решениям</i>	<i>Социальная эффективность</i>

6.1. Краткое содержание темы

Эффективность деятельности предприятий любой формы собственности обуславливается не только возможностями капиталовложений в современное оборудование, но и квалификацией руководителей, уровнем их компетенции, умением предвидеть, вовремя принимать и реализовывать необходимые решения.

Понятие «решение» по-разному интерпретируется в разных областях знаний. Общая теория принятия решений, разработанная на основе математических методов и формальной логики, используется в экономике и имеет предпосылки для широкого распространения. С позиции данной теории, «принятие решений» – это выбор из огромного множества наиболее предпочтительной альтернативы. Альтернативой называют один вариант действий, исключающий возможность реализации другого.

Философская наука трактует «решение» как процесс и результат выбора цели и способа действий.

В экономической литературе понятие «решение» рассматривается как акт выбора и результат выбора (выбор определенного курса действий из возможных вариантов). Решение как процесс предполагает временной интервал, в течение которого оно разрабатывается, принимается и реализуется.

В теории управления определение «управленческое решение» чаще всего формулируется как:

- обдуманый вывод о необходимости осуществить какие-то действия, связанные с достижением целей организации либо, наоборот, воздержаться от них (В.Р. Веснин);
- управленческий результат, в котором определена деятельность людей (З.П. Румянцева, Н.В. Филинов, Т.Б. Шрамченко);
- продукт управленческого труда, организационная реакция на возникшую проблему (О.И. Ларичев);

– управленческое решение – основной результат управленческой деятельности (М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури).

В основе управленческого решения лежит разрешение проблемы.

В процессе управления менеджер принимает огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. Управленческие решения классифицируются по следующим признакам:

– по уровню масштаба, например, уровень предприятия, подразделения, отдела, бригады и др.;

– по содержанию – принимаемые решения могут относиться к определенной деятельности предприятия: экономической, технической, социальной, организационной и др.;

– по времени действия – решения, принимаемые на длительный срок (5 и более лет), являются стратегическими, а решения, рассчитанные на год или квартал, – среднесрочными, на месяц, неделю и сутки – краткосрочными. К краткосрочным решениям относятся текущие, оперативные решения, принимаемые для разрешения текущих, частных ситуаций;

– по форме – документированные и не документированные (устные);

– по степени структурированности: структурированные и неструктурированные. Структурированные решения являются результатом реализации определенной последовательности действий или шагов в прошлом (например, закупка товаров, формирование ассортимента, подбор кадров и др.). Структурированные решения называют программируемыми. Неструктурированные решения принимаются в ситуациях, отличающихся новизной, существенной неполнотой информации, многообразием и сложностью влияния различных факторов;

– по степени уникальности: рутинные, оптимальные, рациональные, новаторские;

– по надежности исходной информации: на основе надежной информации, рискованные, ненадежные;

– по учету изменения данных: жесткие, гибкие.

Классификация управленческих решений дает возможность систематизировать характеризующие их производственные ситуации, информацию и процедуры, связанные с ее обработкой.

Процесс выработки решения имеет определенную технологию, соблюдение которой способствует обеспечению необходимого уровня качества управленческого решения. Под технологией принятия решений понимается совокупность последовательных приемов и способов для достижения цели.

Принятие решения – это не одномоментный акт, а результат процесса, развивающегося во времени и имеющего определенную структуру.

Процесс принятия решения представляет собой последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблемной ситуации и заключающихся в анализе сложившейся ситуации, генерации альтернатив решения, принятии решения и организации реализации его выполнения.

Универсального алгоритма принятия решения, который подошел бы для любой ситуации, не существует. М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури в процессе принятия решения выделяют 7 этапов (рис. 11).

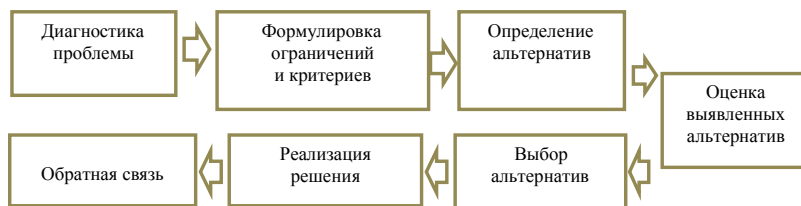


Рис. 11. Этапы принятия решения

М. Мескон с соавторами считает, что первый шаг на пути решения – это диагностика проблемы или диагноз, полный и правильный. Прежде чем выдвигать альтернативы принятия решения, необходимо обеспечить их реалистичность. Делается это путем выявления не зависящих от организации факторов (ограничений). Например, ими могут выступать нормативные акты или финансовые ресурсы и т.п. На этом этапе проводится анализ каждой из выдвинутых идей, их сравнение, определение «плюсов» и «минусов», сильных и слабых сторон. Для этого может быть использован метод экспертной оценки. Этап выбора наилучшей альтернативы или, по словам некоторых ученых, «выбор максимизированной альтернативы», по сути и является принятием управленческого решения. Это – основной управленческий акт, который совершается руководителем. Поэтому на следующих этапах – исполнения и обратной связи – задача руководителя заключается в оценке изменений, которые наступают в проблемной ситуации в связи с реализуемым решением, то есть в определении, насколько они «вписываются в план», и изменение ситуации в нужном, желательном направлении.

Методы принятия решений могут быть различными:

1) основанный на *интуиции* – использование накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности менеджера, что помогает выбрать и принять правильное решение

2) основанный на понятии «*здравого смысла*» – использование накопленного практического опыта руководителя;

3) основанный на *научно-практическом подходе*, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки большого количества информации, помогающий обосновать принимаемые решения.

Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией. Поэтому управление должно быть целенаправленным, должна быть известна цель управления. В системе управления нужно соблюдать принцип выбора принимаемого решения из определенного набора решений. Чем больше выбор, тем эффективнее управление.

Принятие решения основывается на его эффективности. Под *эффективностью управленческих решений* понимается совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение, получение определенного эффекта. К показателям эффективности разработки управленческих решений относятся:

- срок реализации решения;
- степень обоснованности решений (использование научных методов разработки, современных подходов);
- многовариантность расчетов;
- наличие прогрессивного отечественного и зарубежного опыта;
- расходы, связанные с разработкой проекта решения;
- стоимость реализации решения;
- учет степени риска в реализации решения и др.

В экономической теории различают два вида эффективности: *экономическую* и *социальную*. *Экономическая эффективность* характеризуется отношением полученного результата к затратам в соответствии с формулой 1.

$$\mathcal{E} = \frac{P}{Z}, \quad (1)$$

где \mathcal{E} – экономическая эффективность;

P – полученный результат;

Z – затраты.

Показателями экономической эффективности решений могут быть: рентабельность, оборачиваемость, окупаемость капиталовложений, фондоемкость, фондоотдача, производительность труда, соотношение роста заработной платы и производительности труда и т.д.

Примером показателей социальной эффективности служат: степень выполнения заказов потребителей; своевременность выполнения заказа; полнота выполнения заказа; оказание дополнительных услуг; послепродажный сервис; степень технической оснащенности управленческого труда, текучесть работников аппарата управления, квалификационный уровень кадров и т.п.

Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям:

1. Убедительность – подтверждение фактами, серьезными доводами, обоснованиями.
2. Любое решение должно быть личным решением как менеджера, так и каждого исполнителя.
3. Ясность, точность, вразумительность – четкость формулировок.
4. Рассмотрение организации с позиции системного подхода.
5. Возможность реально воплотить решение в жизнь.
6. Учёт возможных последствий каждого управленческого решения для всех блоков организации.
7. Своевременность – реализация в нужный момент или за определённый период времени.
8. Решение должно основываться не только на интуиции, но и на результатах логичного мыслительного процесса, методах менеджмента.
9. Предпочтительнее решение, основанное на знании и применении методов менеджмента, накопленном опыте, суждениях.
10. Принимающий решение не должен бояться инноваций, а должен уметь адаптироваться к новому и сложному.
11. Экономичность – дешевизна принятия и реализации решения.
12. Эффективность – степень достижения поставленных целей, результата в сопоставлении с затратами ресурсов.

6.2. Вопросы для обсуждения

1. В теории управления существует достаточно много определений *управленческого решения*. Какое из них вам кажется оптимальным?
2. Приведите классификацию управленческих решений в менеджменте.
3. Каким образом поведенческие факторы руководителя влияют на процесс принятия решений?
4. Опишите процесс принятия управленческих решений.
5. Что такое проблема? Как связана проблема и управленческое решение?
6. Какие показатели могут свидетельствовать об оценке эффективности принятия решений?
7. Опишите известные вам нарушения в принятии управленческих решений.
8. Как, на ваш взгляд, влияют нравственные критерии на отношения коллег к решениям в менеджменте?
9. Что вы знаете о возможных решениях при выполнении функции «контроль»?
10. Чем, по вашему мнению, социальные решения отличаются от экономических? Аргументируйте ваш ответ.

11. Можно ли рассматривать решения в менеджменте как продукт управленческой деятельности? Обоснуйте Ваш ответ.

12. Каковы рекомендации специалистов при оценке эффективности принятых решений? Согласны ли Вы с ними? Поясните Вашу позицию.

6.3. Задания и практические упражнения

Задание 1

Используя стандартный алгоритм принятия и реализации управленческого решения, определите последовательность действий при принятии и реализации следующих решений:

а) определение новых направлений деятельности (выбор компании по своему выбору);

б) поиск сотрудников на работу (выбор компании по своему выбору);

в) выбор поставщиков товара в автомагазин;

г) повышение эффективности работы персонала компании (выбор компании по своему выбору).

Задание 2

«Сражение выигрывает тот, кто решил его выиграть» Л.Н. Толстой.

Объясните слова автора. Приведите примеры из опыта, из средств массовой информации.

Задание 3

Чем коллективное принятие решения отличается от коллегиального? Проанализируйте достоинства и недостатки индивидуального и группового принятия решений. Составьте сравнительную таблицу.

Задание 4

Приведите хотя бы три примера принятия решений при выполнении функции «мотивация».

Задание 5

Какой этап рационального решения проблемы, по вашему мнению, требует применения социально-психологических методов, организационно-распорядительных, экономико-статистических? Аргументируйте ваше мнение. Приведите примеры.

Задание 6

Организация «D» стала терять свои конкурентные преимущества на рынке, что привело к снижению уровня конкурентоспособности выпускаемых ею компьютеров, ее стала вытеснять с рынка организация «E». Чтобы снова успешно завоевать часть рынка, организации «D» необходимо правильно разработать управленческое решение о наборе потребительских свойств выпускаемых компьютеров, например, изменить конфигурацию монитора. Какие управленческие решения разработали

бы вы в данной ситуации, если бы были менеджером организации «D»? Как повлияет ваше решение на качество компьютеров?

Задание 7

Вам необходимо оценить эффективность любого принимаемого управленческого решения (можно к заданию б). Вы разработали три альтернативы:

- 1) выгода от реализации решения равна затратам;
- 2) затраты через некоторое время начинают превышать выгоду;
- 3) выгода через некоторое время начинает превышать затраты.

Задание 8

Предположите, что вы получили должность менеджера по персоналу или специалиста-маркетолога. Какой мотивационной теории вы отдадите предпочтение? На каких принципах проектирования оптимальных систем мотивации труда будете акцентировать внимание? Почему?

6.4. Тесты для самопроверки

1. Решение – это:

- а) выбор альтернативы;
- б) концентрированное выражение процесса управления;
- в) соглашение о кооперации;
- г) нет верного ответа.

2. В менеджменте принятие решения – это:

- а) систематизированный процесс;
- б) умение, развиваемое обучением и опытом;
- в) отношения между менеджерами;
- г) нет верного ответа.

3. Понятие «запрограммированные решения» заимствовано из языка:

- а) космонавтов;
- б) прогнозистов;
- в) программистов;
- г) компьютерщиков.

4. Запрограммированные решения являются критерием:

- а) содержания;
- б) продолжительности действия;
- в) структурированности;
- г) направленности.

5. По содержанию самыми сложными в большинстве случаев являются решения:

- а) экономические;

- б) социальные;
- в) организационные;
- г) инновационные.

б. Классификация решений на одно- и многоуровневые относится к:

- а) числу целей;
- б) продолжительности действия;
- в) уровню принятия решения;
- г) глубине воздействия.

7. Первым этапом решения сложной проблемы считается:

- а) сбор релевантной информации;
- б) диагностика проблемы;
- в) составление списка всех альтернатив;
- г) выявление альтернатив.

8. Установка ограничений и критериев для принятия решения – это этап:

- а) первый;
- б) второй;
- в) третий;
- г) четвертый.

9. Если менеджер использует абсолютно новый подход в решении проблемы, то это уровень принятия решений:

- а) адаптационный;
- б) инновационный;
- в) селективный;
- г) рутинный.

10. Если у менеджера имеется определенная программа, как распознать ситуацию, какое решение принять, то это уровень принятия решений:

- а) адаптационный;
- б) инновационный;
- в) селективный;
- г) рутинный.

11. Требуется инициативы и свободы действий, но лишь в определенных границах, уровень принятия решений:

- а) адаптационный;
- б) инновационный;
- в) селективный;
- г) рутинный.

12. Система принятия решений, обеспечивающая углубленную проработку и согласование решений на нескольких уровнях управления – это:

- а) метод «рингисэй»;
- б) метод теории игр;
- в) метод мозгового штурма;
- г) метод экспертных оценок.

13. Компромисс при принятии решения характеризуется:

- а) установлением некоего среднего результата в споре двух сторон;
- б) уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другой;
- в) принятием решения, учитывающего мнения независимых сил;
- г) продвижением решения, выгодного руководителю.

Тема 7. РУКОВОДСТВО, ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ

Основные термины и понятия

<i>Руководство</i>	<i>Демократический стиль</i>
<i>Лидерство</i>	<i>Либеральный стиль</i>
<i>Стиль руководства</i>	<i>Харизма</i>
<i>Власть</i>	<i>Лидер</i>
<i>Влияние</i>	<i>Рычаги власти</i>
<i>Авторитарный стиль</i>	

7.1. Краткое содержание темы

Руководство – один из важнейших компонентов эффективного управления, цель которого – побудить людей работать через создание стимулов к труду и приобретение необходимых навыков в профессиональном деле.

Управленческие взаимоотношения между руководителем и последователями основаны на эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направлены на побуждение людей к достижению общих целей – *лидерство*.

Выделяют формальное и неформальное лидерство. Процесс влияния на людей через личные способности, умения и другие ресурсы получил название *неформального лидерства*. Решение проблем, возникающих перед группами людей при достижении ими общей цели, решается путем сплочения вокруг одного лидера. Таким образом, лидерство в управлении организацией – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. *Влияние* – это любое поведение индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого.

Лидер организации – человек, эффективно осуществляющий формальное и/или неформальное руководство, оказывающий влияние на отдельных исполнителей или на группы, направляя их усилия на достижение целей организации и выполнение ее миссии. Формы и методы управления коллективом и отдельной личностью – *это стили управления*.

Отечественные и зарубежные специалисты разработали различные модели стилей руководства (управления), среди которых можно выделить две большие группы:

- «одномерные» – обусловлены только одним фактором;
- «многомерные» – комплекс взаимодополняющих подходов, каждый из которых независим от других и может осуществляться наряду с ними.

К «одномерным» стилям управления относятся: авторитарный, демократический, либеральный (нейтральный или «попустительский»).

Данные стили разработаны в 1930-е годы эмигрировавшим в США немецким психологом Куртом Левиным (1890–1947).

Авторитарный стиль заключается в сосредоточении власти в одних руках и недопущены других к участию в принятии решений (теория «Х»). Согласно этой теории обыкновенный человек ленив, страдает отсутствием честолюбия, избегает ответственности и предпочитает, чтобы им руководили. Поэтому необходимо строго следить за деятельностью подчиненных и, исходя из ситуации, либо награждать их, либо наказывать.

Демократический стиль предполагает делегирование властных полномочий подчиненным и привлечение их к процессу принятия решений (теория «Y»). Согласно данной теории все работники обладают потенциалом роста, способностью брать на себя ответственность и готовностью стремиться к достижению целей организации. Роль руководителя – помочь людям самим распознавать и развивать эти качества. Автор теорий «Х» и «Y» – Дуглас МакГрегор.

Стиль невмешательства предполагает, что руководитель выступает в роли консультанта, старается не навязывать свою волю подчиненным. Организации, где доминирует данный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий, творческим отношением к делу. Такой тип руководителей описал Уильям Оучи (теория «Z»). Согласно данной теории руководитель добивается преданности подчиненных путем внимательного к ним отношения. Организация дает сотрудникам гарантию занятости, возможности продвижения по службе и решения проблем всей группой, а руководитель работает вместе с подчиненными, стремясь к достижению целей организации.

Еще одну классификацию руководства или стилей управления предложили Р. Блейк и Д. Мутен. Основой послужили критерии руководства, сосредоточенного на работе, и руководства, сосредоточенного на человеке. В соответствии с этим была построена управленческая решетка, включающая пять основных стилей руководства (рис. 14).

Отношение к производству	9.1							9.9
				5.5				
	1.1							1.9
	Отношение к человеку							

Рис. 14. «Управленческая решетка» Р. Блейка и Д. Мутена

Стиль 1.1 (обедненное руководство). При таком управлении руководитель не оказывает давления на сотрудников с целью достижения лучших результатов труда, но и не заботится о них.

Стиль 1.9 (управление в духе загородного клуба). Это стиль с низкой ориентацией на решение задач, стоящих перед организацией (руководитель не оказывает давления на сотрудников и не заботится о результатах труда), и с высокой ориентацией на удовлетворение интересов персонала.

Стиль 9.1 (управление по задачам). Стиль с высокой ориентацией на решение стоящих перед организацией задач и полным пренебрежением интересами персонала.

Стиль 5.5 (организационное управление). В этом случае средние показатели производительности труда путем компромисса между требованиями к результатам труда и интересами сотрудников.

Стиль 9.9 (групповое управление). Это идеальный стиль управления, при котором достигается оптимальная согласованность между требованиями к результатам труда и интересами работников.

Руководителю в дополнение к формальным полномочиям требуется власть как возможность влиять на поведение других. *Власть* можно рассматривать как ограниченное право использовать ресурсы организации или направлять усилия людей на выполнение заданий. Джон Кеннет Гэлбрейт дает следующее определение: «Власть – это способность одного человека или целой группы людей навязывать свои цели другим». В.Р. Веснин определяет власть как возможность влиять на поведение других, оказывая на них влияние, то есть воздействие, изменяющее поведение в нужную для организации сторону и побуждающее более эффективно работать. Иначе говоря, обладание властью – это возможность *влиять* на удовлетворение потребностей. *Влияние* – поведение человека, изменяющее отношение, поведение другого человека или группы людей.

Власть принимает разнообразные формы. Джон Френч и Бертрам Рэйвен выделяют следующие пять форм власти: *власть, основанная на принуждении*, *на вознаграждении*, *экспертная власть* (основанная на знании), *эталонная власть* или *власть примера* (основанная на личных качествах, когда исполнитель тянется к руководителю или даже отождествляет себя с ним) и *традиционная власть* или *законная* (отношение младшего к старшему). Наиболее яркой характеристикой власти примера является влияние с помощью харизмы. *Харизма* – влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников. Ее еще называют референтной властью.

Самое общее разделение источников возникновения власти предполагает, что власть может происходить из должности или из личности. Власть должности возникает не из самой должности, а делегируется ее обладателю теми, кому он подотчетен. Основными формами проявления власти в этом случае будут выступать *принуждение*, *вознагражде-*

ние, власть над ресурсами, власть связей. Личная власть – это степень уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных, основанная на близости его и их целей. Основными формами личной власти могут быть экспертная власть, власть примера, право на власть.

К рычагам власти относятся:

- *наказание* – наименее действенное средство, поскольку оно лишено гибкости;
- *капитал*, который можно использовать как в негативных, так и позитивных целях;
- *знания* – наиболее действенная форма власти, их могут применять с целью награды, наказания или проведения изменений в организации.

Власть в организации – это ограниченное право использовать экономические ресурсы организации и направлять усилия коллектива организации или его части на выполнение заданий, миссии и достижение целей организации. Следует различать понятия «власть» и «авторитет». Авторитет – это неформальная составляющая власти. Он завоевывается у коллег по работе, тогда как власть дается по должности.

Менеджер имеет власть над подчиненными, однако в некоторых ситуациях и подчиненные обладают властью над ним. Поэтому следует придерживаться разумного баланса власти между руководителем и подчиненными, чтобы не вызывать негативных реакций у сторон управленческого процесса.

7.2. Вопросы для обсуждения

1. Как соотносятся понятия «власть», «влияние» и «лидерство»?
2. В знаменитой работе Никколо Макиавелли «Принц», появившейся в самом начале XVI в., написано о том, что власть и манипулирование ею являются рычагами управления государством. Можем ли мы это утверждение перенести на социально-экономическую систему?
3. Обоснуйте утверждение: «Цели руководителя не должны противоречить глубоко укоренившимся ценностям исполнителя».
4. Что такое харизма и как ею пользуются руководители?
5. Какую роль, по вашему мнению, играет харизма? Все ли люди ей обладают? Поясните ваш ответ.
6. В чем ошибочность заявления лорда Эктон: «Абсолютная власть развращает абсолютно»?
7. Власть экспертная и власть информации – это одно и то же или нет? Поясните ваш ответ.
8. Часто говорят о силе и власти, как будто это одно и то же. Вы поддерживаете это утверждение? Объясните свою позицию.
9. В чем проявляется адаптация стилей руководства к деловым ситуациям?

7.3. Задания и практические упражнения

Задание 1

Сопоставьте формы власти, основанные на принуждении и вознаграждении. Какая из них предпочтительней и почему? Какая из них наиболее распространена в современных организациях, по вашему мнению (из пяти форм власти)?

Задание 2

Если вы станете руководителем организации, то как будете влиять на сотрудников? Какие черты харизматической личности у вас преобладают?

Влияет ли ситуация на выбор формы власти для руководителя?

Задание 3

Вспомните управленческую решетку Р. Блейка и Д. Моутона. В какую клетку «управленческой решетки» вы поместили бы себя в качестве руководителя организации и почему? Можно ли соотнести стили руководства по данной управленческой решетке и формы власти?

Задание 4

Пять студентов получают карточки с указанной формой власти. Задача каждого – попросить работника выйти на работу в выходные дни, используя указанную на карточке форму власти. Какие из предлагаемых вами форм относятся к утилитарным, а какие – к нормативно-правовым?

Задание 5

Для эффективного функционирования организации необходимо соблюдать оптимальное соотношение зависимостей двух видов: подчиненных от руководителя и руководителя от подчиненных. Что это значит? Приведите примеры из СМИ, которые наглядно иллюстрируют вышеуказанное утверждение.

Задание 6

Заполните таблицу, используя примеры из практики учебного процесса.

Таблица 13

Власть в группе

Основы власти	Источники власти	Примеры из практики занятий
		Преподаватель
		Студент

Задание 7

Какой вид власти имеют нижеуказанные должности? За что и какую ответственность несут эти люди?

Проранжируйте должности с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях. Поставьте «1» перед той должностью, которая, по вашему мнению, является наиболее «властной» в указанной организации, и «12» перед должностью, которая наименее «властная» в данной организации:

- 1) генеральный директор производственного объединения;
- 2) главный инженер приборостроительного завода;
- 3) главный бухгалтер торговой фирмы;
- 4) начальник производственного отдела;
- 5) начальник цеха;
- 6) бригадир производственной бригады;
- 7) мастер цеха;
- 8) ректор вуза;
- 9) проректор по административно-хозяйственной части;
- 10) декан факультета;
- 11) староста группы;
- 12) староста учебной группы.

Задание 8

Подберите и обсудите в аудитории научные публикации (включая электронные ресурсы) на тему «Современный руководитель».

Задание 9

Заполните пропущенные строки табл. 14.

Таблица 14

Характеристика стилей управления

Характеристика стилей управления (руководства)	Стиль		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
1	2	3	4
Способ принятия решения	Единоличный		
Способ доведения решения до исполнителя		Предложение	
Распределение ответственности		В соответствии с полномочиями	

1	2	3	4
Отношение к инициативе подчиненных			Полностью передается подчиненным
Принципы подбора кадров	Избавление от сильных конкурентов		
Отношение к общению	Отрицательное, соблюдает дистанцию		
Отношение к дисциплине		Разумное	
Отношение к стимулированию			Нет четкой ориентации

7.4. Тесты для самопроверки

1. Власть – это:

- а) способность обеспечивать реализацию замысла, даже если другие стороны не согласились с целесообразностью его осуществления;
- б) способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей;
- в) ограниченное право использовать ресурсы организации или направлять усилия людей на выполнение заданий.

2. С понятием «власть» связано:

- а) самопознание;
- б) авторитет;
- в) социализация;
- г) харизма.

3. Основное различие между авторитарным, демократическим и номинальным стилями менеджмента состоит в следующем:

- а) авторитарный стиль менеджмента характеризуется единоличным принятием решений и централизацией властных полномочий;
- б) авторитарный стиль менеджмента состоит в единоличном использовании властных полномочий;
- в) демократический стиль менеджмента отличается принятием решений с участием подчиненных и делегированием части полномочий;

г) демократический стиль менеджмента состоит в уважительном отношении к подчиненным;

д) номинальный стиль менеджмента состоит в делегировании своих прав по принятию решений подчиненным;

е) номинальный стиль менеджмента характеризуется уклонением от принятия самостоятельных решений из-за боязни личной ответственности.

4. Возможность и способность навязать свою волю, воздействовать на деятельность и поведение других людей, даже вопреки их сопротивлению – это:

- а) власть;
- б) влияние;
- в) лидерство;
- г) руководство.

5. Меры административного наказания относятся к ресурсам власти:

- а) утилитарным;
- б) административным;
- в) психологическим;
- г) экономическим.

6. Власть по должности и по авторитету – это власть:

- а) формальная;
- б) неформальная;
- в) реальная;
- г) компетентная.

7. Ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых сотрудников на выполнение определенных задач – это:

- а) полномочия;
- б) власть;
- в) ответственность;
- г) компетентность.

8. Способ разделения власти относится к:

- а) централизации;
- б) децентрализации;
- в) делегированию;
- г) департаментализации.

9. Власть примера, основанная на привлекательности черт влияющего настолько, что его примеру хочется следовать, – это власть:

- а) эталонная;
- б) экспертная;

- в) законная;
- г) вознаграждения.

10. Согласно теории менеджмента, руководитель, придерживающийся авторитарного стиля управления, использует власть, основанную на:

- а) принуждении;
- б) убеждению;
- в) компромиссе;
- г) вознаграждении.

11. Влияние через традицию соответствует власти:

- а) законной;
- б) основанной на принуждении;
- в) основанной на вознаграждении;
- г) эталонной.

12. К характеристикам харизматичной личности НЕ относится:

- а) зависимость от чужого мнения;
- б) достойная и уверенная манера держаться;
- в) решительность и целеустремленность;
- г) яркая внешность.

Часть II. ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА

Тема 8. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МАРКЕТИНГА

Основные термины и определения

Маркетинг

Методы маркетинга

Категории маркетинга

Виды маркетинга

Эффективность маркетинга

Ремаркетинг

Конверсионный маркетинг

Микромаркетинг

Макромаркетинг

8.1. Краткое содержание темы

Маркетинг представляет собой деятельность, направленную на повышение эффективности продвижения товаров и услуг от производителя к потребителю (клиенту, пользователю). Это связь между бизнесом и клиентом.

По мнению английского экономиста П. Друкера, «результатом бизнеса является удовлетворенный клиент. Внутри же предприятия существуют лишь издержки».

В современной парадигме управления предприятие рассматривается как открытая система, результаты деятельности которой определяются ее позицией на рынке, способностью к новаторству, производительностью, развитием персонала, а также качеством продуктов / услуг. Ключевым элементом последнего выступает маркетинг.

Маркетинг сегодня – это функция предприятия, стратегия и тактика его поведения на рынке. При этом целью маркетинга является своевременное распознавание потребностей и требований рынка и создание собственной стратегии поведения на рынке с учетом требований общества и окружающей среды.

Цели маркетинга:

1. Экономические – максимизация прибыли в длительной перспективе, определение новых сегментов клиентуры, улучшение сбыта, рационализация продукта и системы распределения, предупреждения устаревания

некоторых продуктов и услуг, укрепление рыночных позиций по отношению к конкурентам.

2. «Эгоистические» – повышение престижа и улучшение имиджа фирмы, страны, региона, определенной местности. Руководители предприятий ищут способы одновременного расширения клиентуры и дохода, а также сохранения независимой ситуации.

3. Социальные цели – разработка продуктов (товаров и услуг), которые подходят для слоев населения с более низким доходом; разработка продуктов, способствующих охране окружающей среды, стимулирующих расширение местного ремесленного производства и малого бизнеса, содействующих улучшению социальных условий.

Задачи маркетинга:

1. Формирование и стимулирование спроса.
2. Обеспечение обоснованности принимаемых управленческих решений.
3. Расширение объема продаж, рыночной доли и прибыли.

Развитие маркетинга связано с последовательностью его концепции.

Основными функциями маркетинга являются:

- 1) аналитическая функция;
- 2) производственная функция;
- 3) сбытовая функция (функция продаж);
- 4) функция управления, коммуникаций и контроля.

Маркетинг представляет собой единый процесс управления производством товаров и услуг, а также разработку механизма их реализации. Согласно ряду особенностей этого механизма применяется довольно четкая классификация методов маркетинга.

В зависимости от методов товаропродвижения существуют следующие виды маркетинга:

1. По объектам и сфере применения:

- экспортный – применяется при продажах за границу;
- импортный – применяется в виде исследования рынка, как внешнего, так и внутреннего, для повышения эффективности закупок за границей, а в последующем – реализации товаров и услуг в стране;
- внутренний – применяется в пределах границ одной страны.

2. По товарной политике:

- концентрированный – представляет собой процесс выбора только одного сегмента рынка и дальнейшую работу исключительно в его интересах;
- дифференцированный – представляет собой процесс выбора нескольких сегментов рынка и работу в них;
- недифференцированный – представляет собой работу со всеми покупателями с одинаковой стратегией и тактикой. Возможен, если компания выпускает стандартный продукт.

3. По доле рынка, которую освоило предприятие:

– оборонительный – предприятие стремится сохранить уже имеющуюся долю на рынке;

– атакующий – активная позиция по завоеванию рынка.

4. По спросу на рынке:

– разрабатывающий – создает спрос на продукцию;

– конверсионный – применяется в том случае, если рынок полностью или частично не принимает товар, посредством улучшения товара и гибких цен преобразовывает отрицательный спрос в положительный;

– стимулирующий – необходим для оживления спроса с низким уровнем;

– противодействующий – ликвидирует спрос, который не нужен;

– демаркетинг – применяется в условиях падающего спроса для его восстановления.

Однако приведенная классификация методов маркетинга не абсолютна. Рынок постоянно развивается, соответственно, меняются и способы работы. Вполне естественно, что маркетинг меняет свои методы и применяет новые. Понятие маркетинга нельзя отождествлять с рекламой. Современные методы маркетинга не указывают на продукт прямо. Это следствие постоянного расширения производства. От того, какие методы маркетинга применяются в компании, и от его организации зависит, насколько эффективным будет процесс реализации товаров и услуг.

В научной литературе по маркетингу выделяют различные *виды маркетинговой деятельности, связанные с разнообразными условиями функционирования компаний на рынке.*

В зависимости от масштабов и уровня функционирования маркетинговой деятельности можно различать международный маркетинг, национальный маркетинг, макро- и микромаркетинг.

Международной маркетинговой деятельностью занимаются как отдельные компании, работающие с зарубежными рынками, так и государственные органы, ответственные за международное сотрудничество.

Национальный маркетинг охватывает вопросы рыночного управления народным хозяйством в целом и на уровне регионов.

Макромаркетинг, или корпоративный, присущ группам предприятий, связанным теми или иными отношениями.

Микромаркетинг – это маркетинговая деятельность одного предприятия, которое в том числе может быть в составе какой-либо корпоративной структуры.

В зависимости от цели функционирования организации различают коммерческий и некоммерческий маркетинг.

Коммерческий маркетинг осуществляется в организациях, целью которых является получение прибыли. Это основная масса всех предприятий

и организаций. Поэтому, как правило, в деятельности предприятий слово «коммерческий» не используется, а употребляется просто «маркетинг».

Некоммерческий маркетинг применяется предприятиями, не предполагающими получение прибыли. В основном это государственные социальные организации, предоставляющие бесплатные услуги, а также благотворительные или неправительственные организации.

По сфере применения различают потребительский, промышленный маркетинг, а также маркетинг услуг.

Оценка эффективности маркетинга. В целях совершенствования маркетинговой деятельности и повышения конкурентоспособности предприятиям необходимо регулярно осуществлять оценку эффективности маркетинга.

Как показал анализ, у маркетологов нет единства по этому вопросу. Так, ряд ученых (В.В. Живетин, В.Л. Самохвалов, Н.П. Чернов, И.А. Ферапонова) считают, что эффективность маркетинговой политики по отношению к конкретному предприятию (отрасли, группе отраслей) складывается из результатов совершенствования производственно-сбытовой деятельности по следующим основным направлениям: оптимальное использование потенциала рынка, в том числе для нового продукта; повышение достоверности прогнозных оценок; нахождение сегмента рынка данного товара; повышение точности анализа сбалансированности рынка и др.

М. Туган-Барановский, Л.В. Балабанова предлагают оценивать эффективность маркетинга по следующим направлениям: покупатель, маркетинговые интеграции, адекватность информации, стратегическая ориентация, оперативная эффективность. При этом они не определяют систему показателей оценки этих направлений и алгоритм расчета эффективности.

Н.К. Моисеева, М.В. Кобышева приводят показатели маркетинговой активности по функциям (исследования рынка, ассортиментная политика, сбытовая деятельность, коммуникационная деятельность) и обобщающие показатели (прибыльности, активности стратегии). Эти ученые больше приблизились к разработке алгоритма расчета оценочного показателя эффективности маркетинга, тем не менее не довели до практического применения (не разработаны шкалы для качественной оценки маркетинга и модель расчета сводного показателя эффективности).

Большинство практиков, как показал опрос американских фирм, утверждают, что эффект маркетинговой деятельности заключается в росте объемов продаж и прибыли. Но на конечные результаты влияют кроме маркетинга и другие составляющие потенциала предприятия: менеджмент, кадры, производственные возможности (оборудование, технология), финансы, поэтому такая оценка является слишком упрощенной.

Г. Ассель предлагает оценивать эффективность маркетинговой деятельности, как эффективность затрат на маркетинг. При этом с помощью экономико-статистических методов исследуется зависимость между затра-

тами на маркетинг и результатом – объемом продаж или прибылью. Однако такой метод оценки – это оценка эффективности затрат, а не самой маркетинговой деятельности.

В источниках существует также следующий методологический подход к оценке эффективности маркетинга, в котором предлагается ответить на 3 вопроса: для каких целей разрабатывается методика, как могут быть использованы результаты и для кого она необходима:

1. Цель оценки – для оперативного аудита маркетинга, мониторинга эффективности маркетинга, сравнительного анализа маркетинга по предприятиям, а также для оценки конкурентоспособности предприятий (комплексная оценка маркетинга как фактора конкурентных преимуществ).

2. Назначение результатов. Результаты оценки могут быть использованы работниками предприятий для планирования маркетинга и конкурентоспособности, совершенствования организации маркетинга на предприятии, принятия решений по повышению квалификации специалистов служб маркетинга.

3. Для кого предназначена. Эта методика используется для независимых экспертов – специалистов консалтинговых служб, центров маркетинга, исследователей в области маркетинга и конкурентоспособности.

Таким образом, исследование показало, что наука не выработала методических основ комплексной оценки эффективности маркетинга, доступной для практического использования в аналитической работе предприятий и консалтинговых служб.

8.2. Вопросы для обсуждения

1. В чем состоит современная концепция маркетинга?
2. Маркетинг как наука. Назовите его предмет, задачи, основные функции.
3. Каковы цели маркетинга?
4. Перечислите основные задачи маркетинга.
5. Назовите виды маркетинга в зависимости от целей организации на рынке.
6. Как вы понимаете дифференцированный и коцентрированный маркетинг?
7. В чем отличия между атакующим и оборонительным маркетингом?

8.3. Задания

Задание 1

Подготовить материал для написания эссе по предложенным темам

1. Роль и место маркетинга в эффективной организации XXI века.
2. Маркетинг отношений.

3. Социально-этический маркетинг.
4. Персонализированный маркетинг.
5. Глобальный маркетинг.
6. Маркетинг в информационной среде.
7. Роль маркетолога в организации.

Задание 2

Составьте таблицу «Оценка эффективности маркетинга», в которой отразите авторов и их предлагаемый подход к оценке эффективности маркетинга.

8.4. Тесты для самопроверки

1. Маркетинг является:

- а) наукой по исследованию рынка;
- б) деятельностью, направленной на повышение эффективности продвижения товаров и услуг от производителя к потребителю (клиенту, пользователю);
- в) рекламной деятельностью;
- г) рыночной деятельностью;
- д) функцией управления предприятием, стратегией и тактикой его поведения на рынке.

2. Цели маркетинга:

- а) экономические.
- б) «эгоистические».
- в) политические.
- г) социальные.

3. Функции маркетинга:

- а) аналитическая.
- б) защитная.
- в) производственная.
- г) сбытовая.
- д) управленческая.

4. В зависимости от спроса на рынке различают виды маркетинга:

- а) разрабатывающий.
- б) конверсионный.
- в) опережающий.
- г) стимулирующий.
- д) противодействующий.
- е) демаркетинг.

5. В зависимости от уровня и масштабов маркетинговой деятельности выделяют виды маркетинга:

- а) национальный;
- б) международный;
- в) микромаркетинг;
- г) макромаркетинг;
- д) региональный.

6. Потребность, подкрепленная покупательной способностью, определяется в маркетинге как:

- а) запрос;
- б) спрос;
- в) потребление;
- г) желание.

7. Набор изменяемых инструментов, манипулируя которыми можно добиваться поставленных целей – это:

- а) комплекс маркетинга;
- б) среда маркетинга;
- в) маркетинговое исследование;
- г) тайм менеджмент.

8. Аналитическая функция маркетинга связана:

- а) с поиском возможных путей развития деятельности предприятия;
- б) с контролем за деятельностью предприятия;
- в) с поиском информации;
- г) с регулированием деятельности поставщиков.

9. Функция, которая включает в себя все то, что происходит с товаром после его производства, но до момента начала потребления:

- а) исследовательская (аналитическая);
- б) производственная;
- в) закупочная;
- г) сбытовая;
- д) управленческая.

10. Товар, представляющий собой любую форму деятельности, удовлетворяющую определенную потребность, но не приводящую к владению чем-либо:

- а) запрос;
- б) товар;
- в) услуга.

Тема 9. ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГА. ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Основные термины и определения

Маркетинг

Концепции маркетинга

История маркетинга

9.1. Краткое содержание темы

История развития рыночных отношений – это совокупность разнонаправленных и противоречивых процессов, сопровождающихся периодами промышленного роста и бурного научно-технического прогресса, кризисов перепроизводства и экономических депрессий, финансовых потрясений и передела собственности. В соответствии с этими процессами меняются направления рынков и рыночной политики развития предпринимательства. В ответ на вызовы практики развиваются экономические теории и совершенствуются научные направления. Маркетинг – это, безусловно, одно из самых больших, значительных и позитивных направлений мирового развития управленческой теории и практики предпринимательской деятельности. А начиналось всё со второй половины XIX века, когда бурное развитие капитализма стало проявлять свои негативные стороны. Появившиеся тенденции к неконтролируемой концентрации капитала, неупорядоченная торговля и разрушительные кризисы дали экономистам основание называть рынок «диким». В ответ на эти вызовы в начале XX века в ряде университетов США (прежде всего, в Гарвардской школе бизнеса) начались разработки теории об инструментах управления рынком. Главной проблемой в то время было перепроизводство товаров, которые скапливались на складах и не находили своего покупателя. Изначально экономисты полагали, что суть данной проблемы заключается в плохой организации сбыта товаров. Поэтому первые научные разработки в этом направлении касались создания научных основ новой системы сбыта товаров, и новое направление получило название «дистрибуция».

Вскоре экономисты убедились, что улучшение системы сбыта не привело к ожидаемым результатам. И позже теория получает более широкую трактовку, охватывая продвижение, удовлетворение спроса, ценообразование и т.д. В начале 20-х годов наука об управлении рыночной деятельностью приобретает название «маркетинг». Однако качественно новый поворот в развитии маркетинга приходится на 60–80-е гг. Это связано с переходом экономически развитых стран от индустриаль-

ного к постиндустриальному периоду. Его главной характеристикой является многократное усиление конкуренции при высоком уровне насыщения товарных рынков. К этому времени предприятия по большей части исчерпали основные производственные ресурсы повышения конкурентоспособности, заключающиеся в снижении издержек и повышении качества при заданных технических и технологических условиях. Стало очевидно, что повышение качества неизбежно приводит к увеличению издержек, а снижение последних, напротив, зачастую негативно влияет на качество.

Предприниматели стали искать новые пути повышения конкурентоспособности своих товаров. Всем стало ясно, что прибыль предприятия зависит уже не только и не столько от снижения издержек собственного производства, а в значительной мере от того, какое внимание уделяется исследованию рынка и конкурентов, позиционированию товаров и организации его успешного продвижения на рынок.

В результате производство перестает быть массовым, крупносерийным и все больше ориентируется на индивидуализированные запросы потребителей, рынки все более дифференцируются, растет число небольших предприятий, существенно повышается роль научно-технической информации и самое главное, маркетинг рассматривается уже как управленческая концепция, как «образ мышления», своеобразная «философия» предпринимательства. Этот *новый образ мышления* в управлении предприятием формируется как совокупность целевых установок, направленных на оптимальное приближение выбранных целей к реальным возможностям их достижения, на активный поиск системного решения возникающих проблем и на целесообразное использование имеющихся ресурсов с учетом требований рынка.

Новый образ мышления инициировал *новый образ действия* предприятия на рынке. В результате формируется целостная методология рыночной деятельности компании, раскрывающая ее принципы, методы, средства, функции и организацию. Складывается и развивается система продвижения товаров, в которой используют богатый набор различных приемов совершенствования функций товара, воздействие на потребителя, гибкую ценовую политику, рекламу, эффективность каналов товародвижения и т.д.

Развитие концепции маркетинга

Традиционно в теории маркетинга выделяют следующие концепции маркетинга, которые развивались по мере изменения экономической:

1. Производственная концепция.
2. Товарная концепция.
3. Сбытовая концепция.
4. Традиционная концепция маркетинга.

5. Концепция социально-этического маркетинга.

6. Концепция маркетинга взаимодействия.

В последнее время изменились представления о ведении конкуренции на рынке. Теперь общепринято считать, что конкуренция переходит от производственной ориентации к ориентации на потребителя. Такой переход есть результат усиления конкуренции, однако он же и обостряет конкуренцию.

Концепция маркетинга

Ориентация на потребителя однозначно требует удовлетворения потребности покупателя / клиента. Концепция маркетинга, предполагающая, что основной целью компании является получение прибыли через производство товаров / услуг, удовлетворяющих запросы потребителей, – есть естественное развитие ориентации на потребителя. Отсюда, ни производство, ни продажи, ни потребители существуют не в вакууме, а в рыночной среде, которая становится все жестче, и именно конкурентоспособность выступает как основная движущая сила концепции маркетинга.

Концепция стратегического маркетинга

Однако, после всплеска деловой активности / на мировом рынке в 60–70-е гг. / концепция маркетинга более не является основополагающей. Иначе говоря, концепция маркетинга преобразовалась для предотвращения угрозы благосостоянию компаний (в США) в концепцию **стратегического маркетинга** – определяется как целенаправленные действия компании по поиску устойчивого преимущества перед конкурентами путем удовлетворения нужд потребителей.

Как гласит деловой фольклор, «отдел продаж еще не есть вся компания, но пусть уж лучше вся компания будет отделом продаж». Если применить к современному бизнесу эти слова, то следует сказать, что «не каждый в компании является управляющим по маркетингу, но каждый вовлечен в управление маркетингом».

Основным принципом и движущей силой рыночной экономики является конкуренция идей о том, как более эффективно и результативно удовлетворить нужды потребителей. Процесс принятия маркетинговых решений на насыщенном конкурентами рынке называется **конкурентной рациональностью**: «конкурентная» подразумевает, что фирма действует на рынке среди других компаний, принимающих сходные решения; «рациональная» – то, что фирма стремится быть последовательной в организации обмена с потребителями на постоянно развивающемся рынке.

История развития маркетинга в России. Периодизация развития маркетинга в России имеет существенные отличия. Первый период развития маркетинга начался в 1880 г. и длился до октября 1917 г. Это было время активного развития промышленности России на основе круп-

ного предпринимательства. Уже тогда использовались различные маркетинговые инструменты, в частности, формирование общественного мнения путём выпуска печатной и настенной рекламы, участия в международных выставках и ярмарках, меценатства.

Отечественные предприниматели с успехом использовали приемы стимулирования сбыта и персонала. Существовала индустрия производства упаковки для товара. Но единой маркетинговой системы еще не было. В то же время в крупных университетах Европы и Америки маркетинг уже преподавался как отдельная дисциплина, в России отдельные знания по маркетингу можно было получить лишь в общем курсе *экономической теории*, которая преподавалась в коммерческих училищах.

Революция прервала развитие маркетинга в России. В течение пяти лет страна нуждалась в большей части промышленных и продовольственных товаров. Производство было остановлено и разрушено. Гражданская и Первая мировая война отодвинули проблему маркетинга далеко на второй план.

С наступлением эпохи нэпа происходит новый виток развития маркетинга в России. В Москве появился Конъюнктурный институт, первое учреждение в советской России, изучающее маркетинг. Н.Д. Кондратьев создает теорию «Деловых циклов», первый научный труд по маркетингу. Однако с приходом 1929 года и жесткой распределительной системы товаров развитие маркетинга снова замирает вплоть до хрущёвской оттепели.

При Хрущёве маркетингом заинтересовались советские ученые-экономисты, дав отрицательную оценку маркетингу как явлению совершенно чуждому экономике советской России.

В 1970-е годы Россия стала выходить на внешний рынок, и незнание отечественными специалистами самых простых основ маркетинга приводило к провалам торговых отношений. Осознав свою ошибку, руководство страны в срочном порядке реабилитировало маркетинг, введя новую учебную дисциплину в ряде вузов страны. Новый этап в развитии отечественного маркетинга начался в 1992–1993 гг. Экономические реформы тех лет оцениваются по-разному, но именно они привели к формированию рыночных отношений и подстегнули развитие маркетинга.

Многие предприятия оказались на грани банкротства и были вынуждены прибегать к инструментам маркетинга, чтобы наладить продажи на фоне быстро меняющейся экономической ситуации в России. Одни в срочном порядке перепрофилировали свою деятельность, ориентируясь на потребительский спрос, другие – закрывались, объявляя о банкротстве.

На нынешнем этапе развития российской экономики маркетинг обеспечивает рост и развитие предприятия посредством укрепления его конкурентной позиции. Как базовая функция управления маркетинг является составляющей предпринимательской культуры и предполагает отказ от традиционных управленческих подходов. Маркетинг ориенти-

рует как производственную систему, так и экономические инфраструктуры на обеспечение потребностей клиентов. Кроме этого, эффективность деятельности предприятия определяется факторами внешней среды: поведение потребителей, конъюнктура рынка, товарная стратегия, сегментация рынка, имидж предприятия и рыночное позиционирование. Логически отсюда исходит необходимость в управлении маркетингом на уровне стратегического менеджмента.

9.2. Вопросы для обсуждения

1. Когда, по вашему мнению, маркетинг появился в России? Какие обстоятельства способствуют развитию маркетинга в России?
2. Почему некоторые организации переходят от концепции маркетинга к концепции социально-этического маркетинга?
3. Чем отличаются друг от друга концепция совершенствования производства и концепция совершенствования товара?
4. Какие аспекты входят в понятие «качества жизни»? Каково возможное влияние маркетинга на эти аспекты?
5. Какое влияние оказывают факторы макросреды предприятия на деятельность предприятий?
6. Каким образом оказывают влияние факторы микросреды предприятия на деятельность предприятий?
7. Какие адаптационные меры могла бы предпринять фирма, производящая детскую одежду, в случае резкого снижения рождаемости в данной стране?

9.3. Задания

Задание 1

Сформулируйте концепцию маркетинга для конкретной организации, включив в эту характеристику цели, принципы, функции и задачи.

Задание 2

Составьте таблицу «Основные этапы развития маркетинга».

Задание 3

Составьте сравнительную таблицу «Концепции маркетинга».

9.4. Тесты для самопроверки

1. Понятие «маркетинг» как наука об управлении рыночной деятельностью вводится в научный обиход:

- а) в XVIII веке.

- б) в конце XIX века.
- в) в начале XX века.
- г) в конце XX века.

2. Когда производство перестает быть массовым, крупносерийным, и все больше ориентируется на индивидуализированные запросы потребителей, рынки все более дифференцируются, растет число небольших предприятий, существенно повышается роль научно-технической информации, тогда маркетинг рассматривается как _____ концепция.

- а) управленческая;
- б) научная;
- в) производственная;
- г) философская.

3. Назовите концепцию маркетинга, которая отражает современное представление о маркетинге:

- а) производственная;
- б) товарная;
- в) сбытовая;
- г) концепция маркетинга взаимодействия.

4. Целенаправленные действия компании по поиску устойчивого преимущества перед конкурентами путем удовлетворения нужд потребителей называется _____ маркетингом.

- а) конкурентным;
- б) стратегическим;
- в) классическим;
- г) оборонительным.

5. Маркетинг как явление впервые появился в России:

- а) в 90-е годы XX столетия;
- б) в 70-е годы XX века;
- в) в эпоху нэпа;
- г) в конце XIX века (80-е годы).

6. Автор одной из первых работ в области некоммерческого маркетинга – «Маркетинг некоммерческих организаций»:

- а) Ф. Котлер;
- б) А. Файоль;
- в) Ф. Тейлор;
- г) К. Маркс.

7. Автомобильная компания «Ford» опиралась на разработку и реализацию концепции...

- а) совершенствования производства;

- б) совершенствования товара;
- в) концепцию социально-этического маркетинга;
- г) концепцию маркетинга.

8. *Какая концепция маркетинга уделяет основное внимание потребностям общества и отдельного потребителя:*

- а) совершенствования производства;
- б) совершенствования товара;
- в) концепцию социально-этического маркетинга;
- г) концепцию целевого маркетинга.

9. *Одной из предпосылок возникновения концепции социально-этического маркетинга послужило:*

- а) увеличение доходов;
- б) ухудшение экологической обстановки;
- в) рост потребностей человека;
- г) активизация рекламы.

10. *В какой концепции маркетинга был сделан акцент на конкретного потребителя с его реальными нуждами и потребностями:*

- а) совершенствования производства;
- б) совершенствования товара;
- в) концепция социально-этического маркетинга;
- г) концепция целевого маркетинга.

Тема 10. СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Основные термины и определения

Маркетинговые исследования.

Этапы маркетинговых исследований.

Виды маркетинговых исследований.

Методы в маркетинговых исследованиях.

10.1. Краткое содержание темы

В практике маркетинга считают: *«Не занимайтесь ничем, пока не выясните потребность в вашем товаре».*

«Знать, что нужно покупателю сегодня, и предвидеть то, что он захочет купить завтра».

Маркетинговые исследования можно сравнить с разведкой. Причем они являются не разовым мероприятием, а постоянной деятельностью. Это необходимо для сопоставления ожидаемых результатов с реальной ситуацией на рынке, чтобы своевременно вносить изменения в свою деятельность.

Маркетинговые исследования (далее – **МИ**) – представляют собой сбор, обработку и анализ данных с целью уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений.

Цель маркетингового исследования. МИ необходимы для принятия впоследствии управленческого решения, рискованного решения и проводятся под решаемую проблему. А результат должен показать, уменьшились ли вы риск, приняв такое решение.

Задачи МИ:

1. Нахождение потенциальных покупателей, изучение их потребностей, существующего и будущего спроса на товар/услугу для выбора целевых рынков.

2. После выбора рынка: проведение текущих наблюдений за его состоянием, чтобы вовремя реагировать на происходящие изменения.

3. Прогнозирование долгосрочных тенденций развития компании – прогноз послужит основой для постановки целей, разработки стратегии и планирования деятельности фирмы.

4. Особое значение МИ приобретают, когда компания собирается приступить к разработке, производству и внедрению на рынок новых товаров / услуг.

Формы организации МИ могут быть различны. МИ осуществляются как собственными силами фирмы, так и сторонними компаниями. Часто используют смешанную форму.

На практике выбор формы проведения МИ зависит от опыта работы фирмы на рынке, ее возможностей, наличия собственного персонала исследователей, также от вида товаров и услуг. Обязательно учитывают необходимость сохранения коммерческой тайны и экономическую целесообразность.

Так, фирмы предпочитают сами изучать вопросы, по разработке и оценке тактики конкурентной борьбы; по выбору методов продвижения товаров на рынок; ценовой политике, т.к. эти вопросы анализируются на основе материалов, составляющих коммерческую тайну, а также с учетом специфики, положения и намерений предприятия, стратегии и тактики его рыночной деятельности.

Сторонним организациям поручаются массовые опросы потребителей (это такие организации, как институты по изучению рынков, консалтинговые компании). Причины: высококвалифицированный персонал, опыт изучения не только одного рынка, но и других, влияющих на него, прогноз появления товаров-субститутов. Кроме того, этими организациями могут быть осуществлены и фундаментальные исследования рынка, которые в дальнейшем будут использоваться в качестве исходных данных для последующего индивидуального анализа самой фирмой.

В настоящее время исследования на коммерческой основе осуществляют также рекламные агентства, торгово-промышленные ассоциации, союзы предпринимателей, учебные заведения экономического профиля.

Методы МИ. Основным инструментом осуществления маркетинговых исследований является совокупность методов их проведения, т.е. способов сбора эмпирической информации, на основе которой впоследствии и делаются выводы о состоянии исследуемого объекта, в частности, об объемах рынка, мотивациях потребителей, эффективности рекламного воздействия и т.п.

Количественные методы, которые направлены на измерение количественных характеристик рынка, потребителя, элементов маркетинговой среды и т.п. «Материалом» количественного исследования выступают социальные факты (характеристики продуктов человеческой деятельности, поведение индивидов, вербальные оценки, мнения, суждения). Повторяющиеся социальные факты описываются и обобщаются с использованием статистических методов. В итоге они выступают в виде совокупной информации, полученной в результате обработки индивидуальной информации и характеризующей тенденции развития изучаемых явлений и процессов. Другими словами, в результате проведения количественного исследования мы получаем ответ на вопрос «Сколько?». Что же касается методов сбора количественной информации, то они достаточно хорошо известны: опросы, наблюдения, анализ документов и т. п. В результате использования количественных методов в

маркетинговых исследованиях мы можем получить данные: об объемах рынка тех или иных товаров или сегментах таких рынков; о численности различных групп потребителей; о читаемости рекламных объявлений и огромном числе иных показателей, необходимых в маркетинге.

Сбор информации происходит тремя основными методами:

а) опрос с помощью анкетирования, или глубокого интервью, что позволяет получить намного больше информации;

б) эксперимент;

в) наблюдение.

Количественные исследования не дают ответ на вопрос «Почему?».

Опрашиваемые не хотят излагать истинные мотивы своих поступков:

– потому что они кажутся им самим неразумными;

– соображения престижа или чувство приличия не позволяют им высказать свою точку зрения;

– поскольку недостаточно сами осознают эти мотивы;

– так как не желают глубоко анализировать свои собственные поступки;

– потому что реально заблуждаются;

– поскольку их установки несут отпечаток окружающей среды;

– в виду того, что корни их взглядов уходят в далекое прошлое и

т.п.

С целью решения этих проблем и началось развитие так называемых качественных (т.е. неколичественных) методов.

Если говорить о методах качественных исследований, то укажем, что в социологии, например, выделяют следующие:

– кейс-стади;

– этнографические исследования;

– история жизни (человека, семьи);

– глубинные (и нарративные) интервью;

– фокус-группы;

– включенное наблюдение;

– проективные методики.

Предметом анализа в качественном исследовании выступает единственный социальный факт. Однако, в отличие от количественного исследования, качественный анализ подобного социального факта (или их небольшой совокупности) предполагает изучение всех его многообразных значений и связей, интерпретацию с разных концептуальных позиций, установление того, насколько данный факт, данное событие типичны, выражают массовую тенденцию или не выражают ее.

Нельзя противопоставлять качественные и количественные методы. Необходим их синтез. С одной стороны, результаты качественных исследований по своей сущности не репрезентативны, не могут быть экстраполированы на большие группы потребителей, с другой – лишь при

сопоставлении данных различных тестовых опросов, глубинных интервью, фокус-групп с результатами количественных исследований можно прийти к определенным выводам относительно реальных мотивов деятельности людей.

Разновидности МИ:

1) *диагностические МИ* проводятся в ситуации нововведения товара, цены, названия и т.п. Они предворяют только стартовые решения, которые могут привести к каким-либо проблемам;

2) *контрольные МИ* – это исследования, призванные впоследствии контролировать эффект от мероприятий маркетинга (рекламы): например, эффективность рекламы. Очень важно, чтобы МИ проводились независимо: а) от фирмы, которая проводит; б) от тех, кто делал рекламу;

3) *поисковые МИ* – поиск некой идеи, интеллектуальная деятельность.

Направления МИ

Эффективность МИ определяется фактором комплексности в поисках ответов на вопросы:

- что покупается /**объект**/?
- кем покупается /**субъект**/?
- почему покупается /**мотивы**/?
- как покупается / **действия** /?
- где покупается / **место**/?

Отсюда выделяются следующие направления МИ:

- 1) исследование среды маркетинга;
- 2) исследование товаров;
- 3) исследование конкурентов;
- 4) исследование рынка;
- 5) исследование покупателей.

Результативность и эффективность МИ зависит от соблюдения следующих требований

1. Исследования должны носить комплексный и системный характер.

2. Необходимо соблюдать научный подход, основанный на объективности, точности и тщательности.

3. МИ должны проводиться в соответствии с общепринятыми принципами честной конкуренции, зафиксированными Международным кодексом по практике маркетинговых и социологических исследований

МИ должны быть тщательно спланированы и состоять из комплекса последовательных этапов (табл. 15).

Этап	Действия
1. Определение целей и задач МИ	Неформальное изучение рынка с целью получения данных о существующей проблеме и цели предстоящего изучения
2. Отбор источников информации	Задача – получение данных с максимальной быстротой и эффективностью. Источники первичных и вторичных данных
3. Сбор информации	В зависимости от объекта исследования используются методы изучения рынка, товара, конкурентов, потребителей и т.д. (сбор первичной информации)
4. Анализ собранной информации	Изучение, переработка информации с помощью различных методов и приемов, извлечение необходимых сведений из массива данных. Используются экономико-статистические и экономико-математические методы обработки данных
5. Представление результатов исследования	Разработка выводов и рекомендаций. Итоги представляются в виде отчета.

Кому доверить проведение МИ:

- настоящий специалист по МИ должен очень скрупулезно выяснять проблемы вашей компании, ему важно получить исчерпывающую, глубокую информацию о вашей фирме;
- после получения всей необходимой информации он обдумывает и предлагает так называемый план-пропозиция (plan-proposal) о его предстоящей деятельности. Этот план (10–15 листов) описывает всю последовательность действий и стоимость каждого; методы сбора данных; методики анализа данных. После принятия такого плана можно осуществлять оплату и МИ начинается. На протяжении всего исследования весь персонал компании должен участвовать и помогать, подчиняться нововведениям;
- после завершения МИ делается презентация результатов исследования и данные превращаются в управленческие решения.

10.2. Вопросы для обсуждения

1. Что такое маркетинговые исследования и зачем они нужны компании?
2. Цели и задачи маркетинговых исследований и их роль в деятельности компании.

3. Формы и методы проведения маркетинговых исследований.
4. Методы сбора информации при проведении маркетинговых исследований.
5. Направления маркетинговых исследований.
6. Основные этапы осуществления маркетингового исследования.
7. Кому бы поручили проводить маркетинговое исследование?
8. Как определить результативность и эффективность маркетингового исследования?

10.3. Задания

Задание 1

Расставьте в правильной последовательности операции, составляющие процесс маркетингового исследования?

1. Рекомендации.
2. Получение первичной информации.
3. Определение проблемы.
4. Исследование результатов.
5. Анализ собранных данных.
6. Анализ вторичной информации.
7. Определение целей и задач исследования.

Задание 2

Кейс: «Автомобильная компания «SOLLERS»

Основными товарами являются:

- внедорожник UAZ (U);
- автомобиль SsangYong Kyron (SYK);
- SsangYong Rexton (SYR)
- Кроссовер SsangYong NEW Actyon (SYA)
- Isuzu (Is).

Автомобильная компания «SOLLERS», испытывая острую конкуренцию по всем направлениям деятельности, проводит комплексное маркетинговое исследование, целью которого является повышение конкурентоспособности ее продукции.

Задачи исследования:

- изучить потребительские предпочтения относительно представленных автомобилей на российском рынке;
- провести позиционирование товарных групп собственного производства относительно товаров-налогов конкурентов.

Задание к кейсу: разбившись на группы по 2–3 человека, разработайте анкеты для проведения личного опроса. Выбор заданий провести по табл. 16.

Варианты заданий для решения кейса

В А Р И А Н Т Ы	Потребительские предпочтения по:					Позиционирование товаров					
	U	SY	Is	SYR	SYA	U	SY	Is	SYR	SYA	
	1										
		2									
			3								
				4							
					5						
						6					
							7				
								8			
								9			
										10	

Задание 3

Какие из нижеперечисленных примеров маркетинговых исследований относятся к внешним источникам информации, а какие к внутренним:

- 1) сообщения работников обследуемой организации;
- 2) данные международных организаций, правительства, официальной статистики;
- 3) бухгалтерская отчетность организации;
- 4) данные маркетинговых исследований, напечатанные в СМИ;
- 5) научные исследования, проводимые специализированными маркетинговыми организациями;
- 6) информация, полученная с выставок и ярмарок, конференций и совещаний;
- 7) обзоры рекламаций потребителей;
- 8) научные исследования, собранные различными организациями (торговыми палатами, торговыми ассоциациями и др.).

10.4. Тесты для самопроверки

1. Маркетинговое исследование – это:

- а) сбор, обработка и анализ данных с целью уменьшения неопределенности при принятии маркетинговых решений;
- б) исследования с целью получения прибыли;

- в) сбор разной информации о рынках сбыта;
- г) изучение рынка.

2. *При помощи каких методов проводятся маркетинговые исследования:*

- а) опрос;
- б) эксперимент;
- в) наблюдение;
- г) все перечисленное.

3. *Диагностические маркетинговые исследования проводятся:*

- 1) при нововведении товара, цены и т.п.
- 2) при выявлении проблем предприятия
- 3) при анализе конкурентов
- 4) при изменении цен

4. *Проведение контрольных маркетинговых исследований целесообразно для контроля над:*

- а) эффектом от мероприятий маркетинга;
- б) сотрудниками;
- в) клиентами;
- г) конкурентами.

5. *Поисковые маркетинговые исследования проводятся с целью нахождения:*

- а) некоей идеи;
- б) деловых партнеров;
- в) выгодного месторасположения;
- г) конкурентов.

6. *Верно, что маркетинговое исследование:*

- а) носит комплексный и системный характер;
- б) проводится от случая к случаю;
- в) слишком затратное мероприятие, не дающее результата;
- г) носит сезонный характер.

7. *Результаты маркетинговых исследований представляются:*

- а) в устной форме;
- б) в виде письменного отчета;
- в) в виде картинок;
- г) в виде указаний.

8. *Целью маркетингового исследования внутренней среды предприятия является исследование:*

- а) потребителей;
- б) спроса на продукцию фирмы;

- в) сильных и слабых сторон фирмы;
- г) конкурентов.

9. К кабинетному исследованию относится:

- а) изучение различных справочников;
- б) изучение статистической литературы;
- в) эксперимент с потребителями;
- г) интервьюирование.

10. В ходе маркетингового исследования собирается...

- а) информация;
- б) факты;
- в) спрос;
- г) документы.

Тема 11. ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Основные термины и определения

Товар, классификация товара

Конкурентоспособность, качество товара

Жизненный цикл

Товарная политика

11.1. Краткое содержание темы

Товар – это центральный объект всего комплекса маркетинга. Верно утверждение: «Товар является постоянным поводом для размышлений: а что с ним еще можно сделать?», так как успешное достижение коммерческой цели любого предприятия в огромной степени зависит от наличия современного, качественного, необходимого потребителю товара.

В маркетинге товар рассматривают с двух сторон:

1. Товар – это средство, при помощи которого возможно удовлетворение конкретных потребностей.

2. Товар – это продукт, созданный для продажи.

Товар – то, что покупает клиент, за что платит деньги: за дизайн, цвет, упаковку, размеры. Безусловно, все эти характеристики очень важны, но лишь как способы получения определенных благ. Клиенты покупают продукт не ради самого продукта. Они покупают продукт, для того чтобы удовлетворить определенные свои потребности. В маркетинге товаром называют все, что может быть предложено на рынке. Предложено таким образом, чтобы быть замеченным, приобретенным или потребленным для удовлетворения нужды.

Путь развития товара в маркетинге возможно представить в виде «маркетинговой луковицы» товара, *состоящей из трех уровней*:

1) товар как замысел;

2) реальное исполнение товара;

3) товар с подкреплением.

В процессе создания первого уровня товара специалист должен определить, какие конкретные потребности потребитель сможет удовлетворить и какие выгоды сможет получить при покупке данного товара.

Второй уровень включает в себя непосредственное создание товара, обеспечение доставки до места назначения, хранение, безопасное использование.

Третий уровень характеризуется собственно самим рынком и требованием от компании рационального использования всего комплекса маркетинга с целью удовлетворения потребностей покупателей (гибкой

ценовой стратегией, методами стимулирования сбыта и рекламы, сервисом и т.д.).

Если товар не может удовлетворить потребность покупателя, то никакие сверхзатраты не смогут улучшить позицию данного товара на рынке.

Под товаром понимается все то, что может удовлетворить нужду или потребность и предполагается рынку с целью реализации.

Товар – это физические объекты, услуги, лица, места, организации, идеи, рабочая сила или все то, что предназначено для обмена. Однако прежде чем включиться в процесс обмена, он должен вызвать интерес у потенциального покупателя, т.е. обладать способностью удовлетворять конкретные потребности.

В маркетинге товар является комплексом значимых для потребителя свойств (соответствие цены и качества; необходимые размеры; функциональные, эстетические, социальные характеристики; значимость; престиж; упаковка и многое другое), которые способны удовлетворить его потребность, в связи с чем он готов приобрести его по определенной цене и в нужном количестве.

Классификация товаров:

1. *Экспортный* – товар отвечает требованиям того сегмента рынка страны (группы стран), где намечается его продажа:

– рыночной новизны (товары-пионеры) – это такие товары, которые способны удовлетворять новые потребности покупателей или же известные потребности на качественно новом уровне;

– массовый (актуальный) – известный товар рынку.

2. *По назначению:* товар индивидуального (личного, широкого) потребления – приобретение конечным потребителем товаров для личного использования:

– товары краткосрочного пользования: приобретаются часто и потребляются за один или несколько раз (продукты питания, бытовая химия, косметика и т.д.);

– товары долгосрочного (длительного) пользования: приобретаются редко и надолго (автомобиль, бытовая техника, одежда и т.д.);

– услуги: некоторые действия, приносящие человеку преимущества либо полезные результаты (бытовые, банковские, страховые, транспортные, финансовые, консалтинговые и др.);

– товары эксклюзивного ассортимента: это такие товары, появление которых потребитель ждет на рынке, а в случае, если не дожидается, другой не получает;

– товары повседневного спроса: такие товары покупаются часто, без раздумий и с минимальными усилиями на их сравнение;

– товары предварительного спроса: прежде чем приобрести товар, потребитель сравнивает его с имеющимися аналогами по различным показателям;

– товары особого спроса: товары широкого спроса с наличием определенных характеристик, ради приобретения которых тратятся значительные усилия;

– товары пассивного спроса: товары, о которых потребитель либо не знает, либо знает, но не думает об их покупке. Такие товары требуют для своего сбыта определенных маркетинговых усилий: стимулирование сбыта, реклама, личные продажи и т.д.;

– товары производственного назначения (для промежуточного использования) – это такие товары, которые приобретаются, в основном, организациями для дальнейшей переработки либо использования;

– материалы и комплектующие: сырье, полуфабрикаты, детали, заготовки, которые полностью используются в процессе производства;

– капитальное имущество: оборудование, сооружение, т.е. те товары, которые частично присутствуют в конечном товаре;

– вспомогательные товары и услуги: деловые услуги, вспомогательные материалы, т.е. те товары, которые не присутствуют (даже частично) в конечном товаре.

3. Услуги:

– бытовые: питание, жилье, обслуживание, отдых;

– деловые: технические, интеллектуальные, финансовые;

– социальные: образование, здравоохранение, безопасность, развитие (музеи, театры, клубы, экскурсии);

– производственного назначения: эксплуатация, ремонт, консультация.

С точки зрения маркетинга потребитель прежде всего приобретает не товар, а те блага, которые он ему сможет предоставить. Поэтому важно обозначить *основные характеристики товара*:

1) функциональность;

2) надежность;

3) долговечность;

4) дизайн;

5) эргономические способности (удобство применения, ухода, ремонта и т. д.);

6) сопровождающая документация;

7) престижность.

Перед тем как начать производить товар, необходимо провести анализ его потребительских свойств, в том числе выявить причины, по которым приобретаются товары конкурентов.

Под потребительской ценностью понимают совокупность потребительских свойств товара.

Данные последних опросов свидетельствуют о том, что 8 покупателей из 10 отдают предпочтение потребительской ценности товара, а не его стоимости. 20 лет назад соотношение было 3 из 10.

Выделяют следующий перечень потребительских свойств товара:

- качество;
- удобство и простота в применении;
- соответствие цены, качества и потребительской ценности;
- престиж торговой марки;
- надежность поставки;
- послепродажный сервис;
- возможность выбора и т.д.

Так, известный ученый, экономист В. Парето сформулировал закон: на разработку и производство продукта с определенными свойствами тратятся 80% выделенных на этот продукт ресурсов, а 20% – на создание окружения этого продукта. Выбор же потребителя на 80% зависит от окружения продукта и лишь на 20% от его основных характеристик (при условии сертификации).

Товар может быть конкурентоспособным, т.е. занимать достойное место на рынке среди аналогов, только если он качествен.

В простом смысле слова качество товара понимают как отсутствие у товара брака, дефектов. *Качество товара* – это уровень удовлетворения нужд и потребностей покупателей.

Потребительские параметры качества товара:

1. Нормативные: товар по своим характеристикам не должен выходить за жестко установленные нормативы (уровень токсичности, пожароопасности и др.), что регулируется и контролируется законодательством.

2. «Жесткие»: параметры, измеряемые в конкретных единицах (габарит, энергопотребление, производительность и т.п.)

3. «Мягкие»: оцениваются экспертным путем в баллах (ремонтпригодность, уровень дизайна, престижа, простота в использовании и др.).

Потребитель обычно на подсознательном уровне сравнивает эти параметры и делает выбор в пользу того или иного товара.

Конкурентоспособность товара – это комплексная многоаспектная характеристика товара, определяющая его предпочтение на рынке по сравнению с аналогичными товарами-конкурентами как по степени соответствия конкретной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение.

Конкурентоспособность более полно раскрывается через систему показателей, среди которых выделяются: качественные и экономические (рис. 15 и 16). Классификационные показатели характеризуют принадлежность продукта к определенной классификационной группировке и определяют назначение, область применения и условия использования данного товара или услуги.

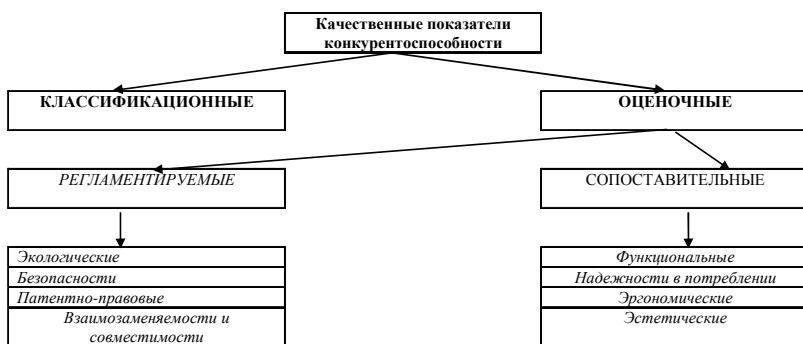


Рис. 15. Классификация качественных показателей конкурентоспособности

Оценочные показатели количественно характеризуют те свойства, которые образуют качество продукта. Они используются для нормирования требований к качеству и сравнения образцов продуктов, отнесенных к одному классу по классификационным показателям. В свою очередь, оценочные показатели разделяют на две группы:

– *регламентируемые* показатели, используемые для проверки выполнения обязательных требований, которым должны удовлетворять товары / услуги;

– *сопоставительные* показатели, используемые для сопоставления конкурирующих на рынке товаров или услуг по степени удовлетворения потребителя теми или иными свойствами.

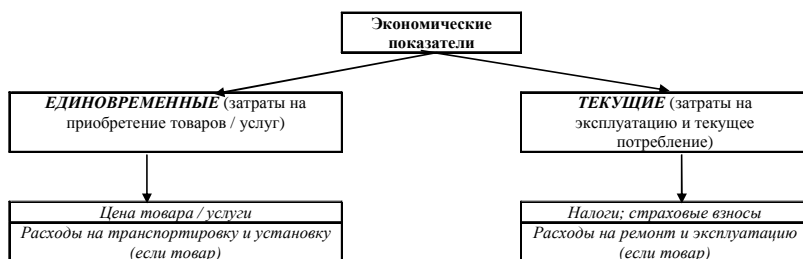


Рис. 16. Классификация экономических показателей конкурентоспособности

Экономические показатели конкурентоспособности характеризуют суммарные затраты потребителя на удовлетворение его потребности посредством данного товара / услуги.

Оценка и прогнозирование конкурентоспособности товара / услуги. Конкурентоспособность товаров и услуг является величиной относительной, т.к., во-первых, может быть выявлена лишь в результате сравнения

продуктов, конкурирующих на рынке, связана с определенным рынком и временем, а также разнообразными факторами, влияющими на рынок.

Конкурентоспособность продукции тесно привязана к конкретному рынку (внутреннему, региональному, международному и т.д.) и требованиям строго определенных групп потребителей. Общая схема оценки и прогнозирования конкурентоспособности представлена на рис. 17.

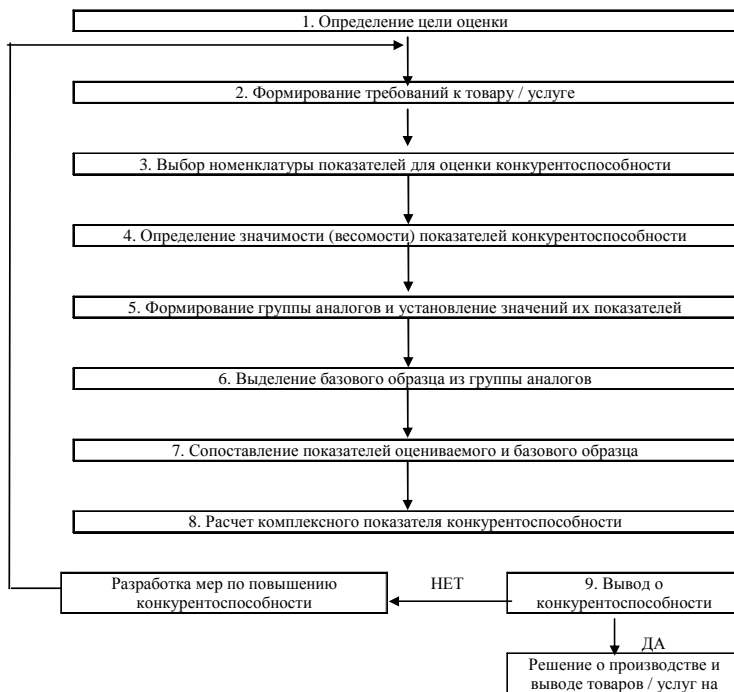


Рис. 17. Общая схема оценки и прогнозирования конкурентоспособности

Рассмотрим немного подробнее каждый из этапов.

Исходным и основополагающим моментом является определение *цели оценки конкурентоспособности*. В зависимости от конкретных условий целью может быть:

- определение положения вновь разрабатываемого продукта в ряду аналогов фирмы / отрасли;
- оценка перспектив сбыта товаров / услуг на конкретном рынке;
- выделение тех показателей товара / услуги, которые обеспечивают ему необходимый уровень конкурентоспособности;
- разработка мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности продукта;

- установление цен на продукцию;
- выбор стратегии и тактики работы с товаром / услугой на конкретном рынке.

На втором этапе формируются *требования к товару*. Их выявление проводится на основе анализа различной информации о потребителях и их потребностях.

Далее выбирают *номенклатуру показателей*, необходимых для оценки и существенных с точки зрения требований потребителей к товару или услуге. Прогнозирование конкурентоспособности проводится на основе двух групп показателей: качественных и экономических, о которых было подробно сказано ранее. При этом учитывается, что существенны только те показатели, которые представляют интерес для конкретного потребителя. Номенклатура показателей вообще относительно стабильна, лишь их значимость меняется в зависимости от сложившихся на рынке условий.

Поэтому следующим этапом *определяют значимости (весомости) показателей конкурентоспособности (качественных и экономических)*. Для этого устанавливается иерархия показателей. На первый план выдвигаются показатели с наибольшей значимостью для потребителя. Расчет значимости (коэффициент весомости) осуществляется экспертным методом. Для уточнения выработанной позиции могут использоваться дополнительные сведения, получаемые маркетинговыми исследованиями потребителей. Показатели с наибольшей весомостью (приоритетные с точки зрения конкурентоспособности) в первую очередь становятся объектами тщательного анализа.

Далее *формируется группа аналогов и устанавливаются значения их показателей*. Все продукты, включаемые в группу аналогов, должны отвечать критериям:

- 1) одинаковые значения классификационных показателей (аналогичное назначение и взаимозаменяемость);
- 2) принадлежность к одному сегменту рынка;
- 3) присутствие продукта на рынке в момент оценки.

Сформированная группа аналогов должна обеспечивать достоверность оценки на конкретном рынке в данный момент времени.

На следующем этапе *выбирается базовый образец*. От правильности такого выбора в значительной степени зависят результат оценки конкурентоспособности товаров и услуг и принимаемые решения. Ошибка на данном этапе может привести к искажению результатов исследования. В зависимости от цели оценки конкурентоспособности из группы аналогов в качестве базового образца могут быть выбраны следующие:

- стабильно реализуемые на конкретном рынке в больших объемах;
- завоевавшие наибольшее число покупательских предпочтений;
- выбранные группой экспертов в качестве «эталона» (например, продукция основных конкурентов, или наиболее перспективная продукция).

После этого необходимо *сопоставить оцениваемый и базовый образцы* отдельно по качественным (сопоставительным) и экономическим показателям. Методика основана на формулах расчета индексов (сначала рассчитывают единичные индексы, затем групповые). Полученный индекс по качественным показателям позволяет решить лишь одну часть проблемы: способен ли данный продукт и в какой степени удовлетворить существующую потребность. Но он не определяет, при каком уровне затрат потребность эта будет удовлетворена. Для этого оцениваются и сопоставляются по такой же методике (расчета единичного и группового индексов) экономические показатели с той лишь разницей, что соизмерение всех экономических показателей происходит на стоимостной основе. По сути для нахождения индекса конкурентоспособности по экономическим показателям необходимо провести сопоставление цен потребления анализируемого товара/услуги и базового образца.

Далее *рассчитывается комплексный показатель конкурентоспособности*. Расчет делается на основе групповых показателей по регламентируемым, качественным (сопоставительным), экономическим показателям.

На основе рассчитанного комплексного показателя конкурентоспособности формируется *вывод о конкурентоспособности* товара / услуги. Если этот показатель меньше единицы, то анализируемый продукт уступает базовому образцу по конкурентоспособности. Если он больше единицы, значит превосходит образец. При равной конкурентоспособности этот показатель равен единице.

На основании сформулированного вывода определяется политика в отношении оцениваемого продукта. В случае положительной оценки (больше единицы) принимается решение о производстве и внедрении продукта на рынок. В случае отрицательной оценки необходима *разработка мер по повышению конкурентоспособности товара / услуги*.

Рыночная атрибутика товара. Выпуская товар на рынок, фирма должна позаботиться о его узнаваемости потребителями. Следовательно, важной задачей товарной политики является оформление индивидуального рыночного «лица» товара. Это достигается путем использования товарно-знаковой символики и информации.

1. *Товарная марка* представляет собой имя, знак или символ (рисунок или их сочетание), требующийся для того, чтобы различать товары разных изготовителей. В качестве товарной марки могут быть использованы:

- фирменное имя (марочное название) – это буква, слово или группа букв или слов, которые можно произнести (например «Луч», «Мастра», «Элема», «Интурист», «Адидас», «Макдональдс» и др.);

- фирменный (марочный) знак – это символ, рисунок, отличительный цвет или какое-либо иное обозначение. Фирменный знак явля-

ется частью товарной марки, которую можно опознать, но нельзя прознести;

- фирменные цвета облегчают идентификацию данного товара среди аналогичных;
- фирменное имя и фирменный знак представляют собой маркетинговые обозначения и не обеспечивают юридической защиты, если не зарегистрированы как товарные знаки, которые гарантируют исключительность для их владельцев и создают правовую защиту их интересов.

2. *Товарный знак* – это обозначения, способствующие отличию (идентификации) товаров одних фирм от аналогичных товаров других фирм. Товарный знак регистрируется, юридически защищается и обладает свойством исключительной принадлежности.

Среди массы безликих, анонимных товаров изделия, носящие известные товарные марки, образуют элиту товарного мира. Признанный покупателями, утвердивший в общественном мнении свою высокую репутацию товарный знак уже сам по себе служит надежным гарантом и отличной рекламой продукции той фирмы, которой он принадлежит. Именно при помощи товарного знака покупатель делает свой выбор в пользу того или иного товара, того или иного производителя товара. Так, по зарекомендовавшим себя с лучшей стороны товарным знакам «Адидас», «Пума», «Диор», «Кока-кола» мы узнаем о фирмах – обладателях этих знаков, о фирмах надежных и всегда обеспечивающих высокий уровень качества продукции и комфорта потребителям ее продукции.

В рыночной экономике товарный знак представляет собой объект собственности. Им можно владеть, распоряжаться и запрещать его незаконное использование.

В качестве товарного знака могут быть зарегистрированы словесные, изобразительные, объемные и другие обозначения или их комбинации. Самые распространенные – словесные, на долю которых приходится до 80% всех товарных знаков мира. Их распространенность объясняется прежде всего высокой рекламопригодностью. Однако изобразительные знаки легче для восприятия и легко узнаваемы.

Товарный знак – один из наиболее ценных объектов собственности.

3. *Упаковка товара*

Соприкасаясь с товаром, покупатель, как правило, видит товарный знак на упаковке товара. Она служит визитной карточкой производителя или продавца.

Упаковка в современных условиях выполняет задачи от чисто функциональных до чисто маркетинговых. В то же время в деятельности отечественных предприятий ее роль зачастую недооценивается. Упаковка имеет существенное коммуникационное, рекламное и стимулирующее сбыт товаров значение. Это связано с тем, что часто покупателю

тель не знает ни самого товара, ни фирмы-изготовителя, а сталкивается только с упаковкой. Поэтому внешнее оформление и информационное содержание упаковки имеют огромное значение – с ее помощью товар сам себя продает. Кроме того, изменение только одной упаковки может в значительной степени повысить объем продаж конкретного товара.

Требования к упаковке:

- оригинальность, по возможности патентная защищенность;
- функциональность, удобство (упаковку можно не выбрасывать, а использовать совместно с упакованным изделием);
- эстетическое воздействие на потребителя;
- возможность использования в рекламных целях;
- относительно невысокие затраты;
- безусловное выполнение требований по созданию условий для сохранения качества товаров на пути от производителя до потребителя;
- обеспечение рациональных единиц для транспортирования, погрузки, выгрузки и складирования товаров;
- создание оптимальных – по массе и объему единиц для продажи товаров.

Разработка упаковки товара – неотъемлемая часть общей товарной стратегии в системе маркетинга.

В экономически развитых странах на упаковку тратится свыше 3% национального дохода ежегодно. Бизнесмены говорят: *«Покажи мне, во что ты упаковываешь свой товар, и я скажу, можно ли иметь с тобой дело»*. И еще: *«Упаковка экономит больше, чем стоит»*. Современная, красивая упаковка – важнейший фактор конкурентоспособности товара на рынке.

4. Эксплуатационно-сопроводительная документация

Внимание к данной атрибутике товара обусловлено появлением как новых свойств у ранее известных товаров, так и возрастающей сложностью разнообразных новых товаров. Перечисление всех условий, влияющих на использование того или иного товара, крайне необходимо для определения ответственности продавцов и производителей товаров.

К основным видам эксплуатационно-сопроводительной информации относятся руководства по эксплуатации, паспорта, этикетки и памятки по уходу.

Когда изделие имеет гарантийный срок, но его конструкция, использование и хранение широко известны и не требуют специальных разъяснений, вместо руководства по эксплуатации оно снабжается паспортом, который состоит из следующих разделов: общие указания, технические данные, комплект поставки, свидетельство о приемке, гарантийные обязательства. Указываются также адреса и телефоны гарантийных мастерских в различных регионах страны. Паспорт должен иметь подпись или штамп контролера ОТК. К нему прилагается гарантийный

талон, который ремонтными мастерскими направляется предприятию-изготовителю при ремонте в течение гарантийных сроков.

В последнее время все шире используются этикетки. В них должны приводиться следующие сведения: наименования изделия, его обозначение или индекс, технические данные, номер стандарта или технических условий, отметка ОТК о приемке, информация о качестве изделия, цена и дата выпуска.

5. Идентификация

Для эффективного управления производством, качеством и процессами учета требуется своевременный и точный контроль за товарами. Действенным средством, позволяющим проследить путь изделия от его хранения на складе до реализации, является идентификация. Это установление характера и назначения товара на основе упорядоченной информации, которая используется для выявления всех существенных характеристик, отличающих его от всех других изделий. Широко распространены технологии автоматической идентификации на базе компьютерной техники, направленные прежде всего на повышение производительности труда и существенное снижение затрат. Наибольшее применение из всех известных технологий получило штриховое кодирование. *Штриховой код* – это символ, состоящий из четкого рисунка полос и пространства между ними, иллюстрирующий машинный код букв и чисел в двоичной системе. Наличие штрихового кода на товаре или его упаковке поднимает престиж фирмы, играет роль рекламы товара и самого предприятия. Товар может по всем параметрам соответствовать даже самым высоким требованиям, но без кода на упаковке, этикетке, ярлыке ему закрыт путь на рынки стран, входящих в Международную ассоциацию товарной нумерации ЕАН (ЕАН). Штриховое кодирование – обязательное условие экспорта в 47 странах, входящих в эту организацию (все государства Западной Европы, США, Япония, Канада и др.). У них широко используются системы штрихового кодирования. Поэтому импортеры в этих странах либо отказываются от товаров, не имеющих кода, либо берут по ценам значительно ниже мировых.

Концепция жизненного цикла товара является наиболее распространенной из моделей маркетинга. Она исходит из того, что любой продукт (товар, услуга) не является вечным и рано или поздно вытесняется с рынка другими, более совершенными или более дешевыми продуктами. Постоянно только наличие потребителей, а удовлетворяющие их предметы потребления регулярно меняются. Каждый предложенный товар или услуга имеют свой жизненный цикл, в течение которого он находит своих покупателей. Под влиянием НТП и социальных программ продукты морально и физически устаревают, заменяются другими. ЖЦТ характеризуется колебаниями объемов продаж и прибыли от его реализации.

На рисунке 18 графически показан классический жизненный цикл.

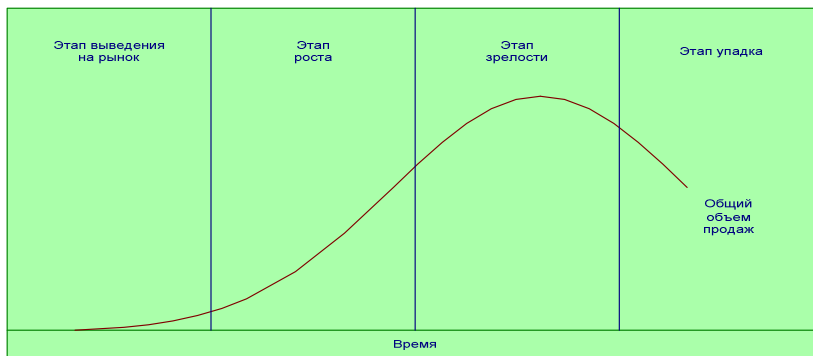


Рис. 18. Жизненный цикл товара

Рассмотрим каждую из стадий ЖЦТ, которые проходит товар либо услуга во время своего существования на рынке.

1. На стадии **внедрения** реализация и выручка от продаж слабые. Покупатель инертен. Маркетинговые расходы (особенно на рекламу) велики. Это стадия высоких затрат и низких продаж.

2. Затем, когда достаточное количество людей познакомится с товаром, его продажи пойдут быстрее. Это стадия **роста**. Быстрый рост объемов продаж, поиск новых рынков. Тем не менее, это период и самых больших инвестиций в товар / услугу. Расширяется производство, интенсифицируется реклама, совершенствуется сбыт. Идет процесс стимулирования рынка, улучшаются характеристики продукта, расширяется ассортимент. Товар завоевывает новые рынки, что требует новых инвестиций, но продлевает фазу роста. Это стадия достижения рентабельности. Важно помнить: чем больше вложишь на данном этапе, тем выше и больше будет отдача в будущем!

3. **Зрелость**. Людей, не знакомых с товаром, становится все меньше. Появляется стабильность в частоте его использования. Конкуренты начинают выпускать схожие товары, что приводит к стабилизации спроса. Достигается предел возможностей товара. Стимулирующие меры не приводят к увеличению объемов продаж. Дальнейшие вложения в товар излишни, т.к. пора собирать урожай и считать прибыль. Эксплуатационные издержки минимальны, т.к. сбыт максимален. Реклама поддерживающего характера, затраты на нее невелики. Это стадия чистой прибыли.

4. **Насыщение**. Данная стадия не показана на рисунке, но многие экономисты выделяют ее как показательную. Конкуренция максимальна. Идет постепенное снижение цен, а некоторые продукты сходят с

дистанции. Общая емкость рынка уменьшается, но еще велика. Это вторая стадия чистой прибыли. Низкие эксплуатационные и рекламные издержки при значительных продажах обеспечивают высокую эффективность продукта.

5. *Спад*. Появление товаров-заменителей (субститутов), моральное устаревание товара, снижение интереса к нему, уменьшение рекламных усилий сводят продукт с дистанции. Продажи падают. Эта стадия является стадией рентабельности, что служит единственным основанием сохранения товара / услуги в ассортименте.

Сущность и содержание товарной политики. Формирование товарной политики предприятия

Товарная политика – это комплекс мероприятий, направленных на ориентацию производства на удовлетворение потребностей и запросов потребителей и получение на этой основе прибыли.

Согласно концепции маркетинга **товарная политика** предприятия должна быть ориентирована на производство и продвижение на рынке конкурентоспособных товаров, отвечающих запросам потребителей, ее суть – формирование эффективного с экономической точки зрения товарного ассортимента.

Важным элементом товарной политики является своевременное внесение в товар изменений, которые повышают его потребительскую ценность или расширяют круг его возможных покупателей (модернизация или модификация товара).

Другой стратегический подход к проведению товарной политики, направленной на сохранение или даже увеличение доли рынка, состоит в создании и введении на рынок новых товаров взамен исчерпавших свой жизненный цикл без существенных изменений в технологических процессах, характерных для данного предприятия.

Вывод на рынок нового товара (товарной марки) является достаточно рискованным, однако в случае успеха прибыль, как подтверждает практика, будет значительно больше, чем при выводе новой модификации товара в рамках существующих ассортиментных групп. По имеющимся данным из общего количества проектов по разработке и выводу на рынок новой продукции терпят неудачу 40% проектов, связанных с производством товаров широкого потребления, 20% – товаров промышленного назначения и 18% – услуг. При этом 46% расходов на создание и продвижение на рынке приходится на товары, которые так и не находят спрос.

Иноваторы-лидеры хотя и функционируют в условиях повышенного риска, но при удачной реализации нового продукта формируют запас «экономической мощи», который проявляется в наличии портфеля новой конкурентоспособной продукции и характеризуется более низки-

ми по сравнению со средними, удельными издержками производства. Их последователи рискуют менее, но условия конкуренции для них более сложные, соответственно хуже и их экономические показатели.

Следует отметить, что в решении задач товарной политики должен преобладать стратегический подход – курс на достижение главной цели предпринимательской деятельности. При этом необходимо изучение всего комплекса вопросов, которые формируют *товарную политику*:

1) оптимизация ассортимента (номенклатуры) выпускаемой продукции с учетом ее потребительских характеристик и особенностей технологии производства;

2) возможности ускорения темпов обновления продукции в целом и по отдельным ее видам с учетом жизненного цикла;

3) определение оптимального соотношения новых и «старых» товаров в производственной программе, а также новых и освоенных рынков сбыта;

4) выход на рынок с принципиально новыми видами продукции;

5) выбор времени выхода на рынок с новым товаром и снятия с производственной программы малоэффективных слоев.

Кроме того, большую роль играет маркетинговая *товарная политика* в развитии предприятия как завершенной социально-экономической системы.

11.2. Вопросы для обсуждения

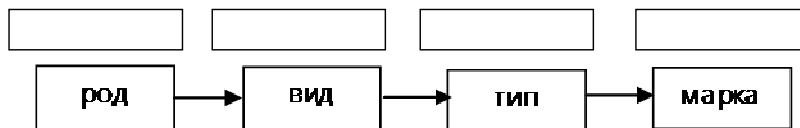
1. Что такое товар с позиции маркетинга?
2. По каким параметрам можно провести классификацию товара?
3. Перечислите потребительские свойства товара.
4. В чем заключается конкурентоспособность товара и по каким параметрам ее можно оценить?
5. Назовите рыночные атрибуты товара.
6. Необходим ли фирменный стиль товару или услуге?
7. В чем отличия между товарным знаком, торговой маркой и брендом?
8. Опишите этапы жизненного цикла товара.
9. Как товарная политика фирмы связана с жизненным циклом товара?
10. Каким образом можно повысить конкурентоспособность продукта?

11.3. Задания

Задание 1. Заполните таблицу примерами (не менее 3 на каждую позицию) в соответствии с приведенной классификацией товаров:

Классификация товаров	Примеры
Товар повседневного спроса	
Товар особого спроса	
Товар предварительного спроса	
Товар пассивного спроса	

Задание 2. Постройте иерархическую структуру рода и вида товара по представленной схеме:



- автомобиль «Volvo»;
- кухонный мебельный гарнитур «Боровичи»;
- двухкамерный холодильник «Stinol».

Задание 3

Методические указания к решению задачи:

Для комплексной оценки конкурентоспособности по всем анализируемым факторам рассчитывается комплексный показатель – коэффициент конкурентоспособности:

$$K = \sum \alpha_i \left(\frac{P_{ia}}{P_{ik}} \right)^{\beta_i}$$

где α_i – коэффициент важности (значимости) i -го параметра по сравнению с остальными анализируемыми параметрами (определяется методом опроса);

$\beta_i = 1$, если увеличение параметра P_i способствует росту конкурентоспособности (например, качество, реклама и т.п.);

$\beta_i = -1$, если увеличение значения параметра P_i приводит к снижению конкурентоспособности (например, цена, себестоимость и т.п.).

Учитывая, что сумма «удельных весов» значимости каждого из рассматриваемых параметров в общем объеме не может превышать единица, необходимым условием для коэффициента значимости является:

$$\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1$$

Коэффициент конкурентоспособности может принимать значения: « $K > 1$ », « $K = 1$ », « $K < 1$ ». Если $K > 1$, то товар/фирма по отношению к конкуренту является более конкурентоспособным; если $K = 1$, то у анализируемого товара/фирмы и конкурента одинаковые конкурентные способности; если $K < 1$, то товар/фирма уступает конкуренту.

В качестве отдельного показателя конкурентоспособности можно использовать показатель *конкурентоспособности по экономическим параметрам* (стоимостным), расчет которого производится следующим образом:

$$K_{ЭП} = \frac{Z_a}{Z_k},$$

где Z_a , Z_k – полные затраты потребителя на приобретение и использование товара в течение всего срока службы для анализируемого товара/фирмы и для товара/фирмы-конкурента.

Если $K_{ЭП} < 1$, то в этом случае конкурентоспособность товара/фирмы по экономическим параметрам выше, чем у конкурента, если $K_{ЭП} > 1$, то конкурентоспособность – ниже.

Задание 4

Рассчитайте экономический показатель конкурентоспособности товара *A* по отношению к товару *B* и сделайте вывод. Исходные данные в табл. 17.

Таблица 17

Показатели	Товар А	Товар Б
Цена покупки, руб.	20 000	22 000
Цена доставки, руб.	1000	1000
Затраты на установку, руб.	3500	4000
Среднегодовые затраты на ремонт, руб.	400	450
Гарантийный срок, лет	1	3

1.4. Тесты для самопроверки

1. Последовательность этапов жизненного цикла продукта:

- спад, насыщение, зрелость, рост, внедрение;
- внедрение, насыщение, зрелость, рост, спад;
- внедрение, рост, насыщение, зрелость, спад;
- внедрение, рост, зрелость, насыщение, спад.

2. *Кривая жизненного цикла товара «Бум» характеризует:*
- а) резкий переход от пользования одним товаром к другому;
 - б) чрезвычайную популярность какого-либо товара;
 - в) завышенные цены на товар;
 - г) дефицит товара.
3. *На стадии роста жизненного цикла продукта очень важно:*
- а) не вкладывать много средств в товар;
 - б) «снимать сливки»;
 - в) делать значительные инвестиции в продвижение товара;
 - г) не производить много товара.
4. *Конкурентоспособность продукта представляет собой:*
- а) способность товара продаваться;
 - б) характеристику товара, определяющую его предпочтение на рынке по сравнению с аналогичными товарами-конкурентами по степени соответствия конкретной потребности и по затратам на ее удовлетворение;
 - в) основную функцию продукта;
 - г) все перечисленное.
5. *Наиболее полно конкурентоспособность продукта характеризуется группами показателей:*
- а) качественные и экономические;
 - б) количественные и экономические;
 - в) экономические и оценочные;
 - г) качественные и классификационные.
6. *Качественные показатели конкурентоспособности входят в состав следующих групп показателей:*
- а) классификационные и регламентируемые;
 - б) сопоставительные и классификационные;
 - в) классификационные и оценочные;
 - г) регламентируемые и сопоставительные.
7. *К регламентируемым показателям конкурентоспособности относятся:*
- а) показатели безопасности и экологичности;
 - б) патентно-правовые показатели;
 - в) показатели взаимозаменяемости и совместимости;
 - г) все перечисленное.
8. *К сопоставительным показателям конкурентоспособности не относятся:*
- 1) налоги
 - 2) функциональные показатели
 - 3) показатели надежности в потреблении
 - 4) эргономические и эстетические показатели

9. *Классификационные показатели конкурентоспособности определяют:*

- а) классификационную группу продукта;
- б) назначение и область применения продукта;
- в) условия использования продукта;
- г) все перечисленное.

10. *Экономические показатели конкурентоспособности включают в себя:*

- а) единовременные и текущие затраты;
- б) затраты текущего и будущего потребления;
- в) инвестиции в производство;
- г) скидки и отсрочки.

11. *Для покупателя ценой потребления является:*

- а) общая сумма расходов на покупку товара и расходов на его эксплуатацию;
- б) цена минимального продуктового набора;
- в) сумма затрат на поиск продукта;
- г) цена на ценнике.

12. *При определении конкурентоспособности оцениваемого продукта его сравнивают:*

- а) с товарами конкурентами, ушедшими с рынка;
- б) с базовым образцом, выбранным по определенным критериям из группы аналогов;
- в) с товарами-субститутами;
- г) с импортными аналогами.

13. *Товар или услуга являются конкурентоспособными, если комплексный показатель конкурентоспособности:*

- а) меньше единицы;
- б) больше единицы;
- в) равен единицы;
- г) равен нулю.

Тема 12. РЫНОК КАК ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОСНОВА МАРКЕТИНГА

Основные термины и определения

Рынок, классификация рынков

Рыночный механизм

12.1. Краткое содержание темы

Ключевой элемент рыночной экономики – понятие «рынок».

Рынок – это сфера обмена, где действует совокупность реальных и потенциальных продавцов и покупателей. В обиходе рынком называют место, где совершается сделка купли-продажи.

Основными составляющими (элементами) рынка являются: продавец, покупатель, продукт.

Под рынком понимается система социально-экономических отношений в сфере обмена, реализации товаров и признания этих товаров обществом.

Рынок – это не только место купли-продажи, но и система отношений между продавцом и покупателем (производителем и потребителем).

Полезность и значимость товара получается в процессе купли-продажи. Рынок информирует товаропроизводителя о состоянии дел и характере изменения работы. Считается, что рыночная экономика наиболее приспособлена для внедрения достижений научно-технического прогресса.

Для понимания сущности рынка следует выделить наиболее общие признаки рынка и их основные характеристики.

Первый отличительный признак рынка – взаимодействие продавцов и покупателей. Одна из важных задач маркетинга для предприятий состоит в достижении равновесного состояния между спросом и предложением товаров и услуг. На практике такого равновесия в течение длительного периода времени достичь сложно. Чаще всего возникает рыночная ситуация, когда либо спрос на товары и услуги превышает их предложение (рынок продавца), либо предложение превышает спрос (рынок покупателя).

Второй признак – его конкурентный характер. Конкурентами на рынке могут выступать такие субъекты рынка, как предприниматели, индивидуальные или коллективные потребители продукции, государственные и общественные организации. На рынке покупателя неизбежна конкуренция между предпринимателями, вступающими во взаимное соперничество за внимание покупателей. И, наоборот, на рынке продав-

ца имеет место соперничество между покупателями за внимание продавца.

Третий признак современного рынка – стабилизация отношений между субъектами рынка на основе интеграции, когда они, сохраняя стремление к взаимному соперничеству, вместе с тем оказываются заинтересованными в противодействии монополизации экономики. Примером такой интеграции может служить социальное партнёрство в сфере занятости населения, создания систем переквалификации трудовых ресурсов и т.д.

Функции рынка

1. *Информационная* – дает информацию об уровне цен, процентной ставке на кредит, о качестве товаров.

2. *Посредническая* – производители должны обмениваться результатами своей деятельности. Без рынка нельзя определить эффективность технических и экономических связей между участниками производства. Рынок дает выбор оптимального покупателя и оптимального продавца.

3. *Ценообразующая* – рынок формирует цены на основании данных покупателя. Формирует подвижную связь между стоимостью и ценой.

4. *Регулирующая* – рынок дает ответ на вопрос что, для кого и как производить.

Цена влияет на спрос почти всех товаров. Различают *неэластичный спрос* (соль, спички и т.д.), т.е. спрос на данные товары не меняется при изменении цены.

Увеличение цены – это сигнал к расширению производства. Данная динамика может приводить к стихийным бедствиям, поэтому в сельском хозяйстве необходимо государственное регулирование. В западных странах допускается полуторное перепроизводство продуктов.

5. *Санитрующая* – происходит социальное расслоение. С помощью конкуренции рынок очищается от неустойчивых хозяйственных единиц.

Основные принципы функционирования рыночной экономики:

– свобода экономической, хозяйственной, предпринимательской деятельности личности, социальной группы;

– портрет потребителя. Появляется особый вид ответственности перед потребителем, который диктует производителю свою волю, желания, вкус;

– рыночное ценообразование. Цена на рынке формируется в результате торга продавца и покупателя, взаимодействия спроса и предложения;

– договорные отношения;

– конкуренция;

– государственное регулирование рынка и рыночных отношений. В качестве инструментов регулирования рынка выступают государственные программы, налогообложение, финансово-кредитная и банковская системы;

– открытость экономики. Хозяйственные организации и предприниматели обладают правом осуществлять внешнеэкономические операции при соблюдении определенных условий и ограничений;

– обеспечение социальной защищенности населения.

Структура рынка – это внутреннее строение, порядок расположения отдельных его элементов, их доля в общем пространстве рынка

Совокупность всех рынков, расчлененных на отдельные элементы по различным критериям, образует систему рынков

Рыночный механизм – это механизм взаимосвязи и взаимодействия основных элементов рынка: спроса, предложения, цены, основных экономических законов рынка. Эти элементы являются важнейшими параметрами рынка, которыми пользуются производители и потребители в своей экономической деятельности.

Рыночный механизм действует на основе экономических законов: спроса, предложения, равновесной цены, конкуренции, полезности, стоимости, прибыли и т.п. Важно отметить, что рыночный механизм оказывается как примус, поскольку вынуждает предпринимателей, которые ставят одну цель – получение прибыли, действовать, наконец, в пользу потребителей.

Действие этого механизма основано на естественном желании человека повысить свое благосостояние. Поэтому для реализации рыночного механизма не нужно ничего, кроме свободы производителей и потребителей. Чем полнее свобода, тем эффективнее функционирует механизм саморегулирования рыночной экономики. Существенная особенность рыночного механизма состоит в том, что каждый его элемент очень тесно связан с ценой, – основным инструментом, действующего на спрос, предложение и конкуренцию.

Механизм функционирования маркетинга включает следующие элементы:

- изучение рынка;
- планирование продукции;
- движение и сбыт товаров;
- ценообразование.

Среди направлений комплексного изучения рынка выделяют изучение спроса, рыночной структуры, товара, конкурентов, сбыта. Основное внимание уделяется изучению спроса и влияющих на него факторов. В зависимости от состояния спроса применяют определенную стратегию маркетинга с соответствующими ценами и инструментами.

Рыночную структуру изучают методом сегментации, суть которого заключается в группировке потребителей определенного товара по географическим, демографическим, экономическим и психологическим признакам. Сегментация рынка дает обобщенный, усредненный портрет потребителя каждой группы – его вкусы, привычки, запросы. Фирма пытается найти такую группу потребителей, спрос которой может увеличиться.

Различают следующие виды рынков:

1. Товарный рынок (рынок товаров и услуг), в том числе:
 - потребительский рынок (рынок товаров массового спроса, т.е. для личного, семейного и домашнего пользования);
 - рынок товаров производственно-технического назначения (сырьё, материалы, оборудование, приборы, устройства, комплектующие изделия и т.д., иначе говоря, товары и услуги для дальнейшего использования в производстве или перепродажи другим потребителям).
2. Финансовый рынок (рынок ценных бумаг, капитала и кредитов).
3. Рынок труда (трудовых ресурсов или рабочей силы).
4. Рынок земли и природных ресурсов.
5. Рынок интеллектуальных продуктов.

В настоящее время наблюдается устойчивая тенденция увеличения значимости рынка интеллектуальных продуктов и финансового рынка.

В свою очередь указанные рынки подразделяются на:

- национальные;
- международные;
- внутренние.

Типы конкурентных рынков

Поведение фирмы на рынке, установление цены на продукцию и выбор объёма производства зависят от типа рынка, на котором она действует. Наиболее сильным фактором, определяющим условия функционирования того или иного рынка, является степень развития конкуренции и, как следствие, возможность фирмы контролировать цену на производимую продукцию.

Рыночной конкуренцией называется борьба между фирмами за ограниченный спрос потребителей.

В ходе конкурентной борьбы для достижения собственных интересов приходится учитывать интересы других, поскольку рынок примет только те товары, которые нужны потребителю и продаются по более низким ценам. Развитие конкурентных отношений тесно связано с силой экономической власти фирмы над рынком. Чем слабее конкуренция на рынке, тем сильнее диктат производителя и, наоборот, чем больше

производителей данного товара, тем больше возможность у потребителя выбрать товар, который в наибольшей степени соответствует его потребностям и бюджету.

По степени развития конкурентности различают рынки совершенной конкуренции и рынки несовершенной конкуренции, которые в свою очередь, подразделяются на рынки монополии, олигополии и монополистической конкуренции.

Итак, существует *четыре основных типа рынка*:

1. Рынок совершенной конкуренции, при котором на каждую фирму приходится небольшая часть рынка.

2. Рынок монополистической конкуренции, который характеризуется сочетанием монополии и конкуренции.

3. Рынок олигополии, на котором небольшое число фирм-продавцов взаимодействуют с множеством покупателей.

4. Рынок монополии, характеризующийся наличием в отрасли одной фирмы.

Виды товарных рынков

Рынок – не только совокупность существующих и потенциальных потребителей, но и комплекс взаимосвязанных элементов – товарное предложение, цена и спрос. Рынок существует тогда, когда люди встречаются прямо или через своих посредников с тем, чтобы продать или купить товары и услуги.

На свободном рынке процесс обмена, купли-продажи определяет, кому какие товары следует производить, а также что и как покупать. Подходя к понятию рынка более детально, возможно отметить, что рынок состоит из ряда обязательных элементов (каждый из этих элементов характеризует какую-то одну сторону рынка, в совокупности они описывают весь его комплекс).

Рынки и товары можно классифицировать следующим образом (табл. 18):

Ф. Котлер предлагает поставить четыре вопроса, чтобы отнести рассматриваемый рынок к тому или иному классу:

1. Что покупается на рынке? – т.е. предмет покупки.

2. Почему покупается? – т.е. цель.

3. Кто покупает? – т.е. субъект покупки.

4. Как это покупается?

А. Хоскинг считает, что эти вопросы можно дополнить еще двумя:

1. Каковы объемы закупок?

2. Где осуществляется закупка?

Классификация рынков

Критерии	Классификация рынков
По использованию товаров	Потребительский рынок (рынок предприятий, отраслевой рынок)
По поведению покупателей	Удобный (активный), специальный (с особенностями) рынок, рынок с низкой степенью затруднительного положения, рынок с высокой степенью затруднительного положения
По физическим свойствам товара	Рынок скоропортящихся товаров, рынок товаров длительного пользования
По общественному положению	Рынок предметов роскоши, рынок предметов первой необходимости
По демографическому признаку	Рынок по возрасту (полу), размерам семьи, образованию, профессии, социальным классам и религии
По географическому признаку	Региональный, национальный, рынок развитых стран, рынок развивающихся стран и т.п.
По видам сырья	товарно-сырьевые рынки

Потребительский рынок – это рынок товаров и услуг, закупаемых или арендуемых отдельными лицами или домохозяйствами для личного (некоммерческого) потребления.

Рынок предприятий подразделяется на три разновидности: рынок товаров промышленного назначения, или производственный рынок; рынок промежуточных продавцов; рынок правительственных учреждений.

Потребительский рынок может быть классифицирован либо по характеристике покупателя, либо по типу продукции.

Классификация по характеристике покупателя допускает различные критерии. Например, население, регион, национальные границы, городской, сельский районы, отдельный район города, определенное число семей, размер семьи, возрастные категории и пол, профессиональные, расовые признаки, национальное происхождение, общественные кланы, религиозные группы, принадлежность к социально-экономическим группам и т.д. Группировка по типу продукции проводится в зависимости от вида и назначения товаров. Например, рынки пищевых товаров, текстильных товаров и одежды, хозяйственных товаров, мебели, товаров длительного пользования и др.

Характеристики товарного рынка. Субъекты и объекты рынка

Субъектами товарного рынка являются продавцы и покупатели товара, его объектом – товар (продукция, работы, услуги). Продавец товара и покупатель товара выступают сторонами сделки, передающей право собственности на товар, то есть право на владение, пользование и распоряжение товаром.

Наряду с термином «товар» применяется термин «товарная группа», под которым подразумеваются разновидности товара, обладающие близкими к нему потребительскими свойствами (товары-заменители).

Параметры товарного рынка.

Для определения товарного рынка необходимо установить следующие параметры:

- продуктовые границы рынка,
- состав продавцов и покупателей на исследуемом товарном рынке,
- географические границы рынка,
- объем товарных ресурсов рынка.

Продуктовые границы товарного рынка:

1. Определение продуктовых границ рынка представляет собой процедуру определения товара, товаров-заменителей и формирования товарной группы (группы товаров, рынки которых расцениваются как один товарный рынок).

2. В основе определения продуктовых границ рынка должно лежать мнение покупателей о равнозначности или взаимозаменяемости товаров, составляющих одну товарную группу. Это мнение определяется в результате сплошного или выборочного опроса покупателей (в зависимости от их числа) и подкрепляется данными товароведческой экспертизы. Опрос следует проводить по группам покупателей, дифференцированным по способам участия в обороте товара (оптовый, мелкооптовый покупатель, покупатель единичного количества товара).

3. При определении товара первоначально устанавливается принадлежность его к классификационной группе (рекомендуется использовать классификаторы: Товарная номенклатура внешнеэкономической деятельности – ТН ВЭД, Основной классификатор продукции – ОКП, товарные словари). Определение изучаемого товара осуществляется по показателям, характеризующим потребительские свойства товара, уровень новизны товара, условия потребления (эксплуатации) товара покупателями, условия реализации товара, уровень удовлетворения спроса, – состав которых дифференцируется в зависимости от вида и назначения продукции.

4. Определение товаров-заменителей, включаемых в определяемую товарную группу, осуществляется по критерию взаимозаменяемости товарной продукции. При этом необходимо учитывать два аспекта взаимозаменяемости товаров: с точки зрения их использования – взаи-

мозаменяемость по потреблению (спросу) и с точки зрения их производства – взаимозаменяемость по производству.

12.2. Вопросы для обсуждения

1. Маркетинговое понятие рынка.
2. Каковы признаки рынка товаров/услуг?
3. Какие основные функции выполняет рынок в экономике?
4. В чем заключается сущность рыночного механизма?
5. Перечислите виды рынков и дайте характеристику каждому.
6. Перечислите типы конкурентных рынков.
7. По каким критериям можно провести классификацию товарных рынков?
8. Назовите параметры для определения товарного рынка.

12.3. Задания

Задание 1

Определите, к какому типу рынка относятся следующие рынки:

1. Очень большое число продавцов предлагают однотипные, полностью заменяемые товары, например, зерно, масло, сахарный песок. Преимущества в конкурентной борьбе обеспечиваются, прежде всего, за счет создания надежной, устойчивой репутации организации, эффективных систем сбыта и сервиса, проведения активных кампаний по продвижению продуктов.
2. Большое число конкурентов с приблизительно равными силами, выступающих с различающимися предложениями (дифференцированный товар, различное позиционирование). В этой ситуации продавец получает сверхприбыль за счет наличия отличительных свойств своего товара. В данных условиях работают, например, аптеки, рестораны, производители многих потребительских товаров.
3. В отрасли действует несколько крупных организаций, каждая из которых хорошо знакома с остальными, действия любого конкурента ощущаются остальными фирмами. При данном типе конкуренции компании предлагают аналогичные цены и пытаются выделить свою продукцию за счет товарной марки, дифференцированных потребительских свойств, условий поставки, уровня сервиса и т.п.
4. На рынке доминирует единственный изготовитель, близкие продукты-заменители отсутствуют.

12.4. Тесты для самопроверки

1. *Рынок – это:*
- а) сфера обмена, где действует совокупность реальных и потенциальных продавцов и покупателей;
 - б) торговая система;
 - в) обмен товарами;
 - г) место встречи продавцов и покупателей.
2. *Элементами рынка являются:*
- а) продавец;
 - б) покупатель;
 - в) посредник;
 - г) продукт.
3. *К основным признакам рынка относят:*
- а) взаимодействие продавцов и покупателей;
 - б) конкурентный характер;
 - в) наличие большого количества товара;
 - г) стабилизация отношений между субъектами рынка на основе интеграции.
4. _____ функция рынка – это избавление рынка с помощью конкуренции от неустойчивых хозяйственных единиц:
- а) очищающая;
 - б) санирующая;
 - в) регулирующая;
 - г) посредническая.
5. *Рынок покупателя определяет ситуацию, когда на рынке отмечается:*
- а) большое число потребителей;
 - б) превышение предложения над спросом;
 - в) превышение спроса над предложением;
 - г) равенство спроса и предложения.
6. *Спрос на товар (услугу) как категория маркетинга – это:*
- а) нужда в конкретном виде продукции;
 - б) потребность в товаре (услуге);
 - в) потребность в товаре, которая может быть оплачена потребителем;
 - г) инструмент маркетинга.
7. *Механизм функционирования маркетинга включает следующие элементы:*
- а) изучение рынка;
 - б) планирование продукции;

- в) движение и сбыт товаров;
- г) ценообразование.

8. *Борьба между фирмами за ограниченный спрос потребителей называется:*

- а) рыночная конкуренция;
- б) монополистическая конкуренция;
- в) конкурентная борьба;
- г) совершенная конкуренция.

9. *Параметры товарного рынка:*

- а) продуктовые границы рынка;
- б) состав продавцов и покупателей на исследуемом товарном рынке;
- в) уровень конкуренции;
- г) географические границы рынка;
- д) объем товарных ресурсов рынка.

10. *Рынок товаров и услуг, закупаемых или арендуемых отдельными лицами или домохозяйствами для личного (некоммерческого) потребления, называется:*

- а) промышленный;
- б) смешанный;
- в) потребительский;
- г) некоммерческим.

Тема 13. СЕГМЕНТАЦИЯ И ВЫБОР РЫНКА. ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТОВАРА НА РЫНКЕ

Основные термины и определения

Сегмент

Сегментация рынков

Позиционирование

Целевой сегмент

13.1. Краткое содержание темы

Американский специалист по маркетингу П. Дойль заметил: «Если фирма не сумеет разбить рынок на сегменты, рынок разобьет на сегменты фирму».

Сегментация рынка – это деятельность по классификации потенциальных потребителей товаров / услуг в соответствии с качественными особенностями их спроса.

Другими словами, компания, осуществляя сегментацию, делит рынок на отдельные сегменты, которые скорее всего будут характеризоваться одинаковой реакцией на стимулы маркетинга.

Термин «сегментация рынка» впервые применил Уэнделл Смит в связи с распространившейся в 50-х годах в США стратегией производителей, стремящихся модифицировать качественные характеристики своих товаров в соответствии с запросами различных групп потенциальных потребителей. Этот подход возник в противовес *стратегии массового маркетинга*, которую длительное время использовала компания «Форд» и другие ТНК.

Главная цель сегментации – обеспечить адресность разрабатываемому, выпускаемому и реализуемому товару / услуге. Посредством нее осуществляется основной принцип маркетинга – ориентация на потребителя.

Сегментация позволяет повысить эффективность средств и методов рекламы, регулирования цен, применяемых форм и методов продаж.

Смысл сегментации заключается в том, что компания не распыляет, а концентрирует свои усилия на «направление главного удара» (на наиболее эффективном для нее сегменте). Таким образом, рыночная сегментация, с одной стороны, это метод нахождения частей рынка и определения объектов (потребителей), на которые направлена маркетинговая деятельность предприятия. С другой стороны, это управленческий подход к процессу принятия предприятием решения на рынке, основа для выбора правильного сочетания элементов комплекса маркетинга.

Признаки сегментации. Признак – это способ выделения данного сегмента на рынке. Следует учитывать, что признаки сегментации различаются в зависимости от назначения товаров и направления услуг.

1. *Общие объективные признаки сегментации.* Для сегментации рынка основными признаками являются: географические, демографические, социально-экономические, психографические, поведенческие.

Географические признаки: при сегментации по географическим признакам рассматривают группы потребителей с одинаковыми или схожими потребительскими предпочтениями, определяющимися проживанием на той или иной территории. При этом в качестве географического сегмента могут выступать страна, регион, город, отдельная местность. Географическая сегментация является наиболее простой. Она использовалась на практике раньше других, что обуславливалось необходимостью определения пространственных границ деятельности фирмы. Ее применение особенно необходимо, когда на рынке существуют климатические различия между регионами или особенности культурных, национальных, исторических традиций, а также потребительских привычек и предпочтений. Все это характерно для сферы туризма, что определяет огромное значение сегментации туристского рынка по географическому признаку.

Демографические признаки: относятся к наиболее часто применяемым, что обусловлено доступностью характеристик, их устойчивостью во времени, а также наличием между ними и спросом очень тесной взаимосвязи. Самым доступным источником для определения демографических сегментов являются данные переписи населения. Выделяют 4 основных демографических признака: а) возраст потребителей; б) половые различия потребителей; в) размер семьи (количество человек); г) этапы жизненного цикла (с учетом изменений в семейном кругу). Для сферы туризма данная сегментация также очень важна, поскольку в соответствии с каждым этапом жизненного цикла формируется рыночный сегмент, который и выбирает турфирма в качестве своего целевого рынка.

Джон Б. Лансинг и Джеймс Н. Морган приводят в своей книге «Жизненный цикл и финансовые возможности потребителей» классическую дифференциацию потребителей с учетом последовательности важных этапов в жизни взрослого человека.

Зачастую демографические признаки сегментации применяются в комбинации друг с другом, например, семейное положение и возраст главы семьи (получателя основного дохода семьи). Кроме того, демографические признаки очень тесно связаны с социально-экономическими.

Сегменты в соответствии с этапами ЖЦТ

Этапы жизненного цикла	Возможные сегменты
Незамужний, холостяцкий период	Молодые, отдельно живущие люди
Недавно созданные семьи	Молодожены без детей
Полная семья, 1 стадия	Молодые супружеские пары с маленькими детьми до 6 лет
Полная семья, 2 стадия	Молодые супружеские пары с детьми 6 и более лет
Полная семья, 3 стадия	Супружеские пары, живущие вместе с несовершеннолетними детьми
«Пустое гнездо», 1 стадия	Пожилые супружеские пары, с которыми не живут дети, работающие
«Пустое гнездо», 2 стадия	Пожилые супружеские пары, с которыми не живут дети, на пенсии
Престарелые одиночки	Вдовствующие лица, с которыми не живут дети

Социально-экономические признаки предполагают выделение групп потребителей на основе общности социальной и профессиональной принадлежности, уровня образования и дохода. Принадлежность к определенной социальной прослойке обязывает человека играть в обществе определенную роль, которая так или иначе будет влиять на его покупательское поведение. Многие компании с учетом сегментации потребителей по признаку принадлежности к той или иной социальной группе с помощью целенаправленной рекламы формируют спрос и стимулируют продажи определенных товаров и услуг.

К социально-экономическим признакам относятся: а) род деятельности (профессия); б) образование; в) уровень дохода.

2. *Субъективные признаки сегментации.* Наиболее точно характеризуют возможную реакцию покупателей на тот или иной товар следующие факторы: образ жизни; тип личности; личные качества покупателей; субъективная оценка тех или иных товаров / услуг; привычки в потреблении.

К субъективным специфическим признакам сегментации относятся *психографические и поведенческие*.

Психографическая сегментация объединяет целый комплекс характеристик покупателя. Он в общем выражается понятием «образ жизни», т.е. модель жизни личности, которая выражается в увлечениях, поступках, интересах, мнениях, иерархии потребностей, доминирующем типе отношений с другими людьми и т.п.

Поведенческие признаки сегментации наиболее образны и, по мнению многих специалистов, являются логичной основой для формирования сегментов рынка.

Таблица 20

Сегменты в соответствии с субъективными признаками сегментации

Признаки сегментации	Возможные сегменты
Нормы потребления	Не пользующиеся данным продуктом; пользующиеся много, средне, мало
Мотивы покупок	Экономия, статус, надежность, престиж
Степень нуждаемости в товаре	Нужен постоянно, нужен время от времени, никогда не требуется
Поиск выгод	Поиск на рынке: товаров/услуг высокого качества; хорошего обслуживания, более низкой цены
Степень готовности купить товар	Не желающие покупать («абсолютные консерваторы» и «консерваторы»); не готовы купить в настоящее время (запоздалое большинство); недостаточно информированы, чтобы купить (раннее большинство); интересующиеся товаром и стремящиеся купить (относительные новаторы); обязательно покупающие (абсолютные новаторы)
Эмоциональное отношение к товару	Положительное, безразличное, негативное, враждебное
Чувствительность к цене	Индифферентен, чувствителен к небольшой рекламе, чувствителен к сильной рекламе
Чувствительность к обслуживанию	Индифферентен, весьма зависим от хорошего обслуживания

Одинаковых, типовых подходов к сегментации рынка не имеется. Каждая фирма в зависимости от задач и направлений деятельности,

особенностей товаров и услуг разрабатывает и использует свои собственные признаки сегментации. Искусство маркетинга в том и состоит, чтобы подобрать для конкретной компании признаки, позволяющие точно определить, какой сегмент рынка в наибольшей степени отвечает специфике деятельности этого предприятия, где можно наилучшим образом использовать его возможности и сильные стороны. Эффективно использовать сочетание различных признаков сегментации туристского рынка.

Успешно проведенная сегментация позволяет получить хорошие коммерческие результаты. Причина в том, что, как правило, лишь *небольшая часть покупателей обеспечивает получение предприятием наибольшей части его доходов*. Данное явление называют **эффектом Парето** или **правилом 80/20** (т.е. 20% покупателей обеспечивают получение 80% доходов). Главная ценность этого правила в том, что эффект Парето может способствовать выявлению направлений деятельности, которым предприятие должно уделить наибольшее внимание. При этом важно учесть, что анализ на основе эффекта Парето носит статичный характер, т.е. важно учитывать, что среди этих 80% так называемых неэффективных потребителей или даже среди более многочисленных групп населения, которые вообще не приобретают предлагаемые товары или услуги, могут (в более далекой перспективе) оказаться самые потенциально выгодные покупатели!

Выбор целевого рынка. Позиционирование товара на рынке. Особо серьезно нужно подходить к выбору целевого рынка, т.к. от сделанного выбора в большей мере зависит эффективность всей последующей деятельности компании. Прежде чем принять решение о выборе целевого рынка необходимо ответить на следующие вопросы: каковы нужды и ожидания потребителей? В состоянии ли фирма удовлетворить их? Сможет ли фирма сделать это лучше, чем конкуренты? Достигнет ли она при этом поставленных целей?

Затем, решая сложную задачу выбора, необходимо придерживаться последовательных этапов:

1. Определение потенциала сегмента рынка. Потенциал сегмента рынка характеризуется его количественными параметрами, т.е. емкостью. Она показывает, сколько товаров и услуг может быть на нем реализовано, какое количество потребителей имеется, на какой площади они проживают и т.д. Сегмент рынка должен быть изначально достаточно емким, чтобы покрыть издержки, связанные с внедрением и работой на рынке, и получить прибыль. Кроме этого, он должен иметь перспективы дальнейшего роста. Исходя из этого компания решает для себя, какие финансовые и трудовые ресурсы ориентировать на этот сегмент, каковы должны быть размеры сбытовой сети и т.п.

2. *Оценка доступности и существенности сегмента рынка.* Чтобы оценить доступность сегмента рынка для компании, необходимо получить информацию, есть ли принципиальная возможность начать внедрение и продвижение своих товаров или услуг на том или ином сегменте рынка. Кроме того, следует выяснить каковы правила торговли, входные барьеры, можно ли использовать существующие каналы сбыта или предстоит налаживать собственную сбытовую сеть. Потребители в сегменте должны быть «легкодостижимыми» с помощью комплекса применяемых предприятием маркетинговых средств. Оценка существенности сегмента предполагает определение того, насколько реально ту или иную группу потребителей можно рассматривать как сегмент рынка, насколько она устойчива по основным объединяющим признакам. Необходимо выяснить, устойчивы ли потребности сегмента в отношении предлагаемого продукта (товара или услуги). Иначе можно попасть в сегмент, где конкуренты имеют прочные позиции, или предложить продукт с нечеткими, размытыми адресными характеристиками, который не будет признан потребителями.

3. *Анализ возможности освоения сегмента рынком* предполагает следующую последовательность мероприятий:

– *анализ риска* – риск выхода на рынок определяется путем суммирования весов факторов риска. Такой подсчет ведется отдельно для различных сегментов, а в итоге выбирается тот, у которого полученная сумма меньше, чем у других. Может проводиться как самим предприятием, так и с помощью привлеченных специализированных консалтинговых и маркетинговых фирм;

– *изучение действующих на рынке норм, правил и стандартов*, от требований которых нельзя отступать, а также систем и порядка сертификации и стандартизации услуг;

– *определение конкурентоспособности товара / услуги*;

– *выявление позиций основных конкурентов*. Особенно важно определить, кто может стать конкурентом в будущем, каковы его сильные и слабые стороны. На основе изучения позиций конкурентов определяются ключевые факторы успеха, т.е. те вытекающие из требований рынка факторы, которые могут дать возможность фирме добиться явных преимуществ перед конкурентами;

– *определение возможной реакции конкурентов* на появление на рынке нового предприятия, которое, в свою очередь, должно быть уверено, что конкуренты не смогут предпринять такие ответные действия, благодаря которым оно может быть вытеснено с рынка. Здесь необходимо хорошее знание конкурентов. Например, необходимо четко представлять, как скажется на положении компании тот или иной шаг конкурента и чем она сможет ответить на него, чтобы не быть вытесненной с рынка;

– *определение возможного объема продаж* – это необходимо фирме для уверенности в том, что при выходе на рынок она сможет покрыть свои издержки, получить прибыль и реализовать другие стоящие перед ней цели. Здесь необходимо оценить доли рынка, занимаемые конкурентами, и тенденции их изменения. На основе этого далее следует произвести расчет доли рынка, которую сможет занять фирма, пользуясь доступными ей возможностями и маркетинговыми средствами. При расчете доли рынка и возможного объема продаж очень важно правильно осуществить позиционирование товаров / услуг, что позволяет свести к минимуму неопределенность, связанную с товаром или услугой. Для этого проводят различные оценки и предположения, а также тестирование потребителей (анкетирование, интервьюирование, пробный маркетинг) с целью выяснить отношение потребителя к товару/услуге; недостатки с точки зрения потребителя; удобное место покупки; источники получения информации о товаре / услуги и т.п.

– *определение прибыльности* – предполагает установление, насколько рентабельной будет для компании работа на выделенный сегмент рынка. Обычно используют стандартные методы расчета соответствующих показателей: нормы прибыли, дохода на вложенный капитал, величины прироста общей прибыли предприятия. Выбор показателей зависит от специфики деятельности компании.

На основе проведенных мероприятий делается окончательный выбор *сегмента* рынка в качестве *целевого*. Вышеизложенная последовательность мероприятий не является жесткой, можно менять местами или проводить мероприятия параллельно.

При поиске *оптимального числа* сегментов рынка пользуются одним из двух методов: *концентрированным или дисперсным*.

Концентрированный или «метод муравья», предполагает последовательную, от одного сегмента к другому, поисковую работу. Этот метод не отличается быстротой, однако не требует и значительных затрат.

Дисперсный, или «метод стрекозы», реализуется путем проб и ошибок. Он предполагает выход фирмы сразу на максимально возможное количество сегментов рынка, с тем чтобы впоследствии постепенно осуществить отбор наиболее выгодных и «плодоносных».

Процесс выбора целевого рынка неотрывно связан с системой маркетингового планирования.

Сущность позиционирования товара на рынке. Автором термина позиционирования товара является Джек Траут, который подробно описал теорию позиционирования продукта в журнале «Промышленный маркетинг» в июне 1969 года. Его статья вызвала высокий интерес маркетингового сообщества, и позже, в 1981 году в своей книге «Позиционирование, битва за умы» Джек Траут и Эл Райс подробно раскрыли

понятие «позиционирование товара», дополнив его множеством примеров и наглядных бизнес-кейсов.

Причина возникновения теории позиционирования – желание найти способ выделить товар среди аналогичных по свойствам и характеристикам продуктов посредством маркетинговых коммуникаций. Теория позиционирования гласит, что потребитель не может запомнить характеристики всех товаров на рынке по причине их многочисленности, поэтому он запоминает методом ассоциаций, наделяя каждый товар определенными атрибутами, которые важны ему при покупке товара. Например, дорогие и дешевые марки одежды; современная и традиционная одежда; одежда для похода в ресторан, для прогулки, для дома и т.п.

Позиционирование в равной степени важно как для нового отдельного продукта, так и в целом для компании. Каждый товар в вашем ассортименте может иметь свое (более четкое и узкое) позиционирование, которое не противоречит глобальному позиционированию организации на рынке.

Позиционирование особенно важно для рынка услуг, когда товар и так не является материальным продуктом и потребитель испытывает сложности в его идентификации.

Критерии успешного позиционирования:

1. Позиционирование должно отражать желаемую, а не фактическую позицию бренда на рынке. Желаемая позиция на рынке – положение, которое обеспечивает бренду максимальный объем продаж и прибыли в условиях существующей конкуренции.

2. При разработке позиционирования предприятия необходимо опираться на представление потребителей о конкурентах для того, чтобы сформулировать более выгодное предложение от бренда компании и правильно дифференцировать свой товар.

3. Позиционирование продукции должно строиться на важных для потребителя свойствах и увеличивать ценность товара. В противном случае, даже хорошо донесенное позиционирование товара не принесет ожидаемого уровня продаж. Потребитель будет знать о продукте то, что хочет компания, но не будет совершать выбор в пользу товара компании.

4. Позиционирование бренда должно быть долгосрочным. Позиционирование товара – длительный и сложный процесс, поэтому характеристики товара, являющиеся основой позиционирования должны оставаться актуальными на протяжении как минимум 5–7 лет.

5. Позиционирование фирмы должно быть единым в каждом элементе комплекса маркетинга товара. Одно и то же позиционирование обязано отражаться в рекламе, в свойствах продукта, в цене и местах продажи продукта.

6. Позиционирование продукта компании должно быть однозначным и понятным для целевой аудитории.

Весь процесс позиционирования выглядит следующим образом: он начинается с анализа и сегментирования рынка и заканчивается разработкой стратегии позиционирования компании.

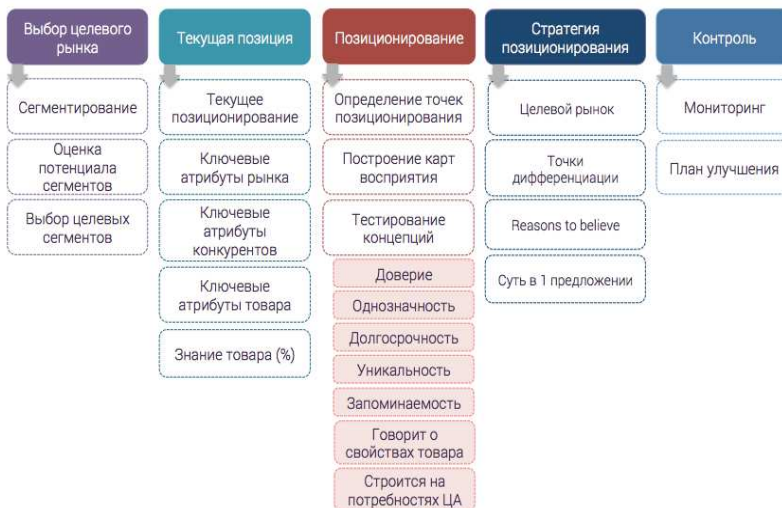


Рис. 19. Процесс позиционирования

После создания концепции позиционирования необходимо составить четкий план управления и контроля: проводить мониторинг того, насколько близко к разработанной концепции воспринимают товар потребители; составлять план корректирующих действий, чтобы желаемое позиционирование продукта стало реальным и прочно укрепилось в сознании целевых клиентов.

13.2. Вопросы для обсуждения

1. Что такое сегмент рынка?
2. Дайте определение сегментации рынка.
3. Сущность сегментации рынка. Опишите.
4. Какие две группы признаков сегментации вы знаете?
5. Что относится к демографическим признакам сегментации?
6. Перечислите поведенческие признаки сегментации.
7. Что такое целевой рынок и как его определить?
8. Сущность позиционирования в маркетинговой деятельности.
9. Критерии успешного позиционирования.
10. Что нужно позиционировать: товар или фирму?

13.3. Задания

Задание 1. Проведите сегментацию рынка услуг автошкол. Охарактеризуйте выделенные сегменты.

Задание 2. Проведите сегментацию автомобильного рынка в Приморском крае. Охарактеризуйте выделенные сегменты.

Задание 3. Вы владелец фирмы автомастерской. На рисунке 20 показаны два рыночных сегмента. Вы хотите проникнуть на рынок. Какому сегменту вы отдадите предпочтение?



Рис. 20. Рыночные сегменты

Задание 4. Заполните схему сегментации рынка, используя приведенные ниже составляющие схемы (рис. 21):

1. Возраст.
2. Стиль жизни.
3. Регион.
4. Пол.
5. Личные качества (индивидуализм или групповая мотивация).
6. Уровень дохода.
7. Город или сельская местность.
8. Размер семьи.
9. Степень нуждаемости в продукте.
10. Плотность населения.
11. Профессия.
12. Численность населения.
13. Климат.
14. Поиск выгод при покупке изделия.

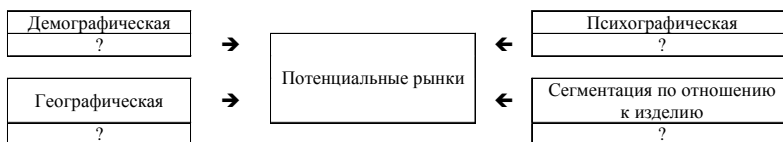


Рис. 21. Схема сегментации рынка

Задание 5

Заполните табл. 21 основных признаков сегментации.

Таблица 21

Признаки сегментации

Демографические	Географические	Психографические

Признаки сегментации: возраст, стиль жизни, регион, пол, личные качества индивида, уровень дохода, сельская местность, размер семьи, плотность населения, профессия, численность населения, климат, социальный слой.

13.4. Тесты для самопроверки

1. Сегментация рынка – это:

- а) разделение рынка на зоны обслуживания;
- б) деятельность по привлечению потенциальных потребителей;
- в) деятельность по классификации потенциальных потребителей товаров и услуг в соответствии с качественными особенностями их спроса;
- г) нет правильного ответа.

2. К географическим признакам сегментации относятся;

- а) путешествие по определенной территории;
- б) проживание на определенной территории;
- в) симпатия к какой-либо стране.

3. К демографическим признакам сегментации относятся:

- а) пол и возраст;
- б) размер семьи;
- в) этап жизненного цикла семьи;
- г) все перечисленное.

4. К социально-экономическим признакам сегментации не относятся:

- а) род деятельности;
- б) образование;
- в) уровень дохода;
- г) поведение.

5. Психографическими признаками сегментации являются:

- а) увлечения и интересы;

- б) поведение и поступки;
- в) иерархия потребностей;
- г) все перечисленное.

б. К поведенческим признакам сегментации не относятся:

- а) мотивы покупок и нормы потребления;
- б) степень готовности купить товар;
- в) материальный уровень;
- г) чувствительность к цене.

7. «Абсолютные консерваторы» – это рыночный сегмент потребителей, которые:

- а) не желают покупать новый продукт;
- б) сразу покупают все новое;
- в) не готовы купить в настоящий момент;
- г) интересуются и стремятся купить.

8. «Абсолютные новаторы» – рыночный сегмент потребителей, которые:

- а) не готовы купить сейчас;
- б) не желают покупать;
- в) обязательно покупают;
- г) нет правильного ответа.

9. Целевой рынок – это рынок, который:

- а) компания выбирает для концентрации максимума своих маркетинговых усилий;
- б) компания игнорирует;
- в) рынок конкурентов;
- г) создается с определенной целью.

10. Потенциал сегмента рынка определяется:

- а) перспективами развития;
- б) емкостью рынка;
- в) наличием потенциальных конкурентов;
- г) наличием потенциальных потребителей.

11. Концентрированный метод выбора целевого рынка предполагает:

- а) концентрацию усилий фирмы на одном сегменте;
- б) последовательную, от одного сегмента к другому, поисковую работу;
- в) отбор наиболее выгодных сегментов.

12. Дисперсный метод выбора целевого рынка предполагает:

- а) хаотичную работу с множеством сегментов;
- б) сосредоточение усилий на одном сегменте;
- в) выход фирмы одновременно на максимально возможное количество сегментов рынка с целью дальнейшего отбора наиболее выгодных.

Тема 14. ПОНЯТИЕ ЦЕНЫ, РАЗРАБОТКА И ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Основные термины и определения

Цена

Политика ценообразования

Ценовая стратегия

Методы ценообразования

Ценовая политика

14.1. Краткое содержание темы

Цена является элементом маркетинг-микс, инструментом маркетинга. Следовательно, играет важную функцию – получение выручки от реализации. Именно от цены в конечном счете зависят коммерческие результаты, а правильно выбранная ценовая стратегия оказывает решающее и долговременное влияние на конкурентоспособность как продукта, так и производственно-сбытовой деятельности компании. Также цена является средством установления отношений между фирмой и покупателем, помогает созданию определенного представления о ней, что в дальнейшем оказывает влияние на ее развитие. Кроме того, цена – сильнейшее оружие в борьбе с конкурентами. В стратегическом плане она имеет большое значение в обеспечении конкурентоспособности товаров / услуг.

Цена относится к категории контролируемых факторов маркетинга. Поэтому тщательная разработка ценовой стратегии является важнейшей задачей для предприятия. При этом важно увязать и согласовать ценовую и общую стратегию компании.

Практикой маркетинговой деятельности накоплен богатый опыт в разработке стратегий ценообразования. Процесс выработки стратегии установления цен на продукт состоит из следующих этапов (рис. 2.2).



Рис. 22. Этапы процесса выработки стратегии установления цены на продукт

На рисунке 23 представлены *внешние факторы*, влияющие на ценообразование.

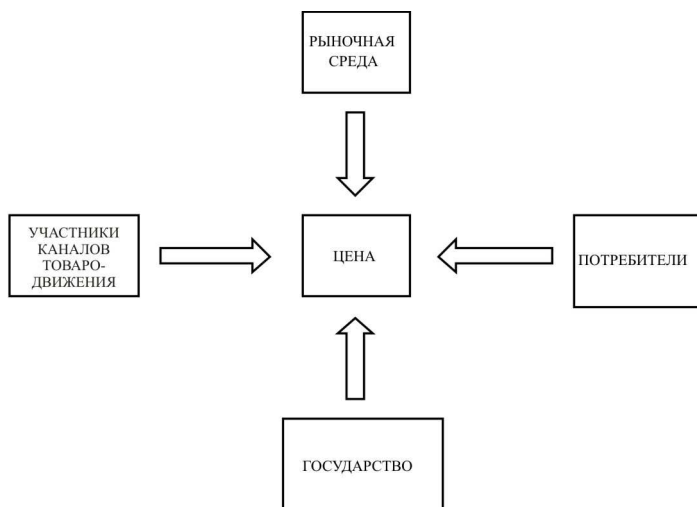


Рис. 23. Внешние факторы, влияющие на ценообразование

Внешние факторы влияют на свободу предприятия в установлении цен на товары / услуги. Важным элементом, определяющим степень контроля фирмы над ценами, является:

1. *Рыночная среда*. В зависимости от того, кто контролирует цены, выделяют три вида рыночной среды:

- среда, где цена контролируется *рынком*. Характеризуется высоким уровнем конкуренции; сходством товаров / услуг. Если фирма устанавливает цену выше рыночной, то потребитель уйдет к конкуренту; если же цена фирмы ниже рыночной, то конкурент ответит тем же и фирма ничего не добьется. Это значит, что невозможно засекретить ценовую стратегию. Успешная стратегия сразу же подхватывается конкурентами. Необходимо видеть перспективы выбранной ценовой стратегии и не допускать перерастания конкуренции в ценовые войны.

- среда, где цена контролируется *фирмой*. Характеризуется ограниченной конкуренцией; различием в предлагаемых товарах / услугах. В таких условиях фирме легче функционировать, т.к. при любых ценах находятся покупатели. Выбор цены зависит только от используемой стратегии и особенностей ценового рынка;

- среда, где цена контролируется *правительством*. В большинстве стран характерна для таких сфер, как коммунальные услуги, общественный транспорт. Государственные органы, уполномоченные регулировать цены, устанавливают конкретный их уровень после всестороннего изучения информации обо всех заинтересованных в этом товаре / услуге сторон – потребителей и производителей.

2. *Потребители* оказывают существенное влияние на предприятие при принятии решения по цене. Поэтому для правильного установления цены необходимо хорошо понимать взаимоотношения между ценой и покупками потребителей и их представлениями. Эта взаимосвязь определяется тем, что в условиях рыночных отношений цена на товар устанавливается под взаимным давлением продавца и покупателя. Продавца интересует стоимость, обусловленная издержками; покупателя – потребительская стоимость, определяющая, являются ли эти издержки общественно необходимыми, т.е. может ли товар либо услуга удовлетворить общественные потребности.

Следует помнить, что между ценами и рыночным спросом существует тесная зависимость (обратная пропорциональность), которая объясняется законом спроса и ценовой эластичностью.

С позиций маркетинга необходимо также учитывать обстоятельства: цена имеет разную значимость для разных сегментов рынка, т.к. не все потребители одинаково ее воспринимают.

3. *Участники товародвижения*

Каждый участник товародвижения стремится играть важную роль в установлении цены. Это необходимо для увеличения объема продаж (реализации), получения достаточной доли прибыли, создания подходящего образа, обеспечения повторных покупок и т.д. Предприятие может получить больший контроль над ценой путем:

- использования системы монопольного товародвижения или минимизируя сбыт через розничную сеть;
- заранее устанавливая цены на товар;
- обеспечивая достаточную долю прибыли для участников каналов товародвижения;
- с помощью разработки хорошо известных торговых марок, к которым покупатели испытывают приверженность и за которые готовы платить любую конечную цену.

Для достижения согласия и взаимного удовлетворения участников каналов товародвижения, предприятие должно учитывать такие факторы:

- доли прибыли участников каналов;
- ценовые гарантии;
- особые соглашения (скидки);
- воздействие повышения цен.

В любом случае сотрудничество зависит от справедливого распределения издержек и прибыли между участниками каналов сбыта.

4. *Государство*

Свобода предприятия в установлении цен ограничивается также государством.

Выделяют три степени ограничения:

- 1) государство само устанавливает цены (*фиксированные цены*);
- 2) государство устанавливает правила для компаний, по которым они устанавливают цены (*регулируемые цены*);

3) государство устанавливает правила «рыночной игры», вводя ряд запретов на недобросовестную конкуренцию и монополизацию рынка (*свободные договорные цены*).

Таким образом, выявление внешних факторов, влияющих на цены, позволяет сформулировать цели ценообразования предприятия.

Ценовая политика – ряд действий со стороны продавца по сознательному установлению цены на товар / услугу в соответствии с рыночными условиями.

Ценовая политика состоит из двух частей:

- стратегия установления цены на единичный товар / услугу;
- контроль за установленными ценами для придания им соответствия с рыночным пространством, уровнем обращения среди потребителей, условиями покупки и т.д.

Для разработки соответствующей ценовой стратегии предприятие должно четко определить цели ценообразования (рис. 24). Они вытекают из анализа положения предприятия на рынке и его общих целей на рынке.



Рис. 24. Цели ценообразования

Далее в табл. 22 поясняется, каков характер каждой цели и какой уровень цен при этом устанавливается.

Таблица 22

Уровень цен по характеру цели

Цели	Характер цели	Уровень цен
Максимизация текущей прибыли	Краткосрочный	Высокий
Выживаемость	Краткосрочный	Крайне низкий
Лидерство на рынке	Долгосрочный	Низкий
Лидерство в качестве	Долгосрочный	Высокий

Кроме основных вышеперечисленных целей выделяют так называемые «Цели+»:

- максимизация долгосрочной и краткосрочной прибыли;
- условия роста (победа в конкурентной борьбе, увеличение доли на рынке, повышение качества товара);
- стабилизация рынка;
- поддержание ценового лидерства;
- предотвращение проникновения на рынок новичков;
- ускорение процесса ухода с рынка нестабильных предприятий.

Методы ценообразования.

Цена на конкретный товар или услугу определяется взаимным влиянием трех групп факторов:

- 1) индивидуальные издержки производства и сбыта;
- 2) состояние спроса;
- 3) уровень конкуренции на рынке.

С учетом этих факторов в практике маркетинга разработаны альтернативные методы ценообразования (рис. 25).



Рис. 25. Методы ценообразования

В процессе ценообразования сначала устанавливается базовая цена путем выбора одного из методов ценообразования. В дальнейшем она преобразуется в конечную цену через регулирование с помощью нескольких факторов: покупательская психология, философия и основные принципы компании, реагирование на действия конкурентов, мнение компании в отношении сбыта, интересы предприятий сферы обращения.

После определения цены на услугу / товар при помощи какого-либо из методов необходимо дать ответы на вопросы: как должна изменяться

цена (повышаться или понижаться)? с какой динамикой (плавно, ступенчато)? какой из вариантов будет в большей мере способствовать достижению целей компании? На все эти вопросы поможет ответить разработка **стратегии ценообразования** – это выбор возможной динамики изменения исходной цены товара / услуги в условиях рынка, наилучшим образом соответствующей цели предприятия.

Стратегия ценообразования зависит от того, на какой товар / услугу устанавливается цена: новый или уже известный на рынке.

Виды стратегий при установлении цены на новый товар / услугу:

1. Стратегия *«снятия сливок»* (ценовая политика впитывания верхнего слоя) – политика, направленная на достижение максимальной прибыли в короткий период до появления товара-конкурента для быстрого возврата значительных затрат на разработку продукта.

2. Стратегия *«проникновения на рынок»* – политика направлена на скорейшее проникновение на рынок, жертвуя при этом немедленной прибылью (первоначальная продажа по низким ценам, что позволяет стимулировать спрос, устранить конкурентов).

3. Стратегия *«престижных цен»* – продажа по высоким ценам и рассчитана на сегменты рынка, обращающие особое внимание на качество и торговую марку, а также чутко реагирующие на факты престижности. Такая стратегия приемлема в случае высокой престижности фирмы и ее продукции, а также минимальной конкуренции.

4. Стратегия *стимулирования комплексных продаж или «убыточного лидера»*. Используется при продаже не единичного товара / услуги, а комплексов.

Виды стратегий при установление цены на известный / существующий/ товар или услугу:

1. Стратегия *скользящей падающей цены* – это логическое продолжение стратегии «снятия сливок», и эффективна она при тех же условиях; используется, если предприятие надежно застраховано от конкуренции. Суть стратегии: цена последовательно скользит по кривой спроса. Для стимулирования спроса и ограждения фирмы от конкуренции необходима деятельность по разработке новых продуктов.

2. Стратегия *преимущественной цены* – продолжение стратегии прочного внедрения. Используется при опасности вторжения конкурентов в область деятельности компании. Суть стратегии: достижение преимущества по отношению к конкурентам *по издержкам* (тогда цена устанавливается ниже чем у конкурентов) или *по качеству* (тогда цена устанавливается выше цен конкурентов, чтобы продукт оценивался как уникальный, престижный).

Виды стратегий на основе сопоставления цены и качества (табл. 23).

Виды стратегий на основе сопоставления цены и качества

	Высокая цена	Средняя цена	Низкая цена
Высокое качество	1. Стратегия надбавки (ажито)	2. Стратегия проникновения на рынок	3. Стратегия максимизации прибыли
Среднее качество	4. Стратегия высокой цены	5. Стратегия здравого смысла	6. Стратегия выгоды
Низкое качество	7. Стратегия «жадности»	8. Стратегия обмана	9. Стратегия дешевизны

Чтобы сделать цену наиболее привлекательной для потребителя, что естественно приведет к повышению конкурентоспособности и увеличению объемов продаж, должны быть предприняты меры по регулированию цены:

а) регулирование с ориентацией на спрос (психологическое ценообразование, выстраивание цен, льготное или поощрительное ценообразование);

б) скидки с цены (количественные, кассовые, торговые или посреднические, стимулирующие, сезонные, сложные или смешанные). Реже используются наценки за более высокое качество, срочность.

Реализуя стратегию ценообразования, фирма должна не только определить эластичность спроса на товары/услуги на различных рынках, но и искать пути изменения спроса, с тем чтобы повысить конкурентоспособность своего продукта. Активное использование гибкого ценообразования способствует расширению рынка сбыта и повышает конкурентоспособность товаров / услуг.

14.2. Вопросы для обсуждения

1. Раскройте сущность понятия «цена».
2. Какие существуют виды цен?
3. Какова последовательность формирования исходной цены?
4. Какие методы расчета цен вам известны?
5. Какие факторы оказывают влияние на формирование цены?
6. Какие стратегии ценообразования в маркетинге необходимо использовать для достижения конкурентных преимуществ?
7. Что такое адаптация цен? Какие виды ценовой адаптации вы знаете?
8. За что назначаются скидки и наценки?

14.3. Задания

Методические указания к решению задач

Для определения исходной цены на товар можно воспользоваться последовательностью, предложенной Ф. Котлером, которая состоит из 6 этапов:

1. Постановка цели и задач ценообразования, которых она собирается достичь, вывода на рынок данный товар.

2. Определение спроса. Спрос, как правило, определяет максимальную цену, которую предприятие может запросить за свой товар.

3. Оценка издержек. Издержками определяется минимальная цена товара. Однако следует учесть, что для нормальной работы предприятия необходим определенный размер прибыли, обеспечивающий его функционирование на рынке. На этом этапе также осуществляется анализ безубыточности, который помогает определить, какое количество товара нужно произвести и/или продать по заданной цене, чтобы избежать убытков. Точка безубыточности – это минимально необходимый объем продаж, при котором предприятие не понесет убытка, т.е. покроет все расходы, после чего получит прибыль. Определяется точка безубыточности по следующей формуле:

$$Tб = \frac{Ипост}{Цед - un}$$

где $Tб$ – точка безубыточности, в абсолютных единицах товара;

$Ипост$ – общие постоянные издержки;

un – удельные переменные издержки;

$Цед$ – цена единицы товара.

4. Анализ цен и товаров конкурентов, в результате которого определяется некоторая средняя приемлемая цена.

5. Выбор метода ценообразования. Из существующего спектра методов ценообразования на практике наиболее часто применяются:

– прейскурантные методы ценообразования, основанные на учете издержек, которые можно выразить следующими формулами:

$$Ц = И / (1 - Hn),$$

$$Ц = И + П,$$

где $Ц$ – цена продажи, руб.;

$И$ – удельные совокупные издержки, руб.;

Hn – норма прибыли в десятичных долях от продажной цены;

$П$ – абсолютный размер прибыли, руб.;

– методы, ориентированные на спрос (метод потребительской оценки), которые предполагают, что основным фактором ценообразования являются не издержки, а потребительское восприятие;

– методы ориентации на ценового лидера, когда предприятия следят за действиями в отношении цен лидирующего предприятия в данной области и следуют за ним.

б. Установление окончательной цены с учетом дополнительных моментов:

- новых изменений в государственном регулировании цен;
- психологических факторов ценообразования;
- мнения посредников;
- прогнозов экспертов.

Формирование розничной цены можно отразить следующим образом: себестоимость + прибыль = цена (изготовления) + косвен. налоги (НДС и акциз по подакцизным товарам) = цена отпускная (или цена закупки) + НП (надбавка посредника) = цена посредника + ТН (торговая надбавка) = розничная цена.

Прибыль = себестоимость \times R (рентабельность, в %).

Каждый последующий вид цены включает предыдущий.

Следует различать понятия «состав цены» и «структура цены». Состав цены характеризуется её экономическими элементами, выраженными в абсолютных значениях, например, в рублях. Структура цены – соотношение отдельных элементов цены, выраженных в процентах, или удельный вес этих элементов в цене.

Задача 1

Предприятие продает продукт по цене 1200 руб. Покупная цена составляет 800 руб. за ед. Ежегодные постоянные затраты составляют 568 750 руб., а переменные затраты за единицу продукции – 75 руб.

Подсчитайте минимальный безубыточный объем продаж.

Подсчитайте объем продажи для получения прибыли в 105 625 руб.

Задача 2

Фирма собирается вывести на новый рынок свой товар. Максимальная цена на товар фирмы, определяемая спросом, составляет 1800 руб. Постоянные издержки за анализируемый период по предприятию в целом составляют 5 000 000 руб., переменные издержки на весь выпуск в размере 10 000 единиц товара составляют 7 000 000 руб. Для обеспечения нормальной бесперебойной работы предприятия уровень прибыли должен составлять не менее 10%.

Цена на аналогичный товар у конкурента равна 1600 рублей, но качество товара ниже. Однако конкурент работает на рынке уже более длительное время и его продукция пользуется спросом.

Определите исходную цену товара и укажите, какую ценовую стратегию вы предложили бы использовать.

Задача 3

Фирма разработала абсолютно новый и для рынка, и для компании товар, который собирается вывести на рынок. Первая партия товара составляет 2000 единиц. Удельные переменные издержки составляют 5000 руб., общие постоянные издержки – 4 000 000 руб. Для дальнейшего наращивания производства предприятию необходим дополнительный доход в размере 10 000 000 руб.

Определите возможную цену товара и сформулируйте ценовую политику для данного товара.

14.4. Тесты для самопроверки

1. *Цена как элемент комплекса маркетинга выполняет функцию:*

- а) получения выручки от реализации;
- б) оружия в конкурентной борьбе;
- в) средства обеспечения конкурентоспособности продукта;
- г) все перечисленное.

2. *К внешним факторам, влияющим на процесс ценообразования в фирме, относятся*

- а) посредники, конкуренты;
- б) рыночная среда, потребители, государство, участники каналов сбыта;
- в) банки, страховые компании, инвестиционные фонды.

3. *«Фиксированные цены» – это ситуация, когда*

- а) компания фиксирует цены;
- б) государство устанавливает цены;
- в) верны оба варианта ответа;
- г) нет правильного ответа.

4. *«Регулируемые цены» – это ситуация, когда*

- а) государство устанавливает правила, по которым компании устанавливают цены;
- б) компания-монополист диктует другим участникам правила установления цены;
- в) нет правильного ответа.

5. *«Свободные договорные цены» – это ситуация, когда*

- а) участники рынка абсолютно свободны в установлении цены
- б) государство разрабатывает правила «рыночной игры», вводя ряд запретов на недобросовестную конкуренцию и монополизацию рынка
- в) нет правильного ответа

6. *Ценовая политика предприятия – это:*
- а) деятельность, направленная на выяснение цен конкурентов;
 - б) действия продавца по сознательному установлению цены на продукт в соответствии с рыночными условиями;
 - в) все перечисленное.

7. *К целям ценообразования нельзя отнести:*

- а) максимизацию текущей прибыли;
- б) лидерство на рынке;
- в) выживание на рынке;
- г) уход от налогов.

8. *На цену на конкретный продукт оказывают влияние следующие факторы:*

- а) состояние спроса;
- б) уровень конкуренции на рынке;
- в) индивидуальные издержки производства и сбыта;
- г) все перечисленное.

9. *Стратегию ценообразования «престижных цен» целесообразно использовать при:*

- а) высоком уровне престижности фирмы и ее продукции наряду с минимальной конкуренцией;
- б) выводе на рынок нового продукта;
- в) продаже стратегически важного продукта.

10. *Стратегию ценообразования «снятие сливок» целесообразно использовать при:*

- а) продаже эксклюзивного товара;
- б) выводе на рынок нового, еще не существующего товара с целью получения максимальной прибыли;
- в) продаже продукции известной торговой марки.

11. *Стратегию ценообразования «преимущественной цены» целесообразно использовать при:*

- а) отсутствии конкуренции;
- б) продаже эксклюзивного продукта;
- в) появлении опасности вторжения конкурентов в область деятельности фирмы.

12. *Стратегия ценообразования «проникновения на рынок» характеризуется*

- а) средней ценой при высоком качестве;
- б) средней ценой при среднем качестве;
- в) средней ценой при низком качестве;
- г) низкой ценой при высоком качестве.

13. Стратегия ценообразования «здравого смысла» характеризуется:

- а) высокой ценой при среднем качестве;
- б) средней ценой при среднем качестве;
- в) низкой ценой при низком качестве;
- г) низкой ценой при среднем качестве.

14. Стратегия ценообразования «выгоды» характеризуется

- а) высокой ценой при высоком качестве;
- б) высокой ценой при среднем качестве;
- в) низкой ценой при высоком качестве;
- г) низкой ценой при среднем качестве.

15 Стратегия ценообразования «дешевизны» характеризуется

- а) низкой ценой при низком качестве;
- б) низкой ценой при среднем качестве;
- в) средней ценой при низком качестве;
- г) низкой ценой при высоком качестве.

Тема 15. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ КАНАЛАМИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ТОВАРОВ

Основные термины и определения

Канал распределения

Товародвижение

Посредник

Сбыт

Сбытовая политика

Методы сбыта

Каналы сбыта

Уровни каналов сбыта

15.1. Краткое содержание темы

Требования маркетинга не ограничиваются созданием высококачественного продукта, отвечающего запросам потребителей, и правильным установлением цены на него. Необходимо также соответствующим образом довести данный продукт до конечного потребителя и обеспечить его доступность целевому сегменту рынка. Для этого фирма проводит комплекс мероприятий, обеспечивающих распределение продукта в рыночном пространстве, доведение его до покупателя и эффективное потребление. Это находит свое выражение в разработке *маркетинговой сбытовой стратегии*. Необходимо учитывать, что сбыт – это всего лишь один из многих элементов маркетинга (причем не всегда самый значимый). Другими словами, если предприятие серьезно проработало такие аспекты, как выявление потребительских нужд, разработка подходящих товаров и услуг, установление на них соответствующей цены, налаживание системы их эффективного стимулирования, то наверняка реализация пойдет легко! Кроме того, сбыт – это не разовое мероприятие, он должен стать элементом глубоко продуманной долгосрочной стратегии фирмы.

Роль сбыта в маркетинговой деятельности определяется следующими факторами:

1. В сфере сбыта окончательно определяется результат всех усилий компании, направленных на развитие производства.
2. Приспосабливая сбытовую сеть к запросам покупателей, создавая им максимальные удобства до, во время и после приобретения, компания имеет больше шансов выиграть в конкурентной борьбе.
3. Сбытовая сеть продолжает процесс создания продукта, беря на себя его доработку и подготовку к продаже.
4. Именно в процессе сбыта наиболее эффективно происходит выявление вкусов и предпочтений потребителей.

Эффективность сбыта определяется факторами:

- скорость товародвижения;
- уровень издержек обращения;
- объем реализации.

Факторы, которые необходимо учитывать при формировании сбытовой стратегии:

1. Особенности конечных потребителей (количество, концентрация, уровень доходов, образования, закономерности поведения при совершении покупки и т.п.).

2. Возможности самой фирмы (финансовое положение. Конкурентоспособность, основные направления рыночной стратегии, масштабы деятельности).

3. Характеристики товара / услуги (сезонность, цена).

4. Степень конкуренции и сбытовая политика конкурентов (их число, концентрация, сбытовая стратегия и тактика, взаимоотношения в системе сбыта).

5. Характеристика и особенности рынка (фактическая и потенциальная емкость, обычаи и торговая практика, плотность распределения покупателей).

6. Сравнительная стоимость различных сбытовых систем.

Цели разработки сбытовой стратегии (какие вопросы решает):

1. Выбор каналов сбыта.

2. Обоснование оптимального метода сбыта.

3. Выбор посредников и определение оптимальной формы работы с ними.

4. Организация сервиса.

Канал сбыта (распределения) – это совокупность фирм или отдельных лиц, участвующих в процессе продвижения услуги/ товара к конечному потребителю. Выбор каналов – сложное маркетинговое решение, т.к. они самым непосредственным образом влияют на эффективность реализации концепции маркетинга в компании. Деятельность каналов сбыта характеризуется собственными функциями, условиями, ограничениями.

Функции:

– распределение и сбыт продукции;
– маркетинговые исследования, в частности исследования рынка и запросов потребителей, а также сбор соответствующей информации;

– установление непосредственных контактов с потребителями и конечными покупателями, проведение переговоров;

– коммерческая работа по подготовке и заключению контрактов купли-продажи и контролю за их качественным исполнением;

– осуществление стимулирующей политики продвижения продукта к потребителю, рекламных мероприятий, выставочной работы;

– участие и помощь в планировании ассортимента;

– вспомогательные работы по доведению услуги до необходимого уровня требований потребителей конкретного продукта;

- финансирование издержек по функционированию канала товародвижения и сбытовых операций;
- принятие на себя рисков сделок;
- принятие участия в формировании цен на реализуемые услуги.

Характеристика каналов

1) По числу составляющих их уровней

Уровень – это любой посредник, который выполняет функцию по приближению товара/ услуги к потребителю. В состав канала входят производитель услуги и потребитель. Протяженность канала обозначается по числу имеющихся в нем промежуточных уровней (посредников). Выбор альтернативного варианта каналов распределения зависит от многих факторов, а в первую очередь от назначения и характера услуги (товара). Далее описаны возможные варианты каналов сбыта и наглядно представлены на рис. 26 следующим образом:

- *канал 0-го уровня (канал «прямого маркетинга»)* состоит из производителя услуги / товара (например, туроператор), продающего продукт непосредственно потребителю;
- *одноуровневый канал* – посредником в таком канале является розничный торговец (например, турагент, турбюро), который в свою очередь доводит продукт до конечного потребителя;
- *двухуровневый канал* – здесь наличие двух посредников: оптовый торговец и розничный торговец.

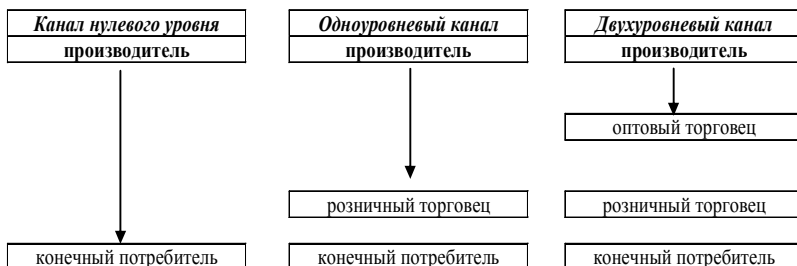


Рис. 26. Виды каналов распределения

Для большинства компаний проблема состоит не в том, какой канал, а в том, как выбрать наиболее эффективную их комбинацию.

Компания может использовать двойные каналы сбыта, т.е. фирма выходит на различные сегменты рынка либо расширяет свою деятельность по продаже путем проникновения на рынки, использования двух и более различных каналов. Например, использует как косвенные (через посредников), так и прямые каналы.

2. **По ширине канала** – число независимых участников сбыта на отдельном этапе сбытовой цепочки.

При *узком* канале компания продает услугу / товар через одного или немногих участников сбыта.

При *широком* канале – через многих.

Основные формы управления каналами сбыта

1. Политика открытого канала направлена на увеличение степени охвата за счет предоставления товара / услуги возможно большему числу посредников. В этом случае происходит удлинение канала из-за движения продукта через многочисленных посредников.

2. Политика выборочного канала – политика осуществления товародвижения через посредников, выбранных по некоторым критериям. В результате происходит снижение степени охвата; повышение эффективности сбыта; усиление контроля над каналом.

3. Политика эксклюзивного канала – политика организации специальных торговых точек через передачу посредникам эксклюзивного права на продажу. В этом случае взамен предоставленного эксклюзивного права, посреднику запрещено реализовывать товары-конкуренты; достигается наиболее сильный контроль над каналами сбыта.

Методы сбыта. Существует в практике маркетинга три основных метода сбыта:

1) *прямой (непосредственный) сбыт* предполагает, что производитель вступает в непосредственные отношения с потребителем и не прибегает к услугам независимых посредников. В туризме такой канал (личных продаж) очень распространен. Кроме того, фирмы используют непосредственную работу с потребителями: директ-маркетинг, телефон-маркетинг.

Положительные стороны прямого сбыта: контроль процесса сбыта и быстрое реагирование на изменения потребностей рынка.

Отрицательные стороны: становится нерентабельным (очень затратным), если существует много потребителей услуги / товара, такой сбыт требует непропорционально больших затрат по отношению к ожидаемому объему продаж;

2) *косвенный сбыт* (наиболее распространен) – производитель использует услуги посредников. Зарубежные исследования показывают, что привлечение посредников повышают эффективность сбыта, т.к.

– высокий профессионализм посредников позволяет ускорить окупаемость затрат и оборачиваемость средств;

– посредники обладают великолепной способностью доводить продукт до целевого рынка;

– у многих компаний просто нет опыта работы на рынке, не хватает финансовых ресурсов для осуществления прямого сбыта;

– иногда использование услуг посредников навязывается установленным на определенном рынке обычаями и традициями;

3) *комбинированный (смешанный) сбыт* – метод, при котором производитель использует прямой и косвенный сбыт.

15.2. Вопросы для обсуждения

1. Объясните сущность понятий «товародвижение» и «сбыт».
2. Что такое канал распределения? Что означает уровень канала распределения?
3. Какие виды сбытовых стратегий вы знаете?
4. Какова роль оптовой и розничной торговли в распределении товаров?
5. Какие известные корпорации имеют фирменную сбытовую сеть, которая обеспечивает им узнаваемость и устойчивый интерес со стороны покупателей? За счет каких фирменных элементов достигается это преимущество?
6. Дайте характеристику прямых продаж, выделите ее специфические особенности.
7. Перечислите основные каналы реализации потребительских товаров.
8. Перечислите основные каналы распределения промышленной продукции.
9. Какие вы знаете виды вертикальных маркетинговых систем?
10. Каковы функции логистики в маркетинге?

15.3. Задания

Методические указания для решения задач

Для выбора канала товародвижения по критерию эффективности используют формулу отдачи от вложенного капитала (средняя норма прибыли):

$$O = (П/Вк) \cdot 100\%,$$

где O – отдача от вложения капитала, %;

$П$ – прибыль, полученная от вложения капитала, руб.;

$Вк$ – величина вложенного капитала, руб.;

Входной поток – это материальный поток, который поступает в логистическую систему предприятия из внешней среды. Он складывается из разгрузки железнодорожных вагонов, выгрузки контейнеров, разгрузки автомобильного транспорта. Отсюда следует, что входной материальный поток будет равен сумме частных материальных потоков:

$$M_{\text{вх}} = \sum_{i=1}^n M_i ,$$

где $M_{\text{вх}}$ – входной материальный поток, т/год;

M_i – частный материальный поток, т/год.

Для определения абсолютного размера прибыли каждого участника канала товародвижения используют следующие формулы состава цены (без учета косвенных налогов):

$$C_{\text{произв}} = C + П;$$

$$C_{\text{опт}} = C_{\text{произв}} + I_{\text{обрац}} + П;$$

$$C_{\text{розн}} = C_{\text{произв}} + I_{\text{обрац}} + П;$$

где $C_{\text{произв}}$ – цена производителя;

C – производственная себестоимость;

$П$ – прибыль каждого участника товародвижения;

$C_{\text{опт}}$ – цена оптовика;

$I_{\text{обрац}}$ – издержки обращения;

$C_{\text{розн}}$ – цена розничная.

Для определения величины планируемого объема продаж можно воспользоваться формулой:

$$T = П + О_{\text{н}} - О_{\text{к}}$$

где T – величина планируемого объема продаж в натуральном выражении;

$П$ – план производства;

$О_{\text{н}}$ – остаток продукции на начало периода;

$О_{\text{к}}$ – остаток продукции на конец периода.

Объем продаж в стоимостном выражении ($T_{\text{см}}$) определяется как произведение количества проданных товаров (T) на их цену ($Ц$):

$$T_{\text{см}} = T * Ц$$

Задача 1

Внутри канала сбыта бытовых холодильников установлены специальным соглашением следующие фиксированные претензии на прибыль со стороны участников канала товародвижения в зависимости от цены, по которой они продают свой товар:

производитель – 25%;

оптовый торговец – 20%;

розничный торговец – 15%.

Продажная розничная цена на холодильник составляет 16 000 руб.

Издержки обращения составляют следующий удельный вес в цене продажи каждого участника товародвижения:

оптовый торговец – 5%;

розничный торговец – 10%.

Рассчитайте абсолютные размеры прибыли с единицы товара каждого участника товародвижения.

Какова себестоимость изготовления каждого холодильника?

Будет ли правомерным выравнивание претензий на прибыль всех участников товародвижения в относительном выражении?

Задача 2

Примите решение по выбору канала товародвижения по критерию эффективности, исходя из следующих данных (млн руб.):

- канал нулевого уровня: расходы, связанные с содержанием собственной розничной торговой сети, составляют 150; издержки обращения – 100; прибыль от реализации – 500;
- одноуровневый канал: издержки обращения – 75; прибыль – 100;
- двухуровневый канал: издержки обращения – 40; прибыль – 120.

Задача 3

Определите, каким будет объем входного материального потока для оптовой базы по следующим данным:

- разгрузка железнодорожных вагонов – 7450 т/год;
- выгрузка контейнеров – 3270 т/год;
- перемещение грузов на участок приемки – 3050 т/год;
- загрузка автомобильного транспорта – 4200 т/год;

Задание 4

Разработайте схему товародвижения на примере какой-либо фирмы.

15.4. Тесты для самопроверки

1. Сбыт представляет собой:

- а) один из многих элементов маркетинга, причем не самый значимый;
- б) самый важный элемент комплекса маркетинга;
- в) деятельность, которая не входит в область маркетинга.

2. Разработка сбытовой стратегии позволяет решить проблему выбора:

- а) каналов сбыта и организации сервиса;
- б) оптимального метода сбыта;
- в) посредников;
- г) все перечисленное.

3. Эффективность сбыта определяется:

- а) скоростью товародвижения
- б) уровнем издержек обращения
- в) объемом реализации
- г) все перечисленное

4. Канал сбыта – это:

- а) распределение продуктов покупателям;

- б) способ продажи товара потребителю;
- в) посредник;
- г) совокупность фирм или отдельных лиц, участвующих в процессе продвижения продукта к конечному потребителю.

5. *К функциям канала сбыта не относятся:*

- а) распределение и сбыт продукции;
- б) установление непосредственного контакта с конечным покупателем;
- в) профессиональное обучение персонала;
- г) участие и помощь в планировании ассортимента.

6. *К характеристикам канала сбыта относится:*

- а) число уровней и ширина канала;
- б) наличие производителя или потребителя;
- в) длина канала;
- г) нет правильного ответа.

7. *Формой управления каналом сбыта не является политика:*

- а) выборочного канала;
- б) закрытого канала;
- в) открытого канала;
- г) эксклюзивного канала.

8. *Посреднику, имеющему эксклюзивное право на продажу, запрещено:*

- а) реализовывать товары-конкуренты;
- б) покупать товары-субституты;
- в) продавать товары повседневного спроса;
- г) нет правильного ответа.

9. *Прямой сбыт – это:*

- а) непосредственные отношения с потребителем без посредников;
- б) сбыт с помощью посредника;
- в) все перечисленное.

10. *К причинам эффективности косвенного сбыта относится:*

- а) опыт и профессионализм посредников ускоряют оборачиваемость средств;
- б) посредник лучше знает и ориентируется на целевом рынке;
- в) нехватка у компании опыта и финансовых ресурсов для осуществления прямого сбыта;
- г) все перечисленное.

11. *Основная проблема, перед которой стоит компания в своей сбытовой деятельности:*

- а) какой канал сбыта выбрать;
- б) сколько должно быть посредников;
- в) как выбрать наиболее эффективную комбинацию каналов сбыта.

Тема 16. КОММУНИКАТИВНАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Основные термины и определения

<i>Коммуникативная политика</i>	<i>Реклама</i>
<i>Маркетинговые коммуникации</i>	<i>Стимулирование сбыта</i>
<i>Комплекс маркетинговых коммуникаций</i>	<i>Сбыт</i>

16.1. Краткое содержание темы

Коммуникативная политика в системе маркетинга – это курс действий предприятия, направленный на планирование и осуществление взаимодействия фирмы со всеми субъектами маркетинговой системы на основе использования комплекса средств коммуникаций, обеспечивающих стабильное и эффективное формирование спроса и продвижения предложения товаров и услуг на рынки с целью удовлетворения потребностей покупателей и получения прибыли.

Коммуникативная политика (коммуникационная политика) – правила, стратегия и комплексный план мероприятий по осуществлению эффективного взаимодействия бизнес-партнеров, организации массовой рекламы (план проведения рекламных ATL мероприятий), методов стимулирования сбыта (взаимодействия с дистрибьюцией, дилерами, план участия в выставках, ярмарках, рассылках образцов и др.), связей с общественностью и персональной продажи товаров.

Коммуникативная политика – свод правил коммуникативного поведения компании и коммуникативного взаимодействия торговых марок, товаров и компании с рынком, определяющий набор маркетинговых средств, используемых для достижения определенной коммуникативной цели.

Коммуникативная политика описывает курс действий компании на перспективу, а также обоснованную стратегию использования комплекса коммуникативных средств (коммуникативный микс) и организации взаимодействия со всеми субъектами маркетинговой системы, которая обеспечивает стабильную и эффективную деятельность по формированию спроса и продвижению товаров и услуг на рынок с целью удовлетворения потребностей покупателей и получения прибыли.

Основная задача коммуникативной политики – четкое описание методов, способов и правил коммуникации и недопущение применения на практике недостоверных, не полных и ситуационных коммуникаций, использования не соответствующих целям и задачам политики каналов коммуникации.

Коммуникативная политика включает в себя следующие составляющие:

- анализ и определение целевых групп (целевой аудитории) для осуществления последующих коммуникаций;
- предпочтительные и эффективные средства и способы коммуникации;
- описание информационных каналов по каждому из поводов для коммуникации (продвижение компании, марки, отдельного продукта);
- описание особенностей рекламно-информационной коммуникации (отдельно описывается то, что не свойственно для коммуникации);
- описание коммуникационной стратегии;
- определение метода выделения финансовых средств на коммуникации (метод фиксированного процента, метод установления процента от суммы прибыли, от объема продаж прошлого периода или предполагаемого в будущем) и т.д.

Маркетинговые коммуникации в зависимости от конечной цели влияния на коммуниканта могут быть разделены на два вида:

- коммуникации, связанные с разработкой, созданием, совершенствованием товара и его поведением на рынке;
- коммуникации, связанные с продвижением товара в зависимости от фазы его жизненного цикла.

Первый вид маркетинговых коммуникаций нацелен главным образом на обеспечение эффективного взаимодействия всех субъектов маркетинговой системы, целью которого является создание пользующегося спросом товара.

Второй вид маркетинговых коммуникаций ориентирован в первую очередь на продвижение имеющихся в распоряжении фирмы или уже находящихся на рынке товаров или услуг. В этом случае целью является убеждение потенциальных покупателей в приобретении товара, в совершении первой сделки или напоминание уже существующим покупателям об осуществлении вторичных, регулярных покупок.

Продвижение осуществляется с помощью механизма информирования, воздействия, убеждения и стимулирования покупателей, вовлечения их в процесс покупки, купли-продажи. Механизм продвижения приводится в действие благодаря комплексному инструментарию, в состав которого входят реклама, стимулирование сбыта, прямой маркетинг, формирование общественного мнения (публик рилейшнз), спонсоринг, брэндинг. Продвижение может быть организовано путем использования одного или, что чаще встречается, совокупности инструментов.

Применение инструментария обеспечивает выполнение следующих основных функций системы продвижения:

- стимулирование спроса;
- создание благоприятных условий для ценовой эластичности рыночного механизма спроса и предложения;

- информирование о свойствах и видах товара, качестве услуг;
- формирование и распространение имиджа и престижа фирмы;
- оповещение о распродажах, ярмарках, выставках;
- напоминание персональным клиентам или группам покупателей о ценовой и товарной политике фирмы;
- распространение сравнительной информации о результатах деятельности фирмы и фирм-конкурентов;
- перевод количественных и качественных характеристик товаров и услуг на язык потребностей покупателей.

Итогом принятия компанией коммуникационной политики являются разработанные и утвержденные:

- коммуникационная стратегия;
- план маркетинга (план маркетинговых коммуникаций);
- маркетинговый бюджет (бюджет маркетинговых коммуникаций).

Маркетинговые коммуникации и управление процессом продвижения

Процесс построения маркетинговых коммуникаций можно представить в следующей последовательности:

1. Постановка целей коммуникации

Если потребовалось донести информацию до покупателя, значит, появился повод. Поводов может быть два: новый продукт; новый рынок. Если и то и другое – «старые», то можно говорить о перепозиционировании, ребрендинге и прочих вариантах исправления ситуации, что имеет иную логику, отличающуюся от описываемой ниже, и подлежит детальной проработке в другой записке маркетолога.

2. Определение целевой аудитории

В зависимости от товара, целей маркетинга, предполагаемых затрат на маркетинг целевую аудиторию можно представить как очень широко, например: «Все платежеспособные мужчины в возрасте от...», так и максимально точно и конкретно, группируя покупателей не только по поло-возрастным характеристикам, но и по вербально-невербальным компонентам общения, свойственным им способам и привычкам и т.д.

Попытки донести информацию о продуктах и услугах до максимально большой аудитории приводят к необходимости составления универсального сообщения, не учитывающего особенностей тех или иных групп потребителей, и, тем самым, могут существенно упростить жизнь маркетологу, сводя его усилия к одному или двум способам коммуникации.

3. Анализ целевой аудитории

Анализ целевой аудитории – выявление ее особенностей и стереотипных представлений о способах коммуникации, способах подачи коммуникационной информации. Совершенно очевидно, что коммуни-

кации, нацеленные на людей зрелого возраста, будут значительно отличаться от коммуникаций, принятых в молодежной среде.

4. *Определение задач коммуникации*

К числу наиболее распространенных задач маркетинговых коммуникаций в коммерческой сфере относятся:

- формирование знаний о торговой марке;
- завоевание симпатий потребителей по отношению к торговой марке;
- достижение того, чтобы целевые потребители предпочитали Ваши продукты и услуги аналогичным продуктам и услугам конкурентов;
- снятие барьера к покупке продуктов или услуг (новый товар, сложный товар, дорогой товар, незнакомая марка и т.п.).

5. *Принятие решения о средствах коммуникации*

Под средством продвижения подразумевается способ донесения информационного сообщения до целевой аудитории. Для передачи готового сообщения аудитории необходимо выбрать наиболее эффективный канал коммуникации. Обычно выделяют два принципиально разных типа каналов: личные и неличные. *К личным каналам* коммуникации относятся выставки, семинары-презентации, пресс-конференции, а также передача продукта на апробацию группам экспертов из соответствующих областей. *Неличные каналы* коммуникации передают обращение без личного участия и включают в себя СМИ, интерьеры и специальные мероприятия. К средствам массовой информации относятся газеты, журналы, средства телевизионного и радиовещания, публикации в Интернете, прямые адресные рассылки и т.д. Выбор канала коммуникаций обычно зависит от особенностей целевой аудитории, формата сообщения и финансовых возможностей. Например, наиболее эффективным каналом продвижения товаров повседневного использования, рассчитанных на широкую аудиторию, является реклама на телевидении и в массовых СМИ.

6. *Создание концепции информационного обращения к аудитории*

Разработка эффективного информационного обращения к аудитории является одной из главных задач любой системы маркетинговых коммуникаций. Выбор канала коммуникаций накладывает свой отпечаток на концепцию построения коммуникации.

Слоган есть ключевая мысль маркетинговой коммуникации, описание и расстановка всех возможных ассоциаций с клиентом или его товаром. Считается, что главное достоинство слогана – его запоминаемость и ассоциативный метод воздействия. Однако многие слоганы из-за ряда неточностей преодолевают массу препятствий и барьеров для воспринимающей аудитории. Причина тому – даже не литературная или дизайнерская недоработка, а невыстроенность маркетинговой коммуни-

кации. Иначе говоря, не ошибка или неточность, а глобальная маркетинговая причина.

Приведем пример из лучших с точки зрения построения слоганов России:

- «Найдется все» (Яндекс);
- «Позвоните родителям» (социальная реклама);
- «Заплати налоги и спи спокойно» (Налоговая полиция).

Лучшими эти коммуникации стали не по причине больших бюджетов, потраченных на их запоминание, а по логике правильности построения маркетинговых коммуникаций. Маркетологи должны стремиться создать призыв, тему, идею или уникальное коммерческое предложение, т.е. выделить преимущества, мотивы или причины, исходя из которых аудитория будет оценивать предлагаемый продукт. Классик маркетинга Филип Котлер выделяет три типа призывов: основанные на рациональных аргументах, эмоциях и морали. Рациональный призыв рассчитан на интересы аудитории и показывает, что продукт предоставит заявленные преимущества: обращения, демонстрирующие качество продукта, его экономичность, ценность или эффективность.

7. Бюджетирование маркетинговых коммуникаций

Процентное соотношение бюджета продвижения с планом продаж в первую очередь зависит от отрасли: у производителей парфюмерии бюджет маркетинга обычно составляет от 30 до 50% от объемов продаж, а у производителей промышленного оборудования от 10 до 20%. К наиболее распространенным методам определения бюджета продвижения относятся методы оценки возможностей, фиксации в процентах к объемам сбыта, а также метод соответствия конкурентам и метод целей и задач.

8. Создание информационных сообщений

Эффективность обращения зависит не только от его содержания, но и от структуры. Наиболее эффективными являются обращения, которые создают аудитории иллюзию полностью самостоятельно принятого решения об отношении к объекту маркетинговой кампании. Разработка эффективного информационного обращения к аудитории является одной из самых главных задач любой системы маркетинговых коммуникаций. В качестве информационного сообщения может выступать статья в газете, видеоролик на ТВ, рекламный щит и т.д. Процесс создания сообщения предполагает ответы на следующие вопросы: что сказать (содержание сообщения), как логически организовать сообщение (структура сообщения), как передать его символами (оформление сообщения) и от кого оно будет исходить.

9. Анализ результатов

Безусловно, обратная реакция рынка выражается в динамике продаж. Все перечисленное ниже – лишь инструменты для понимания про-

межуточных результатов в длительной маркетинговой кампании – туда ли идем, как реагирует целевая аудитория на ваше сообщение.

Среди таких обязательных для контроля, но промежуточных результатов назовем: повышение индекса цитируемости торговой марки; рост хитов, хостов на корпоративном сайте. Современный подход к управлению маркетинговыми коммуникациями подразумевает обязательное проведение опроса случайным образом отобранной аудитории.

В современных условиях насыщенного рынка успешность маркетинговых коммуникаций служит одной из главных гарантий процветания бизнеса. К управлению системой маркетинговых коммуникаций необходимо подходить системно, так же как к управлению финансами или логистикой. Широко распространенная политика точечных маркетинговых мероприятий, как правило, не позволяет достичь результатов, которые бы в значительной степени удовлетворяли потребностям среднего и крупного бизнеса.

Таким образом, современный маркетинг требует гораздо большего, чем просто создать товар, удовлетворяющий потребности клиента, назначить на него подходящую цену и обеспечить его доступность для целевых потребителей. Фирмы должны осуществлять коммуникацию со своими клиентами. При этом в содержании коммуникаций не должно быть ничего случайного, в противном случае у фирмы уменьшится прибыль из-за больших расходов на осуществление коммуникации и из-за нанесенного ущерба ее имиджу.

В комплекс маркетинговых коммуникаций входят четыре основных средства воздействия:

- реклама;
- пропаганда;
- стимулирование сбыта;
- личная продажа.

Каждому элементу присущи собственные специфические приемы коммуникации.

Основой формирования эффективного комплекса маркетинговых коммуникаций является сегментирование, позволяющее получить необходимую информацию о социально-экономических и психологических характеристиках целевых аудиторий фирмы.

На структуру комплекса маркетинговых коммуникаций также влияют:

- тип товара (товары широкого потребления или товары промышленного назначения);
- этап жизненного цикла товара;
- степень покупательской готовности потенциального клиента;
- стратегия продвижения (стратегия проталкивания или привлечения);

- особенности комплекса маркетинговых коммуникаций конкурентов;
- финансовые возможности фирмы.

Реклама – самый действенный инструмент в попытках компании изменить поведение покупателей привлечь их внимание к его товарам / услугам, создать положительный образ самого предприятия. Реклама – это убеждающее средство информации о продукте или фирме, коммерческая пропаганда потребительских свойств товара и достоинств деятельности фирмы, готовящая активного и потенциального потребителя к покупке.

Реклама содействует реализации товара, процессу превращения товара в деньги, способствует ускоренному и успешному завершению оборота средств. Реклама может конструировать рыночный спрос и управлять им.

Виды рекламы

1. В зависимости от объекта рекламирования выделяют два основных вида рекламы:

- *товарная реклама*;
- *престижная реклама* (реклама в целях создания престижа фирмы).

Главная задача товарной рекламы – формирование и стимулирование спроса на товар или услугу. Пропагандируя конкретный продукт, реклама содействует его продаже. Товарная реклама информирует потребителя о свойствах и достоинствах товара / услуги, пробуждает интерес к нему. Потребитель, в свою очередь, стремится установить контакты с продавцом и из пассивного, потенциального превращается в активного, заинтересованного покупателя.

Престижная, или фирменная, реклама представляет собой рекламу достоинств фирмы, выгодно отличающих ее от конкурентов. Цель такой рекламы – создание среди общественности, прежде всего активных и потенциальных покупателей, привлекательного имиджа, выигрышного образа фирмы, который вызывал бы доверие к самой компании и ее продукции.

2. По способу воздействия:

- *непосредственная реклама* осуществляется на коммерческих условиях и указывает рекламодателя, прямо выполняя рекламную функцию по отношению к конкурентному товару или конкурентной фирме (например, коммерческое рекламное объявление в газете о новогоднем путешествии, которое предлагается турфирмой);
- *косвенная реклама* выполняет рекламную функцию не так прямолинейно, а в завуалированной форме, не используя прямых каналов распространения рекламных средств и не указывая непосредственно рекламодателя (например, опубликованная в этой же газете обзорная статья о деятельности турфирм города, которые предлагают новогодние путешествия).

3. По выполняемым функциям:
- *информативная* – выполняет функцию информирования: формирование имиджа предприятия; создание имиджа продуктов; корректировка представлений о деятельности фирмы; предоставления информации о продуктах;
 - *напоминающая* – функция напоминания: подтверждение имиджа предприятия; товаров; поддержание осведомленности;
 - *убеждающая* – функция увещания: изменение отношения к продукту; стимулирование опробования продукта; побуждение к приобретению; увеличение потребления.
4. По применяемым средствам информации (табл. 24).

Таблица 24

Виды рекламы по применяемым средствам информации

Вид рекламы	Характеристика
1. Классическая реклама в СМИ	Реклама на радио, телевидении, в газетах, журналах, которая обращается опосредованно (с использованием тех.средств) к широкой, анонимной публике. В отличие от следующих ниже форм рекламы, обращающихся к целевой аудитории, эта форма проходит в одном направлении
2. Прямая реклама	Самая распространенная форма – рекламное письмо. Позволяет приспособить рекламу к потребностям целевой группы или лица. Используя приложенную карточку для ответа, можно достичь двусторонней коммуникации (обратной связи)
3. Реклама в местах продажи	Заключается в распределении проб, использовании дисплей-материала (указатели, плакаты, стрелки, «стоп»-знаки, мультимедиа презентации)
4. Индивидуальная реклама	Для этой формы рекламы наиболее характерна двусторонняя коммуникация, которую проводят так называемые авторитетные лица среди своих последователей. Подобные разговоры среди друзей и знакомых о преимуществах продукта считаются наиболее эффективными, поскольку коммуникатор выглядит в этом случае гораздо убедительнее
5. Персональная продажа	Характеризуется немедленной обратной связью от потребителя, эффективна в сфере туризма; уелесообразна при продаже эксклюзивных продуктов
6. Реклама в новых средствах информации	Реклама через телефакс, видеотекст, кабельное и спутниковое телевидение, кабельное радио, Интернет

5. Формы представления рекламы.

Таблица 25

Классификация рекламы по форме предоставления

Вид рекламы	Характеристика
1. Информирующая	Рассказывает потребителям о свойствах продукта, его характеристиках
2. Эмоциональная	Концентрируется на пробуждении у потребителей симпатии к продукту. Для этого продукт размещается и показывается в привлекательном окружении: в связи с детьми, растениями, животными и другими носителями симпатии
3. Реклама с использованием знаменитостей	Нацелена на перенос имиджа. Используются не только знаменитые люди, но и известные отели, казино, игры и т.п. – все, что должно привлечь внимание потребителей к определенному, элитарному поведению
4. Реклама, использующая свидетельства обычных потребителей	В отличие от предыдущей формы не мешает восприятию продукта из-за недостижимости идеала, а, наоборот, чаще говорит в пользу товара. На практике чаще используют сочетание этих двух форм рекламы (т.е. знаменитость выступает в роли обычного потребителя)
5. Сравнительная реклама	Противопоставляет продукт компании конкурентным продуктам (мнения о ее допустимости и роли неоднозначны)
6. Редакционно-оформленная реклама	Не отличается по формату и внешнему виду от прочих материалов, включенных в средство информации. Таким образом – рекламодатель пытается целенаправленно скрыть коммерческие намерения и придать сообщению большую убедительность (эта форма вызывает постоянный повод для дискуссий)
7. Подсознательная реклама	Используется с целью прямого влияния на подсознание потребителей. Вызывает сомнения то, является ли этот процесс управляемым и пригодным к использованию в рекламных целях

Рекламная деятельность в системе маркетинга является логическим процессом, состоящим из нескольких последовательных этапов, которые схематично отображены на рис. 27:

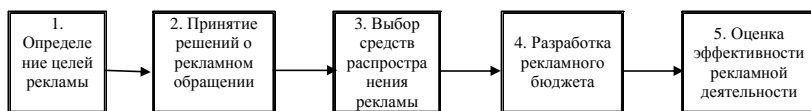


Рис. 27. Основные этапы осуществления рекламной деятельности

Немного подробнее остановимся на каждом этапе.

I этап: Цели рекламы определяются принятой на предприятии общей стратегией маркетинга. Существует множество различных целей, которые можно разделить на две большие группы:

1) *цели в области сбыта*, которые должны привести к осязаемому приросту объемов продаж или побудить потребителей к приобретению товаров / услуг;

2) *цели в области коммуникаций*, направленные на передачу определенных идей, формирование имиджа компании, изменение потребительских привычек, что способствует росту уровня сбыта в долгосрочном периоде.

Предприятие при осуществлении рекламной деятельности чаще всего обращается к комбинации различных целей.

Исходя из функций рекламы выделяют типичные для нее цели, например: формирование имиджа компании / продукта; побуждение к приобретению продукта; подтверждение имиджа, осведомленности.

II этап: Цели рекламы определяют подходы к *разработке рекламного обращения*. Для принятия решения о рекламном обращении, прежде всего, нужно проанализировать специфические свойства товара и установить перечень достоинств и выгод, которые может извлечь потребитель. Далее необходимо четко определить целевые аудитории, к которым будет обращено рекламное послание. При этом особое значение имеет оценка запросов потребителей целевого рынка, а также четкое формулирование желаемого поведения потенциальных потребителей после воздействия рекламного обращения. Процесс разработки рекламного обращения состоит из трех этапов:

1) разработка структуры рекламного обращения в соответствии с требованиями AIDMA (Attention – внимание; Interest – интерес; Desire – желание; Memory – память; Action – действие);

2) выбор формы рекламного обращения, т.е. способа представления;

3) стиль рекламного обращения, т.е. письменный или устный способ выражения мысли посредством подбора и соответствующего расположения слов, предназначенный для достижения ясности, эффективности, благозвучия.

Главное в этом процессе – показать уникальность рекламируемого товара / услуги, помочь потребителю оценить степень его необходимости. Другими словами, необходимо в рекламном обращении поместить уникальное торговое предложение.

III этап: Выбор средств распространения рекламы (каналов распространения рекламы) должен проходить одновременно с разработкой рекламного обращения. Что выбрать? Телевидение или газету, а, может, специализированный журнал? Или лучше издание проспектов, буклетов, каталогов?

Выбор каналов распространения рекламной информации осуществляется с целью выявления наиболее эффективного с точки зрения затрат пути доведения рекламных обращений до целевой аудитории.

При этом компания должна определиться с основными *параметрами рекламы*:

- целевая аудитория;
- охват (люди, ознакомленные с рекламным обращением в процентах к размеру целевой аудитории). Нужно помнить о существовании бесполезной аудитории (часть аудитории, на которую обращена реклама, но она не является целевым рынком);
- где находятся клиенты;
- частота рекламных объявлений;
- сила воздействия на целевую аудиторию.

На выбор каналов влияет ряд *факторов*:

- цели рекламы;
- специфика рекламируемого продукта;
- желаемая широта охвата и сила воздействия рекламы;
- соответствие канала распространения рекламы характеру целевой аудитории;
- рекламная деятельность конкурентов;
- наличие соответствующих средств;
- возможности использования определенных средств распространения информации.

В практике маркетинга существует ряд *правил*, соблюдение которых позволяет наиболее эффективно выбрать средства распространения рекламы:

- из всех средств наиболее эффективно то, стоимость рекламы в котором в расчете на одну тысячу человек общей аудитории за вычетом бесполезной аудитории минимальна;
- следует проверить, нет ли средства более дешевого, но с большим охватом целевого рынка;
- в зависимости от специализации компании и нужного охвата выбираются специализированные или неспециализированные рекламные издания;
- выбрав канал распространения рекламы, следует проверить, не стоит ли увеличить силу воздействия рекламы, чтобы обеспечить необходимое число контактов с потребителями;
- как правило, выбирается главный и несколько вспомогательных каналов распространения рекламы.

IV этап: Разработка рекламного бюджета предполагает учет следующих факторов:

- объем и размер предполагаемого рынка сбыта;
- роль рекламы в общем комплексе маркетинга компании;
- стадии жизненного цикла продуктов;

- предполагаемые объемы сбыта и прибыли;
- затраты конкурентов на рекламу;
- собственные финансовые возможности.

Существуют разные методы определения бюджета в рамках определения общего бюджета маркетинга. Универсальных методов не существует, но можно выделить интегрированный, при котором бюджет будет наиболее обоснованным. Данный метод строится на подходе, ориентированном на выполнение поставленной задачи, с учетом действий конкурентов и средств, которые фирма может позволить себе на проведение рекламы.

Определяя рекламный бюджет, необходимо не только скалькулировать общие затраты на рекламу, но и распределить их по функциям рекламной деятельности (рекламные исследования, производство рекламной продукции и т.д.), средствам распространения рекламы, рекламируемым товарам / услугам.

У этап: Оценка эффективности рекламы позволяет получить информацию о целесообразности рекламы; выявить результативность отдельных средств ее распространения; определить условия оптимального воздействия рекламы на потенциальных покупателей.

Невозможно абсолютно точно определить эффективность отдельных средств рекламы. По этому поводу американский предприниматель Джон Ванемейкер сказал: «Я знаю, что половина моих рекламных денег растрачивается впустую. Вот только не могу выяснить, какая половина».

Различают:

- *экономическую эффективность рекламы*, которая определяется путем измерения ее влияния на изменения объема продаж. При этом анализируются оперативные и бухгалтерские данные;

- *эффективность психологического воздействия рекламы на сознание человека* (привлечение внимания к рекламе, фиксация в памяти и т.п.). Такая оценка особенно необходима на этапах разработки рекламных обращений и выбора средств распространения рекламы.

Формирование общественного мнения. Создание позитивного мнения о компании и ее деятельности у заинтересованных групп общественности (включая собственных работников) имеет большое значение и гораздо облегчает работу компании по достижению ее основных целей. Сформировав положительный имидж компании, легче привлечь молодых специалистов; реклама такой компании воспринимается с большим доверием.

Позитивное мнение общественности о компании не возникает само собой. Необходимо использовать определенные методы работы. Главная задача всех усилий в этой сфере заключается в установлении атмосферы доверия и понимания. Работа с общественностью (Public Relations, паблисити) отличается от рекламы продукта, но имеет много общего с имиджевой рекламой компании. И то и другое нацелено на создание позитивного образа предприятия.

Реклама фирмы опирается в первую очередь на СМИ. В работе с общественностью используются следующие инструменты:

- установление хороших контактов с прессой, радио и телевидением;
- проведение пресс-конференций;
- выпуск хорошо оформленных годовых отчетов;
- выпуск юбилейных изданий;
- составление социальных балансов и их публикация;
- проведение мероприятий для общественности (день открытых дверей и т.п.);
- создание обществ, союзов, клубов;
- поддержка научных работ.

Особую форму работы с общественностью представляет разъяснительно-пропагандистская реклама, или *advocacy advertising*. Представители фирм выступают с защитой своего мнения и критикуют доводы оппонентов в ответ на растущее скептическое отношение широких слоев общественности к их деятельности.

Еще одна форма – создание однородного образа предприятия (*Corporate identity*). Это необходимо в случае отклонения между образом предприятия с точки зрения менеджмента и впечатлением, которое предприятие производит на сотрудников и общественность. Другими словами, фирма имеет неоднородный имидж. В этом случае недостаточно представить какие-либо положительные черты компании с помощью рекламы или публицити. Гораздо важнее добиваться соответствия образа предприятия и поведения всех сотрудников желаемому имиджу.

Методы продвижения товаров / услуг – комплекс мероприятий, осуществляемых для того, чтобы потребитель узнал о товаре, выделил его среди других, соотнес его качества с существующей потребностью и убедился в их соответствии, имел вовремя всю необходимую информацию для принятия решения о покупке и чувствовал себя уважаемым партнером продавца/производителя товара. Комплекс мероприятий включает в себя рекламу, PR, мероприятия «сейлз промоушен», личные продажи, участие в выставках и ярмарках и т.п.

Учитывая чрезвычайную важность комплекса «4P», компания в рамках общей стратегии разрабатывает частные стратегии: товарную, ценовую, сбытовую, коммуникационную.

Выше уже были рассмотрены реклама и пропаганда.

Личные продажи подразумевают непосредственный контакт продавца с покупателем при личной встрече. Так достигается получение сразу обратной связи от клиента, с помощью чего продавец сможет корректировать свои действия.

Мероприятия по стимулированию продаж включают в себя предоставление различных бонусов, всевозможных скидок (с объема приобретаемого товара, с суммы покупки, накопительных скидок), подарков, различные лотереи, конкурсы и т.п.

Выставочная и ярмарочная деятельность играет в продвижении турпродукта наиболее важную и эффективную роль. Позволяет в полном объеме наибольшему числу потенциальных потребителей рассказать о продукте, его преимуществах, создать благоприятный образ компании и предоставляемых ею услуг.

16.2. Вопросы для обсуждения

1. Что входит в состав маркетинговых коммуникаций?
2. Каковы основные функции рекламы?
3. Каковы основы принципы рекламы?
4. Какие существуют средства и носители рекламы?
5. Какие приемы и средства PR используются в маркетинговых коммуникациях?
6. Что такое личные продажи?
7. Что входит в состав средств по стимулированию сбыта в узком смысле?
8. Какие вы знаете методы оценки эффективности рекламы?
9. Какие методы определения рекламного бюджета вам известны?
10. Какие стратегии продвижения товаров вам известны?

16.3. Задания

Задание 1

Разработайте меры по стимулированию:

- а) сбыта автозапчастей;
- б) услуг юридической консультации;
- в) услуг автосервиса;
- г) услуг ЖКХ.

Задание 2

Расставьте в нужном порядке этапы плана стимулирования сбыта:

1. Координация плана.
2. Установление целей.
3. Оценка успеха (неудачи).
4. Разработка общего плана.
5. Определение ответственности.
6. Выбор вида стимулирования сбыта.

Исходя из задания 1, установите в нужном порядке стимулирование сбыта вашей услуги.

Задание 3

Какие из приведенных высказываний относятся к положительным сторонам рекламы, какие – к отрицательным?

1. Привлекает большой рынок.

2. Расходы на одного зрителя или слушателя низки.
3. Трудно приспособить к нуждам и особенностям потребителей.
4. Единое послание передается всей аудитории.
5. Раздражение зрителя или слушателя.
6. Порождает благожелательное отношение к продукции.
7. Некоторые виды рекламной деятельности требуют больших расходов.
8. Прокладывает дорогу персональной продаже.

Задание 4

Проиллюстрируйте проведенные конкретные цели рекламы (примеров может быть несколько для одного вида).

Вид целей:

1. Ориентированные на спрос:
 - информация;
 - убеждение;
 - напоминание (поддержание).
2. Ориентированные на образ:
 - отраслевые;
 - корпоративные.

Иллюстрации:

- а) стабилизировать сбыт;
- б) создать селективный (избирательный) спрос;
- в) достичь приверженности марке;
- г) ознакомить потребителей с новым расписанием работы;
- д) достичь предпочтения марки;
- е) создать общий спрос;
- ж) поддерживать узнаваемость марки и образа;
- з) сократить время, затрачиваемое продавцами на ответы на основные вопросы;
- и) разработать и поддерживать благоприятный образ фирмы;
- к) разработать и поддерживать благоприятный образ отрасли;
- л) увеличить посещаемость магазинов;
- м) создать знания о марке или новом товаре на целевом рынке;
- н) поддерживать приверженность марке.

Задание 5.

Установите последовательность в схеме плана персональной продажи:

1. Выбор метода сбыта.
2. Установление целей.
3. Реализация плана.
4. Назначение ответственных.
5. Определение заданий по сбыту.
6. Определение типов торговых должностей.
7. Разработка бюджета.

Задание 6

Какими из приведенных ниже качеств должен обладать хороший продавец; плохой продавец? Добавьте список характеристик.

1. Предпочитает слушать.
2. Хорошо одевается.
3. Не заинтересован.
4. Лидер.
5. Чувствует себя нелюбимым.
6. Интересуется другими.
7. Считает себя социально ущемленным.
8. Предпочитает одиночество.
9. Нравится сама работа.
10. Образование в объеме колледжа.

16.4. Тесты для самопроверки

1. Реклама как элемент комплекса маркетинга – это:

- а) маркетинговый инструмент;
- б) коммерческая пропаганда потребительских свойств товара;
- в) убеждающее средство информации о продукте или фирме;
- г) все перечисленное

2. Обзорная статья о деятельности турфирм города Владивостока, предлагающих новогодние путешествия, опубликованная в газете, является

- а) прямой рекламой;
- б) косвенной рекламой;
- в) нет правильного ответа.

3. Цель убеждающей рекламы:

- а) изменить отношение к продукту;
- б) побудить к приобретению продукта;
- в) увеличить потребление;
- г) все перечисленное.

4. Цель напоминающей рекламы:

- а) подтверждение имиджа фирмы;
- б) поддержание осведомленности о продукте или фирме;
- в) предоставление информации о продукте или фирме;
- г) подтверждение имиджа продукта.

5. Классическая реклама в СМИ в отличие от других видов рекламы, классифицируемых в зависимости от применяемых средств информации, осуществляется:

- а) без обратной связи;
- б) с незамедлительной обратной связью;
- в) нет правильного ответа.

6. *Редакционно-оформленную рекламу можно отличить по:*
- а) отсутствию коммерческой информации;
 - б) не отличающемуся формату и внешнему виду по сравнению с редакционным окружением;
 - в) все перечисленное.

7. *Стиль рекламного обращения – это:*

- а) соответствие определенным критериям к созданию текста;
- б) внешний вид рекламного текста;
- в) определенный письменный или устный способ выражения мысли;
- г) все перечисленное.

8. *При выборе средства распространения рекламы необходимо учитывать параметры рекламы:*

- а) целевая аудитория и ее местонахождение;
- б) охват и размер бесполезной аудитории;
- в) частота рекламных объявлений и сила их воздействия на целевую аудиторию;
- г) все перечисленное.

9. *Оценка эффективности рекламы позволяет:*

- а) сделать выводы о целесообразности рекламы;
- б) выявить результативность отдельных средств распространения рекламы;
- в) определить условия оптимального воздействия рекламы на потенциальных потребителей;
- г) все перечисленное.

10. *Экономическая эффективность рекламы определяется как:*

- а) отношение рекламного времени к объемам продаж;
- б) увеличение числа лояльных потребителей;
- в) измерение влияния рекламы на изменение объема продаж;
- г) нет правильного ответа.

11. *Public relations и имиджевая реклама фирмы имеют схожие цели, так как:*

- а) нацелены на создание позитивного образа компании;
- б) используют в качестве инструмента проведение пресс-конференций;
- в) нет правильного ответа.

12. *К методам продвижения продукта относятся:*

- а) реклама и public relations;
- б) личные продажи и стимулирование сбыта;
- в) выставки и ярмарки;
- г) все перечисленное.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Обязательная литература

1. Беляев, В.И. Маркетинг: основы теории и практики: учебник для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям и направлениям / В.И. Беляев. – М.: КноРус, 2005. – 669 с.
2. Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник для студентов / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2012. – 616 с.
3. Габинская, О.С. Маркетинговые коммуникации: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Маркетинг» / О.С. Габинская, Н.В. Дмитриева. – М.: Академия, 2010. – 240 с.
4. Гавриленко, Н.И. Маркетинг: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» / Н.И. Гавриленко. – 3-е изд., стер. – М.: Академия, 2013.
5. Голубков, Е.П. Маркетинг: словарь терминов / Е.П. Голубков. – М.: Дело и Сервис, 2012. – 320 с.
6. Игнатьева, А.В. Менеджмент / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов, И.В. Вдовина. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2013
7. Квасникова, В.В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум: учеб. пособие для студентов вузов / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. – Минск; М.: Новое знание: ИНФРА-М, 2013. – 184 с.
8. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. – 2-е европ. изд. – М.: Вильямс, 2006. – 944 с.
9. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент = Marketing Management / Ф. Котлер, К.Л. Келлер; пер. с англ. С. Жильцова, М. Жильцова, Д. Равеской; науч. ред. А.М. Немчин, В.А. Дуболазов. – 12-е изд. – М.: Питер, 2012.
10. Менеджмент: учебник для студентов вузов / под общ. ред. И.Н. Шапкина. – М.: Юрайт: ИД Юрайт, 2011. – 690 с.
11. Панкрухин, А.П. Маркетинг: учебник / А.П. Панкрухин. – М.: ИКФ Омега-Л, 2002. 656 с.

Дополнительная литература

12. Алешин, В.А. Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры / В.А. Алешин, Т.Ю. Анопченко, А.О. Блинов и др., – М.: Дашков и К*, 2013
13. Голубкова, Е.Н. Маркетинговые коммуникации: учеб. пособие / Е.Н. Голубкова. – 2-е изд. перераб.и доп. – М.: Издательство «Фин-пресс», 2003. – 304 с.
14. Григорьев, М.Н. Маркетинг: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям 061500 «Маркетинг», 060800 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / М.Н. Григорьев. – 4-е изд., доп. – М.: Юрайт, 2012.
15. Дробышева, Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент: учеб. пособие / Л.А. Дробышева. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 152 с.
16. Захарова, И.В. Маркетинг в вопросах и решениях: учеб. пособие для студентов вузов / И.В. Захарова, Т.В. Евстигнеева. – М.: КНОРУС, 2011. – 304 с.
17. История менеджмента: учеб пособие для студентов вузов / под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 240 с.
18. Каменева, Н.Г. Маркетинговые исследования: учеб. пособие / Н.Г. Каменева, В.А. Поляков. – М.: Вузовский учебник, 2006. – 439 с.
19. Коротков, А.В. Маркетинговые исследования: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг» / А.В. Коротков. – М.: ЮНИТИ, 2005. – 302 с.
20. Кравченко, А.И. История менеджмента: учебник для студентов вузов / А.И. Кравченко. – М.: КНОРУС, 2010. – 432 с.
21. Липсиц, И.В. Ценообразование / И.В. Липсиц. – М.: Изд-во «Экономистъ», 2006. – 448 с.
22. Маркетинг: учебник для бакалавров: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр») / Л.А. Данченко [и др.]; под ред. Л.А. Данченко; Московский гос. ун-т экономики, статистики и информатики. – М.: Юрайт, 2014.
23. Маслова, Т.Д. Маркетинг / Т.Д. Маслова, С.Г. Божук, Л.Н. Ковалик. – СПб.: Питер, 2006.
24. Менеджмент: учебник для студентов вузов / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 343 с.
25. Осипов, Г.В. Менеджмент: учебник для студентов вузов / Г.В. Осипов, В.А. Лисичкин, Н.Д. Корягин. – М.: Норма: ИНФРА-М, 2011. – 528 с.
26. Переверзев, М.П. Менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов / М.П. Переверзев. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 330 с.

27. Попова, Г.В. Маркетинг: учеб. пособие / Г.В. Попова. – М.: Питер, 2010. – 160 с.
28. Синяева, И.М. Маркетинговые коммуникации: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Маркетинг» / И.М. Синяева, С.В. Земляк, В.В. Синяев; под ред. Л.П. Дашкова. – М.: Дашков, 2005. – 303 с.
29. Токарев, Б.Е. Маркетинговые исследования: учебник / Б.Е. Токарев. – М.: Экономистъ, 2005. – 620 с.
30. Щепилова, Г.Г. Основы рекламы: учебник для бакалавров: учебник для студентов вузов, обуч. по направл. подгот. ВПО 030600 «Журналистика» / Г.Г. Щепилова, К.В. Щепилов. – М.: Юрайт, 2015. – 521 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Часть I. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА	4
Тема 1. Общая характеристика менеджмента	4
Тема 2. Эволюция управленческой практики и мысли	19
Тема 3. Внешняя и внутренняя среды организации.....	30
Тема 4. Исследование организационных структур управления	39
Тема 5. Коммуникации в системе управления фирмой.....	51
Тема 6. Разработка и принятие управленческих решений	62
Тема 7. Руководство, лидерство и власть	71
Часть II. ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА	80
Тема 8. Общая характеристика маркетинга.....	80
Тема 9. История возникновения развития маркетинга. Основные концепции маркетинговой деятельности.....	87
Тема 10. Система маркетинговых исследований	94
Тема 11. Товарная политика предприятия.....	103
Тема 12. Рынок как экономическая основа маркетинга	121
Тема 13. Сегментация и выбор рынка. Позиционирование товара на рынке	131
Тема 14. Понятие цены, разработка и осуществление ценовой политики предприятия.....	143
Тема 15. Организация и управление каналами распределения товаров	155
Тема 16. Коммуникативная политика предприятия	163
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	180

Учебное издание

Петрук Галина Владимировна
Балдина Юлия Васильевна

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

Учебное пособие

Редактор М.А. Шкарубо
Компьютерная верстка М.А. Портновой

Подписано в печать 26.12.2015. Формат 60×84/16.
Бумага писчая. Печать офсетная. Усл. печ. л. 10,69.
Уч.-изд. л. 9,9. Тираж 100 экз. Заказ

Издательство Владивостокского государственного университета
экономики и сервиса
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41
Отпечатано во множительном участке ВГУЭС
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41