

**Қостанай облысы әкімдігі білім басқармасының  
«Қостанай жоғары политехникалық колледжі» КМҚК  
КГКП «Костанайский политехнический высший колледж»  
Управления образования акимата Костанайской области**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ /  
ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА**

Мамандық/Специальность 0518000 «Есеп және аудит (салалары бойынша)»  
0518000 «Учет и аудит» (по отраслям)»  
коды және атауы/код и наименование

Біліктілік/Квалификация 0518033 «Экономист-бухгалтер»  
0518033 «Экономист- бухгалтер»  
коды және атауы/код и наименование

**г. Костанай, 2022**

# Содержание

## Пояснительная записка

### Раздел I. Развитие теории и практики менеджмента

1. Тема 1.1 Введение. Общие основы менеджмента
2. Тема 1.2 Эволюция менеджмента
3. Тема 1.3 Теоретические основы организации
4. Тема 1.4 Внутренняя и внешняя среда организаций

### Раздел II. Функции и принципы менеджмента

5. Тема 2.1 Целеполагание в менеджменте
6. Тема 2.2 Функции планирования и прогнозирования
7. Тема 2.3. Мотивация в менеджменте
8. Тема 2.4 Функции контроля и координации

### Раздел III. Групповая динамика и руководство

9. Тема 3.1. Руководство и лидерство
10. Тема 3.2. Функциональные особенности современного менеджера
11. Тема 3.3. Методы и инструменты управления
12. Тема 3.4. Профессиональные функции современного менеджера

### Раздел IV. Основы маркетинга

13. Тема 4.1 Теория и концепции маркетинга
14. Тема 4.2 Маркетинговые исследования и система маркетинговой информации
15. Тема 4.3 Товар и товарная политика
16. Тема 4.4 Цены и ценовая политика
17. Тема 4.5 Жизненный цикл товара (ЖЦТ) и разработка новых товаров
18. Тема 4.6 Реализация товара
19. Тема 4.7 Онлайн каналы продвижения
20. Тема 4.8 Маркетинг в социальных сетях (SMM-продвижение)

## Пояснительная записка

Учебно-методический комплекс (УМК) по дисциплине «Основы менеджмента и маркетинга» создан в соответствии с требованиями Положения об учебно-методическом комплексе по учебной дисциплине. Содержание разделов УМК соответствует стандартам высшего образования данных специальностей. Главная цель УМК – оказание методической помощи студентам в освоении и систематизации учебного материала в процессе подготовки к итоговой аттестации по курсу «Основы менеджмента и маркетинга». УМК включает: 1 Теоретический раздел (краткий конспект лекций для теоретического изучения дисциплины) 2 Практический раздел (материалы для проведения практических занятий по дисциплине для различных специальностей дневной и заочной форм обучения в соответствии с учебными планами). 3 Контроль самостоятельной работы студентов (материалы для итоговой и текущей аттестации, позволяющие определить соответствие учебной деятельности обучающихся требованиям образовательных стандартов высшего образования и учебно-программной документации, в т.ч. вопросы для подготовки к зачету, тесты, вопросы для самоконтроля, тематика дипломных и курсовых работ, методические рекомендации по применению предоставленных материалов). 4 Вспомогательный раздел, включающий учебно-программные материалы (типовая учебная программа, учебные программы (рабочий вариант) для студентов дневной и заочной форм получения высшего образования), а также информационно-аналитические материалы (список рекомендованной литературы, перечень электронных обязательных ресурсов, их адреса и др.). Описание и цели курса Данный курс представляет собой систематическое изложение теоретических основ и практики менеджмента. В курсе даны представления об эволюции, истории управленческой мысли и новейших концепциях управления, о целях, ресурсах и результатах деятельности организации, функциях и методах управления, направленных на повышение конкурентоспособности белорусских предприятий и в соответствии государственными программами повышения конкурентоспособности и инновационного развития экономики белорусских организаций. Цель курса – сформировать у студентов систематические представления о подходах к изучению и применению теории и практики менеджмента и маркетинга, формированию у студентов научных фундаментальных знаний в области менеджмента, приобретения студентами компетенций и практических навыков и умений решения задач организационно экономического управления в условиях постиндустриального развития общества и в соответствии с международными требованиями к избранному виду деятельности. Задачи изучения дисциплины Задачей изучения дисциплины является системное представление о современной теории и практике менеджмента, усвоение базовых принципов и методологии управленческой деятельности, выработки умения и навыков практического применения моделей и инструментов современного менеджмента, развитие аналитических и предпринимательских навыков, выработка способностей у студентов самостоятельно переходить от одного набора практической деятельности к другому. В процессе изучения дисциплины студенты должны: - *иметь представление*: об основных терминах и понятиях, сущности менеджмента и маркетинга, взаимосвязей менеджмента с экономикой и другими смежными дисциплинами; - *знать*: составные части теории менеджмента, маркетинга и перспективы развития, основные модели и инструменты современного менеджмента и маркетинга, принципы управления персоналом, системы мотивации, особенности стратегического и тактического управления предприятиями; - *уметь*: анализировать и проектировать организационную структуру предприятия, выполнять функции и использовать методы менеджмента; готовить и принимать управленческие решения с использованием информационных технологий и экономических методов, управлять конфликтами, и изменениями в организации, оценивать конкурентоспособность товаров (услуг) и эффективность управления, применять методики мотивации персонала и соблюдать правила этики управления.

**Критерии оценивания письменных работ, предоставленных вопросов для закрепления изученного материала:**

Критерии оценки письменных работ: - соответствие работы ученика теме и основной мысли; - полнота раскрытия темы; - правильность фактического материала: отбор существенных фактов и сведений для раскрытия темы и основной мысли работы; - последовательность изложения, соблюдение причинно-следственных связей, наличие обобщений и выводов.

Оценка	Критерии оценки
«5»	Обучающийся обнаруживает понимание специфики задания и, отвечая на вопрос, обнаруживает понимание проблемы, предложенной в вопросе, предлагает свое объяснение ее смысла, выдвигая главный тезис, приводя развивающие его исчерпывающие доводы (суждения), демонстрируя знание проблематики произведения и обоснованность суждений; фактические ошибки и неточности в ответе отсутствуют.
«4»	Обучающийся обнаруживает понимание специфики задания и, отвечая на вопрос, обнаруживает понимание проблемы, предложенной в вопросе, предлагает свое объяснение ее смысла, ограничиваясь только тезисом, не связывая его с проблематикой, и/или допускает 1-2 фактические неточности.
«3»	Обучающийся обнаруживает понимание специфики задания и понимание проблемы, предложенной в вопросе, но отвечает на вопрос поверхностно, не связывая его с проблематикой, и/или допускает более двух фактических неточностей.
«2»	Обучающийся не обнаруживает понимание проблемы, предложенной в вопросе, или объясняет ее смысл крайне упрощенно, не знает проблематики произведения.

## Раздел I. Развитие теории и практики менеджмента

### Тема 1.1: Введение. Общие основы менеджмента

#### Информационный блок

Менеджмент – современная система управления фирмой, предприятием, действующим в условиях рыночной экономики

Под природой менеджмента понимают также ее суть, т.е. то, в чем, собственно, состоит повседневный труд менеджера. Минцберг в работе «Природа управленческого труда» пишет: «Почти всякая работа в обществе требует специализации и концентрации. Для руководителя характерна будет кратковременность, разнообразие и фрагментарность осуществляемой деятельности». По мнению Минцберга, у руководителя 10 ролей – группы ролей:

- межличностных (главный руководитель, лидер, связующее звено);
- информационных (приемник информации, распространитель информации, представитель);
- принятия решений (предприниматель, устраняющий нарушения, распределитель ресурсов, ведущий переговоры).

Американская

модель.

*Главная задача* – овладеть способностью адаптироваться к неопределенности и повышающейся сложности во внешней среде при сохранении эффективности производства.

*Особенности:* инициативность, высокий профессионализм, организованность и деловитость, оплата труда строго по сложности и продолжительности, количественный учет любой работы.

- Японская

модель.

*Главная задача* – высокое качество продукции при нулевых производственных запасах (не впрок).

*Особенности:* пожизненный найм работников; система непрерывного поточного производства – канбан; объединение фирм в устойчивые финансово-промышленные группы – кайрацу; неподдельная забота о каждом работнике, сплоченность, настойчивость.

- Западноевропейская

модель.

*Главная задача* – социальная ориентация рынка.

*Особенности:* закон против произвольного повышения цен; создание системы эффективной занятости, включающей в себя переподготовку кадров, регулирование рабочих мест, освобождение от налогообложения малообеспеченных слоев населения, развитие социальных программ. У французов – высокая культура взаимодействий, гуманность организационной культуры. У немцев – рационализм, пунктуальность, разумная концепция комфортного благосостояния для всех.

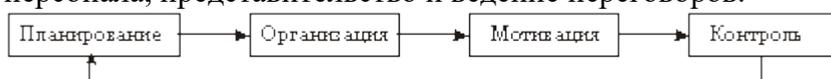
- Российская

модель.

*Главная задача* – построение принципиально новой системы хозяйственного управления.

*Особенности:* развитие в теории социальной инженерии как науки о совместной деятельности людей; наличие множества издержек на практике – авторитаризма руководителей, преобладание линейно-функциональных структур, управление на уровне «здравого смысла», непонимание сути бизнеса, неготовность к изменениям и самоизменениям; несовершенство законодательного регулирования рынка; отсутствие образованных менеджеров.

Современная литература выделяет следующие **функции менеджмента:** планирование, организацию, распорядительство (командование), мотивацию, руководство, координацию, контроль, коммуникацию, исследование, оценку, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров.



Если считать, что организация имеет душу, то этой душой является корпоративная культура. **Культуру можно определить как набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации.**

Обычно выделяют **три уровня корпоративной культуры**, при этом каждый последующий является все менее очевидным:

1) Самый верхний, поверхностный уровень составляют видимые объекты, артефакты культуры: манера одеваться, правила поведения, физические символы, организационные церемонии, расположение офисов. Все это можно увидеть, услышать или понять, наблюдая за поведением других членов организации.

2) Второй уровень – выраженные в словах и делах сотрудников организации общие ценности и убеждения, сознательно разделяемые и культивируемые членами организации, проявляющиеся в их рассказах, языке, используемых символах.

3) Но некоторые ценности укореняются в корпоративной культуре настолько глубоко, что сотрудники просто перестают их замечать. Эти базовые, основополагающие предположения и убеждения и есть сущность корпоративной культуры. Именно они руководят поведением и решениями людей на подсознательном уровне.

Корпоративная культура включает в себя следующие (составляющие) элементы:

1) Символ – это объект, действие или событие, имеющее смысл для окружающих.

2) Предания – это основанные на происшедших в компании реальных событиях, часто повторяемые повествования, известные всем сотрудникам организации.

3) Герой – человек, олицетворяющий собой дела, подвиги, характер или атрибуты корпоративной культуры, модель, образец личности, подражать которой стремятся большинство сотрудников организации.

4) Девиз (он же слоган или лозунг) – это предложение, в котором кратко формулируется основная ценность корпоративной культуры.

5) Корпоративные церемонии – это особые плановые мероприятия, проводимые ради всех присутствующих.

**Менеджмент** – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение входе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей, путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента<sup>1</sup>. Менеджмент — это управление в условиях рынка, рыночной экономики, что означает: ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка; постоянное стремление к повышению эффективности производства; хозяйственную самостоятельность; постоянную корректировку целей и программ; конечный результат деятельности фирмы или хозяйственно самостоятельных подразделений выявляется на рынке в процессе обмена. Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности или доходности, в деятельности фирмы путем рациональной организацией производственного процесса, включая управление производством и развитием технико–технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника. В связи с этим в задачи менеджмента входит<sup>2</sup>: - обеспечение автоматизации производства и переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией; - стимулирование работы сотрудников фирмы путем создания на них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы; - постоянный контроль за эффективностью деятельности фирмы, координация работы всех ее подразделений; - постоянный поиск и освоение новых рынков. Выполнение задач менеджмента по регулированию организации, координации и контролю за производственным процессом и достижение намеченных целей получают оценку на рынке.

**Управление** – целенаправленное воздействие на коллективы для организации и координации их деятельности. Оно представляет собой непрерывный процесс, включающий подготовку к воздействию, само воздействие, контроль деятельности объекта управления и анализ полученных результатов. Процесс управления предполагает наличие объекта и субъекта. Это значит, что любая организация представляет собой единство двух подсистем

управления: управляемой и управляющей. В обоих случаях отношения между управляемой и управляющей подсистемами – это взаимоотношения людей. Под объектом управления следует понимать отдельную структуру организации либо организацию в целом, на которую направлено управляющее действие. Субъект управления – орган либо лицо, осуществляющее управляющее действие. Задачи управления непрерывно усложняются по мере роста масштабов производства, требующего обеспечения все возрастающим объемом ресурсов – материальных, финансовых, трудовых и др. **Процесс менеджмента** – это совокупность и непрерывная последовательность взаимосвязанных действий управленческих работников по реализации функций менеджмента, осуществляемых по определенной технологии, направленных на достижение целей социально – экономической системы. Функция менеджмента отражает содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей управляющей подсистемы (субъекта управления). Конечным результатом управления является выработка управленческого воздействия, команды, приказа, направленных на достижение поставленной цели. Один работник может выполнять несколько функций, несколько работников могут выполнять одну функцию. Каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определенного процесса управления, а система управления конкретным объектом или видом деятельности – это совокупность функций, связанных единым управленческим циклом. Анри Файоль, разработчик теории административного управления в начале 20 века выделил 5 исходных функций административного процесса: предвидение, организация, распорядительство, согласование, контроль. Все функции менеджмента можно разделить по двум признакам: по содержанию процесса управления (основные функции) и по направлению воздействия на объекты управления (специфические или конкретные функции). Менеджмент как наука направляет свои усилия на объяснение природы управленческого труда, установление связей между причиной и следствием, выявление факторов и условий, при которых совместный труд людей оказывается более полезным и более эффективным. Понимание менеджмента как искусства управления базируется на том, что организации – это сложные социально-технические системы, на функционирование которых оказывают воздействие многочисленные и разнообразные факторы как внешней, так и внутренней среды. **Менеджер** — это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи. Менеджеры являются ключевыми людьми в организации. Три ключевые роли менеджера в управлении: 1. Роль по принятию решения. 2. Информационная роль. 3. Менеджер выступает в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации. Дискуссии о том, является ли менеджмент наукой, ведутся давно. В настоящее время уже вряд ли кто-то сомневается в том, что такая наука, как менеджмент, существует, тем не менее множество подходов к интерпретации становления менеджмента как науки. Менеджмент как наука в полном смысле этого слова возникает в конце 19 начале 20 века. Официальной точкой появления науки о менеджменте принято считать выход в свет работы Ф. Тейлора «—Принципы и методы научного управления» опубликованной в 1911 году. Тейлор заложил ее базовые основы науки менеджмента, создав школу. На основании существования такой научной школы можно говорить именно о научной области знаний. Путь развития новой науки указал именно он. Уже в годы Первой мировой войны многие страны были вынуждены в предельно сжатые сроки превратить массы неквалифицированных, "доиндустриальных" работников в производительную и достаточно квалифицированную рабочую силу. Чтобы решить эту задачу, компании Соединенных Штатов Америки и Великобритании начали применять теорию научного управления Фредерика У. Тейлора для крупномасштабного обучения работников физического труда. Они анализировали задачи, которые предстояло выполнить, и разбивали их на отдельные операции, выполнение которых не требовало высокой квалификации и которые можно было освоить достаточно быстро. Методы обучения, которые получили дальнейшее развитие в годы Второй мировой войны, с большим успехом приняли на вооружение японцы, а спустя примерно 20 лет — корейцы. Феноменальный рывок в развитии Японии и Южной Кореи обусловлен реформой производственного обучения. Колоссальный эффект этих новшеств проявился уже в годы Второй мировой войны. Несмотря на то, что немцы оказались

неплохими стратегами, Третий рейх проиграл — и этот проигрыш был обусловлен, прежде всего, просчетами в управлении. Соединенные Штаты Америки, население которых составляло лишь пятую часть населения всех остальных воюющих стран, производили больше военной техники, чем все остальные союзники, вместе взятые. Американцы доставляли свою военную технику в такие отдаленные места ведения боевых действий, как Китай, Советский Союз, Индия, Африка и Западная Европа. Поэтому ничего удивительного, что к концу войны мир обратил внимание на проблемы эффективного управления. Не приходится удивляться и тому, что менеджмент выделился в относительно самостоятельную сферу человеческой деятельности, в отдельную науку. Таким образом, менеджмент является одной из самых молодых наук. Более ста лет назад, когда Карл Маркс написал свой "Капитал" (1867) понятия менеджмент в природе не существовало. Просто были предприятия, работающие под руководством управляющих. Крупнейшая в мире производственная компания — ткацкая фабрика "Эрмен и Энгельс" (Манчестер, Великобритания) — насчитывала не более чем 300 рабочих и принадлежала Фридриху Энгельсу, другу и соратнику Маркса. На этом предприятии — одном из самых прибыльных в то время — вообще не было "менеджеров", лишь так называемые "бригадиры", которые поддерживали дисциплину среди группы своих подчиненных — "пролетариев". Институт управления — или менеджмент — это феноменальное явление в истории человечества. Менее чем за 150 лет он сформировался и приобрел огромный вес и влияние, полностью преобразив социальную и экономическую структуру развитых стран мира. Именно по законам менеджмента была построена глобальная экономика и установлены новые правила игры для стран, которые на равных участвуют в ее развитии. По ходу этого процесса менеджмент и сам претерпел существенные изменения. Менеджмент как наука, возникшая на базе практического опыта управления, опирается на всю сумму знаний об управлении, накопленных человечеством, и содержит концепции, теории, принципы, способы и формы управления, собственный методологический инструментарий, объект и субъект познания, что правомерно относит данный вид познавательной деятельности к научной. Однако, следует отметить, что данная наука носит прикладной характер, что обусловлено построением теоретических конструкций на базе практического опыта, а не наоборот (как это свойственно многим фундаментальным наукам). Основными задачами менеджмента как науки являются: - объяснение природы управленческого труда; 11 - установление причинно-следственных связей в этой области; - выявление факторов и условий эффективности совместного труда; - разработка методов эффективного оперативного управления; - прогнозирование событий, разработка методов стратегического управления и политикой организации. В то же время имеются основания рассматривать менеджмент как искусство. Известно, что в древности наука и искусство не имело столь отчетливых границ. Начало положило зарождение письменности в Древнем Шумере, одним из важнейших результатов которого стало образование особого слоя «жрецов-бизнесменов», успешно осуществлявших религиозно-коммерческие и торговые операции. В последующие годы происходило накопление искусства как в области управления государственными делами, так и управления бизнесом. В современном мире понимание менеджмента как искусства базируется на том, что организации – это сложные социальные системы, управление которыми требует учета огромного числа факторов внешней и внутренней среды. Принятие управленческих решений в этих условиях – действительно искусство, базирующееся на знаниях, умениях, интуиции и опыте людей, управляющих организациями. В деятельности руководителя существенную роль составляют творческие и эвристические операции, и именно эти компоненты не поддаются формализации, поскольку механизмы интеллектуальной деятельности до сих пор не изучены. Таким образом, принято говорить об искусстве управления, поскольку: - организации – сложные социально-технические системы; - люди, работающие в них, – главный фактор эффективности их функционирования; - практически научиться управлению можно лишь через опыт, которым в совершенстве владеют люди, имеющие соответствующий талант; - при принятии управленческих решений менеджер, как правило, не имеет полного объема информации, необходимой для этого; - никто и никогда не может гарантировать менеджеру правильность принятых решений, которые будут реализовываться

в будущем, поскольку предусмотреть это «будущее» смертным просто не дано. Все это делает одними из важнейших факторов менеджерского искусства умение доверять своей интуиции и смелость принятия в различных условиях решений любой сложности. Термин предприниматель был введен французским экономистом Ришаром Кантиллоном, жившим в начале XVIII века. И с тех пор это слово означает человека, который берет на себя риск, связанный с организацией нового предприятия или с разработкой новой идеи, новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу. Очень важно понимать, что слова «предприниматель» и «менеджер» не являются синонимами. Основы американской индустрии были заложены горсткой смелых предпринимателей в конце XIX — начале XX веков. Вот их имена: Джон Д. Рокфеллер (нефть), Дж.П. Морган (сталь и банковское дело), Эндрю Меллон (алюминий), Эндрю Карнеги (сталь), Генри Форд (автомобили). Они знакомы каждому американцу. Не менее известны и имена выдающихся предпринимателей последних десятилетий: Дж. Пол Гетти (нефть), Х. Л. Хант (пищевая промышленность), Аристотель Онассис (суда), Эдвин Х. Ленд (корпорация «Полароид»), Джон Д. МакАртур (страхование). Предприниматели в качестве управляющих. Поскольку все предприниматели активно участвуют в формировании целей предприятия или организации управляют этой организацией в начале ее деятельности, всех их можно считать менеджерами. Некоторые оказываются весьма успешными в своей управленческой деятельности не только в самом начале развития предприятия, но и в течение долгого периода работы предприятия. Мао Цзедуи, основатель КНР, управлял страной так, что создал из нее мировую державу. Основатель компании «Ай Би Эм» Томас Уотсон разработал и внедрил многочисленные приемы в практику управления, которые позволили превратить «Ай Би Эм» в бесспорного лидера компьютерной промышленности. Хотя Рей Крок купил имя «МакДоналдса», а не основал свою собственную новую компанию, его предпринимательская акция по переводу на индустриальную основу приготовление гамбургеров произвела настоящую революцию в бизнесе быстрого обслуживания в сфере общественного питания. Этот и многие другие инновационные приемы в управлении, внедренные в те времена, когда Крок стоял во главе компании «МакДоналдс», привели компанию к успеху, о котором мы знаем по настоящее время. Фредерик Смит также четко продемонстрировал управленческий талант, реализуя идею, которая привела к успеху «Федерал Экспресс». Зачастую, однако, такие характеристики, как личный риск, реакция на финансовые возможности и желание долго и упорно работать, не считаясь с отдыхом, т.е. все то, что традиционно считается чертами хорошего предпринимателя, вовсе не обязательно свидетельствуют о возможности того же самого человека эффективно управлять организацией по мере того, как она становится больше. Некоторые предприниматели могут просто не иметь способности или склонности эффективно выполнять управленческие функции, такие как планирование, организация, мотивация и контроль. Автор одного исследования, в котором сравниваются характеристики успешного предпринимателя и успешного менеджера, приходит к следующему выводу: «Успешные иерархи (руководителя) в бизнесе были способны внести организованность в неструктурированную ситуацию и увидеть суть своей организации. Такие руководители способны принимать решения. У предпринимателей, однако, такая линия поведения не прослеживалась», (кроме того) успешный руководитель в бизнесе проявлял положительное отношение к власти. А предприниматель по своему характеру, кратко говоря, не желает признавать и подчиняться власти, проявляет неспособность работать под руководством и, как следствие, стремится избежать такой ситуации». Следовательно, нет ничего странного в том, что выдающийся предприниматель становится не особенно эффективным менеджером. Организация, которую создал предприниматель, в результате может даже распасться. В исследованиях, проведенных по государственной линии, указывается, что на практике большинство новых предприятий в бизнесе распадается, и основной причиной их краха является плохое руководство, а не плохие идеи. Бизнес — это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг. Бизнесмен — это владелец капитала, находящегося в обороте и приносящего прибыль. Это может быть единоличный хозяин, в подчинении которого никто не находится, или человек, не являющийся членом организации, в которую он вложил деньги. На наш взгляд, разница

между бизнесменом и предпринимателем заключается в том, что бизнесмен — субъект рыночных отношений, который занимается бизнесом, конкретным и уже функционирующим делом, ранее созданным для извлечения прибыли. Что касается предпринимателя, то это субъект, организующий новое предпринимательское дело. Он прилагает особые усилия ради того, чтобы новое дело было успешным и приносило в будущем определенный доход. А поскольку организация нового дела требует серьезных вложений личного капитала, то предприниматель рискует либо полностью, либо частично его потерять. Однако, как только организованное дело начинает функционировать, предприниматель как бы переходит в новое качество: он становится бизнесменом. Предпринимательство является частным случаем бизнеса. Это понятие было введено в середине 18-го века французским экономистом Ришаром Кантелоном. Предприниматель — это человек, берущий на себя ответственность за риск в бизнесе, рискующий своим капиталом, вкладывая деньги в новое дело. Однако не всегда эффективный предприниматель является и успешным менеджером. По данным зарубежной печати много новых предприятий разоряется не потому, что в основе их лежала неправильная идея, а из-за плохого управления. Поэтому часто предприниматель приглашает результативного менеджера. Институциональная и функциональная характеристика менеджмента. С одной стороны, менеджмент – это группа лиц, которая руководит другими лицами в пределах своих полномочий (институциональная характеристика менеджмента), с другой – деятельность и функции, исполняемые вышеуказанными лицами (функциональная характеристика менеджмента) (см. рисунок 1).



Рисунок 1 Институциональная и функциональная характеристики менеджмента.

Во многих западных странах основной акцент делается на институциональное значение менеджмента, т.е. доминирует первый вариант его толкования. В Беларуси в литературных источниках и повседневном общении преобладает акцентирование на функциональной значимости менеджмента. При этом различают top (высший), middle (средний) и lower (низовой) менеджмент, что означает должности и ограничения ответственности каждого конкретного менеджера. Топ-менеджеры - это люди способные видеть бизнес в целом и принимать решения с учетом всего бизнеса и нести за это персональную ответственность. (П. Друкер) Высший менеджмент - цели и политика организации, стратегические вопросы: освоение новых рынков, взаимоотношения с конкурентами, адаптация организации к различного рода переменам во внешней среде. Если фирма развивается, то работа высших руководителей оценивается как эффективная. Сильный руководитель высшего звена накладывает отпечаток своей личности на весь облик компании. Пример. Рей Крюк купил компанию MACDon накануне ее распада, ввел индустриальную основу приготовления гамбургеров, что произвело настоящую революцию в бизнесе быстрого обслуживания в общепите и привело к расцвету компании. Среднее звено – ретранслятор решений руководства исполнителям, приводной механизм решения текущих задач компании и достижения ею стратегических целей. Высший руководитель — стратег, средний — тактик. Средний руководитель — эксперт в определенной области, высший

обязан знать все функциональные обязанности: управление, финансы, юриспруденцию, маркетинг, связи с общественностью, производство. При этом обязательно наличие стратегического мышления, творческого характера и определенных психологических качеств. Руководители среднего звена. Работа младших начальников координируется и контролируется руководителями среднего звена. Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: заведующий отделом (в бизнесе), декан (в колледже), управляющий сбытом по региону или по стране и директор филиала. Армейские офицеры от лейтенанта до полковника, священники в сане епископов считаются руководителями среднего звена в своих организациях. Руководитель среднего звена часто возглавляет крупное подразделение или отдел в организации. Характер его работы в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом. Например, деятельность начальника производства к промышленной фирме в основном включает координирование и правление работой руководителей низового звена, анализ данных о производительности труда и взаимодействия с инженерами по разработке новой продукции. Руководитель отдела по внешним связям на той же фирме проводит основную часть своего времени, подготавливая бумаги, за чтением, в разговорах и беседах, а также на заседаниях различных комитетов. В основном, однако, руководители среднего звена являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают эти решения обычно после трансформации их в технологически удобной форме, в виде спецификаций и конкретных заданий низовым линейным руководителям. Хотя существуют вариации, большая часть общения у руководителей среднего звена проходит в форме бесед с другими руководителями среднего и низового звеньев. Одно исследование по вопросам работы руководителя среднего звена на производственном предприятии показало, что они проводят около 89% времени в устном взаимодействии. В другом исследовании указывается, что руководитель среднего звена проводит только 34% своего времени в одиночестве, там также подчеркивается, что большая часть времени затрачивается этими руководителями на устное общение. Руководители низового звена. Младшие начальники, которых также называют руководителями первого (низового) звена или операционными руководителями — это организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими). Младшие начальники в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий. Руководители этого звена часто отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как сырье и оборудование. Типичным названием должности на данном уровне является мастер, мастер смены, сержант, заведующий отделом, старшая медсестра, заведующий кафедрой управления в школе бизнеса. Большая часть руководителей вообще — это руководители низового звена. Большинство людей начинают свою управленческую карьеру в этом качестве.

### **Задание:**

Вопросы на закрепление изученного материала

Ответить на вопросы полным ответом.

1. Что такое «менеджмент»?
2. Чем понятие «менеджер» отличается от понятий «бизнесмен» и «предприниматель»?
3. Какие четыре основные функции выполняет менеджер в управлении предприятием?
4. *Какие цели могут быть поставлены по промежутку времени?*
5. Какими методами можно мотивировать сотрудников фирмы?
6. Какие виды контроля вы знаете?
7. В чем заключается сущность и роль менеджмента в современных условиях?
8. Охарактеризовать управляющую и управляемую подсистем?
9. Что является субъектом и объектом управления?
10. Как соотносятся понятия менеджмент и управление?
11. В чем заключается специфика менеджмента как науки и практики управления?

12. Менеджмент: наука или искусство, привести примеры дискуссионных компромиссов.
13. В чем разница между понятиями «бизнесмен», «менеджер», «предприниматель»?
14. Объясните разницу между институциональным и функциональным подходом к менеджменту?

## Урок №2

Тема 1.2: Эволюция менеджмента.

### Информационный блок

Внимательный взгляд на историю человечества позволит выявить определенные этапы в развитии управления (управленческой революции). История возникновения и развития управления насчитывает 7 тысячелетий и 5 управленческих революций. 1. Религиозно-коммерческая Первая революция произошла 4 — 5 тыс. лет назад — в период формирования рабовладельческих государств на Древнем Востоке. В Шумере, Египте и Аккаде историки менеджмента отметили первую трансформацию — превращение касты священников в касту религиозных функционеров, т. е. менеджеров. Это удалось сделать благодаря тому, что они удачно переформулировали религиозные принципы. Если раньше боги требовали человеческих жертв, то теперь, как заявляли жрецы, они не нужны. Богам стали приносить не человеческую жизнь, а символическую жертву. Достаточно, если верующие ограничатся подношением денег, скота, масла, ремесленных изделий и даже пирогов. В результате на свет явился принципиально новый тип деловых людей — еще не коммерческий делец или капиталистический предприниматель, но уже и не религиозный деятель, чуждый всякой наживы. Собираемая с населения дань, под видом отправления религиозного обряда, не пропадала даром. Она скапливалась, обменивалась и пускалась в дело. Оборотливые шумерские жрецы вскоре стали самым богатым и влиятельным классом. Их нельзя назвать классом собственников, так как приносимое в жертву являлось собственностью богов, а не людей. Оно не могло присваиваться в личное пользование явным образом. Деньги для жрецов не служили самоцелью, они были побочным результатом религиозной и государственной деятельности. Ведь жрецы, помимо соблюдения ритуальных почестей, заведовали сбором налогов, управляли государственной казной, распределяли государственный бюджет, ведали имущественными делами. Деловые отношения и письменность. Сохранились глиняные таблички, на которых жрецы Шумера аккуратно вели юридические, исторические и деловые записи. Некоторые из них, говорит американский историк, автор известного учебника по менеджменту Ричард Ходжеттс, относились к практике управления шумерских 16 священников. Жрецы прилежно вели деловую документацию, бухгалтерские счета, осуществляли снабженческие, контрольные, плановые и прочие функции. Сегодня эти функции составляют содержание управленческого процесса. Побочный результат управленческой деятельности жрецов — появление письменности. Запомнить весь объем деловой информации было невозможно, к тому же приходилось производить непростые расчеты. Из чисто утилитарной надобности родился письменный язык, которым в последствии овладели и низшие слои населения. Итак, в результате первой революции менеджмент сформировался как инструмент коммерческой и религиозной деятельности, превратившись позже в социальный институт и профессиональное занятие. 2. Светско-административная. Хаммурапи (1792-1750 гг до н.э.) (2123—2081 гг. до н.э.) Он разработал кодекс Хаммурапи — важнейший вклад вавилонян в управленческую мысль, который состоял из 282 законов. Этими законами регулировались сделки между людьми, контроль над соблюдением их условий, определялся минимум заработной платы, устанавливалась ответственность исполнителей и пр. Вторая революция в области менеджмента произошла приблизительно через тысячу лет после первой и связана с именем вавилонского правителя Хаммурапи (1792— 1750 гг. до н. э.). Выдающийся политик и полководец, он подчинил соседние Месопотамию и Ассирию. Для управления обширными владениями требовалась эффективная административная система, с помощью которой можно было бы успешно руководить страной не по личному произволу или племенному

праву, а на основе единообразных написанных законов. Знаменитый свод Хаммурапи, содержащий 282 закона управления различными сферами жизни общества, — ценный памятник древневосточного права и этап в истории менеджмента. Выдающееся значение кодекса Хаммурапи, регулировавшего все многообразие общественных отношений между социальными группами населения, состоит в том, что он создал первую формальную систему администрирования. Даже если бы Хаммурапи не сделал больше ничего, пишет Р.Ходжеттс, то и в этом случае он занял бы достойное место в ряду исторических персоналий менеджмента. Но он пошел дальше, считает американский историк. Хаммурапи выработал оригинальный лидерский стиль, постоянно поддерживая в подданных образ заботливого опекуна и защитника народа. Для традиционного метода руководства, который характеризовал прошлые династии царей, это было явным нововведением. Итак, суть второй революции в менеджменте заключается в появлении чисто светской манеры управления, возникновении формальной системы организации и регулирования отношений людей, наконец, в зарождении основ лидерского стиля, а стало быть, и методов мотивации поведения.

3. Производственно-строительная Третья управленческая революция связана также с правителем Вавилона — Навуходоносором II (605—562 гг. до н.э.) — и вошла в историю как производственно-строительная, поскольку была направлена на соединение государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства. На текстильных фабриках этого периода имеются примеры производственного контроля и стимулирования работников. Как средство контроля над пряжей на каждую партию из еженедельного поступления прикреплялся ярлычок разного цвета, для того чтобы определить, сколь долго находилась на фабрике та или иная партия сырья. Труд женщин, которые работали с пряжей, оплачивался продуктами питания, и количество их зависело от объема работы, выполненной каждой работницей. Царь Навуходоносор II также был автором проектов некоторых из семи чудес света, в частности Вавилонской башни и висячих садов Семирамиды.

4. Четвертая управленческая революция наиболее значимой в истории менеджмента, поскольку именно она знаменует собой его формирование в том самом смысле, который вкладывают в него наши современники. Катализаторами этой революции выступили зарождение капитализма и начало индустриального развития европейской цивилизации. Именно переход от феодализма к капитализму, зарождение и развитие рынка, промышленная революция и дальнейшая индустриализация оказали на развитие управления наиболее сильное влияние. Четвертая революция в менеджменте практически совпадает с великой индустриальной революцией XVIII — XIX веков, которая стимулировала развитие европейского капитализма. Если раньше те или иные открытия, обогатившие менеджмент, происходили от случая к случаю и разделялись между собой значительными промежутками времени, то теперь они стали обычным явлением. Индустриальная революция оказала гораздо более существенное влияние на теорию и практику управления, чем все предыдущие революции. По мере того как индустрия перерастала границы вначале мануфактуры (ручной фабрики), а затем старой фабричной системы (ранней машинной фабрики XIX века), и созревала современная система акционерного капитала, владельцы все более удалялись от занятия бизнесом как экономической деятельностью, нацеленной на извлечение прибыли. Руководитель-собственник, т. е. капиталист, постепенно был заменен сотнями, если не тысячами акционеров. Утвердилась новая, диверсифицированная (распыленная) форма собственности. Вместо единственного собственника появилось множество акционеров, т. е. совместных (долевых) владельцев капитала. Вместо единственного руководителя-собственника — несколько наемных менеджеров-несобственников, рекрутировавшихся из всех, а не только из привилегированных классов. Новая система собственности ускорила развитие промышленности. Она привела к отделению управления от производства и капитала, а затем и к превращению администрации и менеджмента в самостоятельную экономическую силу.

5 Менеджерская управленческая революция. Эпоха монополистического капитализма дала первые школы бизнеса и систему профессионального обучения руководителей. С появлением класса профессиональных менеджеров и отделением его от класса капиталистов стало возможным говорить о новом радикальном перевороте в обществе, который нужно

считать пятой революцией в управлении. Ее содержанием стало превращение менеджеров сначала в профессиональную страту, а затем в отдельный от капиталистов социальный класс. Зарождение теории менеджерской революции. Веберовская концепция бюрократии послужила теоретической платформой менеджерской революции. Хотя некоторые ее ключевые положения, по мнению видного американского социолога М.Цейтлина, восходят к идеям Гегеля и Маркса о сущности и роли корпораций в капиталистическом мире. В конце XIX — начале XX века, когда Вебер создавал социологию бюрократии, теоретики германской социал-демократии Э.Бернштейн и К.Шмидт выдвинули гипотезу о том, что собственность в своей корпоративной форме есть признак наступающего процесса отчуждения сущности капитализма. Согласно этой теории, класс капиталистов постепенно вытесняется административной стратой, интересы которой противоположны интересам собственников. Отделение собственности от контроля. Десятью годами раньше сходный тезис был провозглашен А.Берлом и Г.Минсом. Их работа стала эмпирическим источником теории менеджерского капитализма. В подтверждение идеи о том, что разложение атома собственности разрушает фундамент, на котором строился экономический порядок последних трех веков, они привели следующие данные: 65% крупнейших корпораций 18 США контролируются или менеджментом, или с помощью особого механизма, который включает небольшую группу (меньшинство) акционеров. С тех пор эмпирические данные Берла и Минса стали источником значительного числа теоретических обобщений при изучении отделения собственности от контроля. Наиболее полное выражение идея менеджерской революции (МР) получила у Бернхайма, который ввел и сам термин «менеджерская революция». Если собственность означает контроль, то их разделение означает исчезновение собственности как социального явления, имеющего самостоятельное существование, полагал этот ученый. Еще более определенно высказался в 1961 г. Д.Белл: частную собственность в США следует считать фикцией. В 1945 г. Р.Гордон при помощи вторичного анализа подтвердил данные Берла и Минса, а несколько позднее Р.Лернер, используя сам метод Берла-Минса применительно к 500 корпорациям, пришел к аналогичным выводам. Мысль об особой роли управляющих в корпорации и миссии менеджмента в обществе высказывает в своей книге «Концепция корпорации» (1946) ведущий теоретик современного менеджмента П.Друкер, предпринявший первое, насколько нам известно, монографическое социологическое исследование крупнейшей корпорации «Дженерал моторе». Подход к управлению на основании различных школ. К настоящему времени известны четыре подхода, которые внесли важнейший вклад в развитие теории и практики управления: Школа научного управления наиболее тесно связана с работами Фредерика Тейлора (1856-1915) он провел анализ содержания работ и определил ее основные компоненты. Вклад в менеджмент школы научного управления: Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности. Отделение планирования и обдумывания от самой работы. Административная или классическая школа управления. Основателем школы является Анри Файоль, который сформулировал 14 принципов управления (см. приложение). Целью этой школы создание универсальных принципов управления. Вклад в менеджмент: Развитие универсальных принципов управления. Описание функций управления. Систематизированный подход к управлению всей организацией. Приведем сжатое изложение 14 принципов управления Анри Файоля, многие из них до сих пор практически полезны, несмотря на изменения, которые произошли с тех пор, как Файоль впервые их сформулировал. Принципы управления Анри Файоля: 1. Разделение труда. Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия. 2. Полномочия и ответственность Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия — там возникает

ответственность. 3. Дисциплина. Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции. 4. Единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника. 5. Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя. 6. Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба. 7. Вознаграждение персонала. Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу. 8. Централизация. Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако, соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты. 9. Скалярная цепь. Скалярная цепь — это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, — вниз, до руководителя низового звена. Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной необходимости в этом, но было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса. 10. Порядок. Место — для всего и все на своем месте. 11. Справедливость. Справедливость—это сочетание доброты и правосудия. 12. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно предпочтительней чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место. 13. Инициатива. Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию. 14. Корпоративный дух. Союз — это сила. А она является результатом гармонии персонала. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук. Новым витком эволюции менеджмента стала школа человеческих отношений 30- 50гг прошлого века. Психология и социология находились в зачаточном состоянии. Под сомнение фрейдовская концепция подсознательного. Мало кто применял скудные знания к теории управления. Человеческий фактор обсуждался только в рамках справедливой оплаты, экономическом стимулировании. Эта школа возникла как реакция на недостатки классического подхода, в попытке полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации. Школа человеческих отношений, сосредоточившейся, прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Мери Фоллет 1930г. определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Элтон Мэйо 1927г. определил, что иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и материальные стимулы. Более поздние исследования Абрахама Маслоу и другими психологами помогли понять причины этого явления. Поэтому, основываясь на этих выводах, исследователи психологической школы полагали, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности. Школа поведенческих наук. Развитие наук психологии и социологии после второй мировой сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным. Среди наиболее крупных представителей: Герцберг, МакГрегор, Лайкерт и др. Предмет их изучения: социальное взаимодействие, мотивация, характер власти и авторитетов, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерство, изменение содержания работы и качества трудовой жизни. Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей. В самых общих чертах, основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения

эффективности ее человеческих ресурсов. Его главный постулат состоял в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом. Наука управления или количественный подход (1950 и по настоящее время). Количественная школа (с 1950 года по настоящее время) связана с развитием и применением в управлении кибернетики, математической статистики, моделирования, прогнозирования и вычислительной техники. Математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенный вклад в теорию управления. Но до второй мировой войны количественные методы использовались в управлении недостаточно. Импульсом для развития количественного подхода послужил рост мощности компьютеров, которые способны хранить огромные объемы управленческой информации и манипулировать с данными в соответствии со сложными математическими моделями, имитирующими деловые операции. После постановки проблемы разрабатывается модель ситуации. Модель – форма представления реальности. После создания модели, переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними. Количественный подход или экономикоматематические методы, т.е. замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Вклад в развитие управленческой мысли: 1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей. 2. Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

### **Задание:**

Вопросы на закрепление изученного материала

Ответить на вопросы полным ответом.

1. В чем отличительные особенности управленческих революций?
2. В чем суть школы научного управления?
3. В чем состоят отличия школы научного управления от классической школы управления?
4. Раскройте суть школы «человеческих отношений».
5. В чем заключается вклад школы поведенческих наук в современный менеджмент?
6. Что послужило появлению количественных методов управления?

### **Урок №3**

Тема 1.3: Теоретические основы организации.

#### **Информационный блок**

Процессный, системный и ситуационный подходы к менеджменту. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента. Общая характеристика основных функций менеджмента. Планирование - как функция менеджмента. Принципы и техника планирования. Организация - как функция менеджмента. Мотивация - как функция менеджмента. Контроль - как функция менеджмента. Процессный подход (50-е гг.). Эта концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время. Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления (А. Файолам), которые пытались описать функции менеджера. Однако, эти авторы были склонны рассматривать такого рода функции как не зависимые друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Процесс управления состоит из функций планирования, организации, мотивации и контроля. Эти четыре первичных функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения.

Таблица 1 Функции и операции менеджмента

Функции	Операции
Планирование	Анализ среды. Прогнозирование. Определение миссии и целей. Выбор стратегии. Разработка тактики, политики организации и программы действий. Установление сроков выполнения, определение источников финансирования.
Организация	Разработка и построение организационной структуры. Персонификация должностных обязанностей для каждого структурного элемента. Делегирование полномочий. Разработка процесса принятия решений. Использование систематизированных процедур и техники в процессе принятия решений. Взаимодействие между подсистемами в организации. Поиск, отбор и обучение кадров.
Мотивация	Мотивационные действия, создание внутреннего побуждения к действиям. Определение потребностей работников, и обеспечение способа для них удовлетворять эти потребности через хорошую работу. "Все управление в конечном счете сводится к стимулированию активности других людей". Автор?
Контроль	Разработка стандартов. Определение, оценка и информирование об отклонении действительных значений от заданных или их совпадениях. Анализ результатов. Корректирующие действия.

Важнейшей категорией процессного подхода является бизнес-процесс (БП). Бизнес-процесс — это совокупность видов деятельности, потребляющих определенные ресурсы на входе и дающая продукт, ценный для потребителя на выходе. Широко распространена методология ICOM - описание БП через четыре вида потоков (материальных и информационных):

- вход (Input) - потребляемые ресурсы;
- управление (Control) - легитимное основание для протекания процесса;
- выход (Output) - результат, продукт процесса;
- механизм (Mechanism) - люди и оборудование, осуществляющие процесс.

Системный подход к менеджменту (конец 50-х 20 века — по н.в.). Изначальный недостаток подходов различных школ к управлению заключается в том, что они сосредотачивают внимание только на каком-то одном важном элементе. Каждая школа стремилась сосредоточить внимание на какой-то одной подсистеме организации. Бихевиористская школа в основном занималась социальной подсистемой. Школы научного управления и науки управления - главным образом, техническими подсистемами. Следовательно, они зачастую не могли правильно определить все основные компоненты организации. Применение теории систем к управлению облегчило для руководителей задачу увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно переплетаются с внешним миром. Эта теория также помогла интегрировать вклады всех школ. Системный подход развивался одновременно с количественным подходом (1960 1970-е годы). В менеджменте он используется при анализе разнообразных управленческих проблем, и особенно при анализе организационных структур, когда должны учитываться взаимосвязь различных структур подразделений и их влияние на функционирование организации в целом. Системные концепции. Теория систем была впервые применена в точных науках и в технике. Применение теории систем в управлении в конце 50-х годов явилось важнейшим вкладом школы науки управления. Системный подход — это не есть набор каких-то руководств или принципов для управляющих — это способ мышления по отношению к организации и управлению. Чтобы осознать, как системный подход помогает руководителю лучше понять организацию и более эффективно достичь целей, определим сначала, что такое система.

**Система** — это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Все организации являются системами. Поскольку люди являются, в общем смысле, компонентами организаций (социальные компоненты), наряду с техникой, которые вместе используются для выполнения

работы, они называются социотехническими системами. Точно так же, как и в биологическом организме, в организации части ее взаимосвязаны. В рамках этого подхода организация рассматривается как система, т.е. некая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит вклад в характеристики целого. Возникновение этого общенаучного подхода связано с именем австрийского биолога Л. фон Берталанфи, эмигрировавшего в США в 1930-х годах. В теории систем принято выделять две основные категории: закрытые системы - имеют жесткие фиксированные границы, являются самообеспечивающимися, самодостаточными, не (относительно) зависят от среды, окружающей систему; открытые системы - не имеют жестких границ, находятся в постоянном взаимодействии с внешней средой, как правило имеют механизмы адаптации к изменениям в окружении. Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы — это объекты обмена с внешней средой проницаемые границы системы. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающий извне. Кроме того, открытая система имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое функционирование. Руководители в основном занимаются системами открытыми, потому что все организации являются открытыми системами. Выживание любой организации зависит от внешнего мира. Важно помнить, что эффективность всей системы определяется максимальной эффективностью самой слабой подсистемы: "караван идет со скоростью самого медленного верблюда".

Итак, в системном подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды. Ввиду того, что концепции всех предшествующих школ и подходов к управлению так и не привели к выработке действенного способа управлять, который бы в любой ситуации позволял руководителям оперативно решать управленческие задачи и тем самым существенно повышать эффективность организаций, возник ситуационный подход как попытка увязать конкретные приемы и концепции более ранних школ с различными ситуациями. В 60-е гг. ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

Центральный момент — ситуация — конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Ситуация характеризуется ситуационными переменными. Виды управленческих ситуаций – производственные, хозяйственные, плановые, отчетные, риска и неопределенности, проблемные, конфликтные, игровые, конкретные, экспериментальные и т.д. Если процессный и системный подходы применяются в предвиденных стандартных обстоятельствах, то ситуационный подход чаще всего используют в нестандартных и непредвиденных обстоятельствах, когда за очень короткое время необходимо правильно оценить сложившуюся ситуацию и принять единственно верное решение.

В 1948 году профессор университета штата Огайо Ральф Стогдилл провел детальное исследование характерных качеств лидеров и их профессиональных умений. Он пришел к выводу, что по большей части наличие тех или иных черт и навыков, присущих лидерам было обусловлено конкретной ситуацией управления: внешним и внутренним контекстом работы топ-менеджера. В рамках этого подхода предпринята попытка увязать конкретные практические приемы и научные концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективным способом. В качестве ситуационных переменных принято рассматривать две группы: внешние - конкуренты, источники получения техники и технологии, социальные факторы, государственное регулирование и т.п. внутренние - люди, цели, технология, задачи, структура и т.п. Безусловно, описать все переменные влияющие на организацию невозможно. На практике каждый менеджер сам определяет критерии отбора значимых переменных, сознательно отказываясь от второстепенных. Задача общего менеджмента – дать наиболее

универсальные, но в то же время действенные модели организации, систем управления и контекста (ситуации).

### Задание:

Вопросы на закрепление изученного материала

Ответить на вопросы полным ответом.

1. В чем сущность процессного подхода к менеджменту?
2. Объясните взаимосвязь функций управления.
3. Какова роль планирования в управлении?
4. Что собой представляет функция организация, в чем ее особенность?
5. Какова суть мотивации как функции управления?
6. Какова роль функции контроля управления?
7. Почему реализацию функций управления необходимо рассматривать как циклический процесс?
8. Какое значение в процессе управления имеет такая функция как координация?
9. В чем различия между системным и ситуационным подходами к реализации функций менеджмента?

### Урок №4

#### Тема 1.4: Внутренняя и внешняя среда организаций

##### Информационный блок

Понятие организации. Общие характеристики организаций. Организация как открытая система (тектология Богданова А.И. теория открытых систем А. Берталани, теория жизнеспособных систем С.Бира). Ресурсы организации. Зависимость организации от внешней среды. Внутренняя среда организации. Значимость изучения внешней среды при управлении организацией. Характеристика и элементы внешней среды. Теория жизненных циклов организации Иссака Адизеса. Теория хаоса. Модель организации «7S» (Томас Дж. Питерс, Роберт Х. Уотерман). Формальные и неформальные организации. Строение организации: организационно-управленческие структуры (линейная, функциональная, линейнофункциональная, штабная, дивизиональная, матричная, проектная, сетевая, виртуальная). Нормы управляемости организацией. Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента. Итак, организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Организации бывают формальные и неформальные, простые и сложные. Общие характеристики для всех сложных организаций: 1. Наличие ресурсов. 2. Зависимость от внешней среды. 3. Горизонтальное разделение труда. 4. Наличие подразделений. 5. Вертикальное разделение труда служит для координации работы группы, для того чтобы она была успешной. Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это цели, структура, задачи, технология и люди. Внешняя среда состоит из двух уровней: общее окружение или среда косвенного воздействия и непосредственное окружение или среда прямого воздействия. Сложность среды определяется тем, как много факторов влияет на организацию и насколько они схожи между собой. Среда прямого воздействия: поставщики, капитал и акционеры, трудовые ресурсы, и профсоюзы, конкуренты, законы и государственные органы, потребители. Среда косвенного воздействия.: научно-технический прогресс, состояние экономики, социокультурные факторы, политические факторы, международные события. Организация — это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения целей.

**ДЕЛЕГИРОВАНИЕ**, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Если существенная задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам.

**ОТВЕТСТВЕННОСТЬ** представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

**ПОЛНОМОЧИЯ** представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент.

**ПРЕДЕЛЫ ПОЛНОМОЧИЙ**. Согласно нашему определению, полномочия являются ограниченным правом использовать ресурсы и командовать людьми. Внутри организации эти пределы обычно определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде, или передаются подчиненному устно. Понятие функциональная область относится к работе, которую выполняет подразделение для организации в целом, например, маркетинг, производство, обучение персонала или планирование финансов.

**СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ** — это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

**СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА**. На данный момент давайте просто отметим, что во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области.

**ОБЪЕМ УПРАВЛЕНИЯ**. Вертикальное разделение труда, т.е. отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной групповой работы. Например, руководитель производства может иметь в своем подчинении до 10 начальников, включая руководителей смен и различных функциональных зон. Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой сферу контроля. Сфера контроля — это важный аспект организационной структуры. Если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, то мы говорим о широкой сфере контроля, которая дает в результате плоскую структуру управления. Если сфера контроля узкая, т.е. каждому руководителю подчиняется мало людей, можно говорить о многоуровневой структуре. В целом большие организации с плоской структурой имеют меньше уровней управления, чем организации сопоставимого размера с многоуровневой структурой.

**ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ**. Порядок, в котором мы ранее представляли элементы концепции формирования организаций, может ввести читателей в заблуждение. Наш анализ шел от формулировки задач к взаимоотношениям власти и, наконец, к общей структуре организации. Это могло привести к мысли, что структура организации вырабатывается снизу вверх: сначала прорабатываются задачи, а общая структура организации — в самом конце. Однако дело обстоит как раз наоборот. Согласно классической теории организации, с выводами которой по данному вопросу согласно

большинство менеджеров, структура организации должна разрабатываться сверху вниз. Нет ничего удивительного, что последовательность разработки организационной структуры схожа с последовательностью элементов процесса планирования. Вначале руководители должны осуществить разделение организации на широкие сферы, затем поставить конкретные задачи — подобно тому, как в планировании сначала формулируются общие задачи, — а потом составить конкретные правила. Таким образом, последовательность действий, следующая: 1. Осуществите деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Решите, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие — штабными. 2. Установите соотношения полномочий различных должностей. При этом руководство устанавливает цель команд, если необходимо, производит дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства. 3. Определите должностные обязанности как совокупность определенных задач и функций и поручите их выполнение конкретным лицам. В организациях, деятельность которых в значительной мере связана с технологией, руководство разрабатывает даже конкретные задачи и закрепляет их за непосредственными исполнителями, которые и несут ответственность за их удовлетворительное выполнение. Департаментализация. Для того, чтобы учесть и отразить все эти различия в задачах, стратегических и оперативных планах организации, руководители используют различные системы департаментализации. Это понятие означает процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями или секторами. Функциональную организационную структуру иногда называют традиционной или классической, поскольку она была первой структурой, подвергшейся изучению и разработке. Функциональная схема организации деятельности по-прежнему широко используется в компаниях среднего размера.

**ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ДЕПАРТАМЕНТАЛИЗАЦИЯ** — это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. В принципе создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые они выполняют. Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации. Поскольку при функциональной департаментализации организация делится на блоки, имеющие четко очерченные задачи, то в компаниях обрабатывающей промышленности это — разделение по технологиям массового производства. Традиционные функциональные блоки компании — это отделы производства, маркетинга и финансов. Так, например, гражданская авиация — это сфера услуг, в которой ничего не производится. Поэтому в авиакомпании функциональные отделы обычно называются отделами эксплуатации, сбыта и финансов. В организациях, не связанных с бизнесом, названия функциональных отделов, пожалуй, даже еще разнообразнее. В армии, например, есть пехотные, артиллерийские и бронетанковые подразделения. В больницах есть административные и лечебные отделы. Если размер всей организации или данного отдела велик, то основные функциональные отделы можно в свою очередь подразделить на более мелкие функциональные подразделения. Они называются вторичными или производными. Если продолжить наш пример с авиакомпанией, то в ее эксплуатационном отделе можно выделить такие вторичные подразделения как инженерно-техническую службу, техобслуживание, наземную службу и летную службу. Основная идея здесь состоит в том, чтобы максимально использовать преимущества специализации и не допускать перегрузки руководства. При этом необходимо соблюдать известную осторожность с тем, чтобы такой отдел (или подразделение) не ставили бы свои собственные цели выше общих целей всей организации. Имеющийся опыт говорит о том, что

функциональную структуру целесообразно использовать в тех организациях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач. Примерами такого рода могут служить фирмы, действующие в металлургической и резинотехнической промышленности, а также в отраслях промышленности, производящих сырьевые материалы. Функциональная структура не подходит для организаций с широкой номенклатурой продукции, действующих в среде с быстро меняющимися потребительскими и технологическими потребностями, а также для организаций, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством. Для организаций такого типа наиболее подходящей будет дивизиональная структура. Чтобы справиться с новыми проблемами, обусловленными размером фирмы, диверсификацией, технологией и изменениями Внешней среды, руководство этих предусмотрительных фирм разработало дивизиональную организационную структуру, в соответствии с которой деление организации на элементы и блоки происходит по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам.

**ПРОДУКТОВАЯ СТРУКТУРА.** Один из наиболее распространенных способов развития фирм состоит в том, что они увеличивают ассортимент производимой и реализуемой продукции. Если управление этим процессом осуществляется успешно, то несколько продуктовых линий могут достигнуть настолько высокого объема продаж, что сами могут потребовать существенной структуризации и окажутся решающим фактором успеха организации в целом. Именно с этой проблемой и столкнулись пионеры дивизиональной структуры из «Проктер энд Гембл» и «Дженерал Моторс». Решение было найдено при помощи дивизионально-продуктовой структуры организации, в которой создавались отделения по основному продукту. Идея оказалась настолько плодотворной, что эта структура была быстро внедрена в «Дженерал Моторс», «Дженерал Фудс», «Левер Бразерс» и «Корнинг Гласе». В настоящее время большинство крупнейших производителей потребительских товаров с диверсифицированной продукцией используют дивизионально-продуктовую структуру организации. При этой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который (или которая) является ответственным за данный тип продукции. Руководители вторичных функциональных служб (производственной, технической и сбыта) должны отчитываться перед управляющим по этому продукту (рис. 12.2.).

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, ориентированная на потребителя.** Некоторые организации производят большой ассортимент товаров или услуг, которые отвечают запросам нескольких крупных групп потребителей или рынков. Каждая группа или рынок имеет четко определенные или специфические потребности. Если два или более таких клиентов становятся особенно важными для фирмы, она может использовать **ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ, ОРИЕНТИРОВАННУЮ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ**, при которой все ее подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей. Цель такой структуры состоит в том, чтобы удовлетворить этих потребителей так же хорошо, как и организация, которая обслуживает всего одну их группу. Большие издательства, например, имеют отдельные подразделения, занимающиеся литературой для взрослых (общего чтения), юношеской литературой, учебниками для высшей и средней школы. Каждое из этих подразделений ориентируется на своего покупателя и действует как практически независимая компания. Следовательно, каждое из них имеет свой редакторский отдел, отделы маркетинга и финансов, производственный отдел. Другой пример активного использования организационной структуры, ориентированной на потребителя, — это коммерческие банки. Основные группы пользующихся их услугами — это индивидуальные

клиенты (частные лица), фирмы, организации (пенсионные фонды или университеты), трастовые фирмы, банки-корреспонденты (другие банк и), международные финансовые организации. РЕГИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА. Если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться целесообразной СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ ПО ТЕРРИТОРИАЛЬНОМУ ПРИНЦИПУ, т.е. по месту расположения ее подразделений. Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а также связь между членами организации. Хорошо знакомым примером региональных организационных структур могут служить сбытовые организации крупных фирм. Среди них зачастую можно встретить подразделения, деятельность которых охватывает весьма обширные географические зоны (например, Восточное побережье), которые, в свою очередь, делятся на более мелкие подразделения (например, Северо-Восток). Те тоже поделены на еще более мелкие блоки (по штатам или как-то иначе). В некоторых фирмах региональная структуризация подразумевает наличие и очень мелких подразделений. Так, представитель фирмы «Ксерокс» в Нью-Йорке может обслуживать всего лишь один-два городских квартала или одно крупное здание (например: Всемирный торговый центр). Другие фирмы (в основном, фармацевтические фирмы и фирмы по производству упаковки для потребительских товаров) образуют в разных странах специальные дочерние компании с функциональными или какими-либо другими структурами. К адаптивным структурам относятся проектные и матричные. Проектная организация. Типичный руководитель отдела в крупной бюрократической организации имеет массу различных обязанностей и отвечает за определенные аспекты нескольких разных проектов, видов продукции и услуг. Так, например, глава издательства какого-либо колледжа отвечает за редактирование, выпуск и реализацию десятков или даже сотен различных книг ежегодно. Неизбежно, что даже хороший руководитель в метании между этими обязанностями будет на какие-то виды деятельности обращать больше внимания, а на другие — меньше. Какие то детали неизбежно выпадут из сферы его внимания и останутся нереализованными. Если каждый из этих проектов отличается небольшим размером и затратами на фоне всей деятельности организации, то указанные проблемы не создают больших трудностей. Так, если несколько запланированных книг выйдут в свет позже намеченного срока или не выйдут никогда, то для крупного издателя, это хотя и не желательно, но не катастрофично. Но если это — проекты крупномасштабные, то отсутствие постоянного внимания к ходу их реализации может иметь самые серьезные последствия. Для того, чтобы эффективно управлять крупномасштабными проектами ограниченной длительности (например, строительство плотины, здания, запуск ракеты на Луну, разработка и выпуск новой системы вооружения и т.д.), все большее число организаций стало использовать специальную проектную организацию.

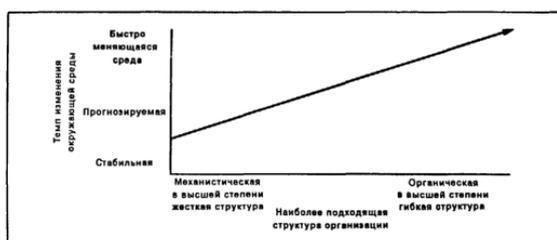


Рисунок 1 Зависимость структуры организации от темпа изменения окружающей среды.

**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, команда распускается. Ее члены переходят в новый проект, возвращаются к постоянной работе в своем «родном» отделе или уходят из этой организации. Основное преимущество проектной организации в том, что она концентрирует все усилия на решении одной-единственной задачи. В то время как руководитель обычного отдела должен разрываться между несколькими проектами одновременно, руководитель проекта концентрируется исключительно на нем. Существует несколько типов проектных организаций. В так называемых чистых или сводных проектных структурах временная группа специалистов, в сущности, представляет собой уменьшенную по масштабам копию постоянной функциональной структуры данной организации. В этом случае руководителю проекта полностью подчинены и все члены группы, и все выделенные для решения этой задачи ресурсы. Чисто проектные структуры используются только для решения каких-либо особенно крупномасштабных задач, например, для создания космического корабля. В случае менее крупных проектов затраты на дублирование уже существующих в организации служб в проектной структуре становятся непозволительными. В таких относительно небольших проектах руководитель в основном является консультантом высшего руководства фирмы. Кто-нибудь из высшего руководства организации координирует реализацию проекта в рамках обычной функциональной структуры. Матричные структуры организации Начало применению матричной организации было положено средними по размеру авиакосмическими фирмами в 50-е и 60-е годы нашего столетия. Эти фирмы были слишком малы, чтобы оказалась эффективной чисто проектная организация. Тем не менее, они были достаточно велики, чтобы столкнуться с проблемами, порождаемыми функциональными структурами, в которых интеграция происходит только на самой вершине пирамиды управления. Для того, чтобы использовать преимущества и функциональных и проектных структур, такие фирмы, как «Дженерал Электрик», «Эквитабл Лайф Иншуэрэнс», «Ти Ар Дабл Ю», «Доу Кемикл» и «Шелл Ойл» провели эксперименты по наложению проектной структуры на постоянную для данной организации функциональную структуру. Блок-схема подобной структуры напоминает решетку, отсюда и название матричная структура. В МАТРИЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно. Руководитель проекта обладает так называемыми ПРОЕКТНЫМИ ПОЛНОМОЧИЯМИ. Эти полномочия могут варьировать от почти всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чистых штабных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему высшее руководство организации. Руководители проектов в матричной организации отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того, чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители проекта также отвечают за планирование проекта, особенно за составление графика. Руководитель проверяет ход выполнения проекта, чтобы убедиться, что соблюдены запланированные затраты по проекту, его количественные, качественные и временные показатели. Руководители функциональных отделов делегируют руководителю проекта некоторые из своих обязанностей, решают, как и где должна быть сделана та или иная работа. Руководство функциональных отделов контролирует также ход выполнения задач. 30 Основной недостаток матричной структуры — ее сложность. Как указывает фирма «Дженерал Электрик» в своем «Бюллетене организации и планирования», «матричная структура — это слишком сложная, трудная и порой непонятная форма организации, чтобы постоянно прибегать к ней». Очень много проблем возникает из-за наложения вертикальных и горизонтальных полномочий, что подрывает принцип единоначалия. Исследования показывают, что такое наложение часто приводит к конфликтам». Джон Хамфри, президент «Форум Корпорейшн оф Норт Америка»

(консультационной фирмы, специализирующейся на обучении управленческого персонала работе в условиях матричной организации), утверждает, что в таких структурах «ожидаемый результат может и не просматриваться, может так и не появиться опыт межличностного общения, могут не наладиться рабочие взаимоотношения». Исследователи в области управления Стенли Дэвис и Пол Лоуренс указывают и на некоторые другие проблемы, возникающие в матричной организации: борьбу за власть, неприспособленность к неблагоприятным экономическим условиям, конформизм в принятии групповых решений, чрезмерные накладные расходы. Эти авторы указывают также, что поскольку «сотрудники не видят начальника, кому бы они подчинялись, существует тенденция к анархии, и весь контроль пытаются захватить функциональные руководители». Несмотря на все эти возможные сложности, матричная организация стала использоваться во многих отраслях промышленности: химической, банковском деле и страховании, фасованных товаров, электронике и производстве вычислительной техники. Различные варианты матричной организации используются также в больницах, банках, правительственных учреждениях, профессиональных организациях. И легко понять почему. Матричная структура (если использовать ее эффективно) дает организации возможность получать некоторые преимущества, присущие как функциональным, так и дивизиональным структурам. Матричная организация позволяет достичь определенной гибкости, которая никогда не присутствует в функциональных структурах, поскольку в них все сотрудники постоянно закреплены за определенными функциональными отделами. В матричной организации — обратная картина: поскольку сотрудники набираются из различных функциональных отделов для работы в конкретном проекте, по мере появления новых проектов трудовые ресурсы можно гибко перераспределять в зависимости от конкретных потребностей каждого проекта. Помимо значительно большей гибкости, матричная организация дает большую возможность координации работ, характерную для дивизиональных структур. Это достигается за счет создания должности руководителя проекта, который координирует все связи между участниками проекта, работающими в различных функциональных отделах.



Рисунок 2 Матричная структура высшего учебного заведения

Организация конгломератного типа. Еще один подход к созданию адаптивных организационных структур связан с появлением ОРГАНИЗАЦИИ ТИПА КОНГЛОМЕРАТА. Это не какая-то установившаяся и упорядоченная структура. Скорее всего организация приобретает форму, которая лучше всего подходит для данной конкретной ситуации. Так, в одном отделении фирмы может использоваться продуктовая структура, в другом — функциональная структура, а в третьем — проектная или матричная организация. Руководство высшего звена корпорации отвечает за долгосрочное планирование, разработку политики, а также, за координацию и контроль действий в рамках всей организации. Эту центральную группу окружает ряд фирм, которые, как правило, являются либо

независимыми экономическими единицами, либо фактически независимыми фирмами. Эти фирмы почти полностью автономны в отношении оперативных решений. Они подчинены основной компании, в основном, в вопросах финансов. Ожидается, что они достигнут намеченных показателей прибыльности и удержат затраты в пределах, установленных для всего конгломерата руководством высшего звена. Как выполнять эти обязанности — целиком отдается на усмотрение руководства соответствующей экономической единицы. Некоторые крупные конгломераты (такие, как «Биэтрио», «Сирс Робак», «Ай Ти Ти», «Галф энд Уэстерн», «Пепсико») развивались, в основном, за счет поглощений и слияний, а не за счет внутреннего расширения и роста. В результате их деятельность часто оказывалась слишком диверсифицированной, чтобы ее можно было уместить в рамки какой-либо системы или структуры. Поэтому руководство конгломерата дает возможность руководству каждой входящей в его состав фирмы выбрать ту структуру управления, которая ей более всего подходит. Еще одна серьезная причина, по которой фирмы, входящие в состав конгломерата, сохраняют свои собственные организационные структуры, состоит в том, что при этом можно очень быстро свертывать и развертывать деловую активность в различных областях с минимальным нарушением сложившихся связей. Между отдельными фирмами, 32 входящими в состав конгломерата, почти не существует взаимозависимости в отличие от типичной департаментализации. Было бы немыслимо представить, например, что фирма с функциональной структурой ликвидировала бы свой отдел маркетинга только потому, что он работал ниже возможностей. Конгломерат, наоборот, может продать любую фирму, входящую в его состав, из-за ее неудовлетворительной деятельности и купить фирму, отличающуюся хорошими экономическими перспективами, и все эти изменения вряд ли даже будут замечены другими подразделениями конгломерата. Эти возможности сделали конгломераты очень популярными среди предпринимателей в наукоемких отраслях, где нужно быстро переходить к новым видам продукции и столь же быстро прекращать выпуск устаревших.

### **Задание:**

Вопросы на закрепление изученного материала

Ответить на вопросы полным ответом.

1. Сформулируйте определение понятия «организация».
2. Назовите и охарактеризуйте слагаемые (характерные черты) организации.
3. Что означают иерархия и звенность?
4. Назовите элементы проектирования организации.
5. Назовите виды организаций и охарактеризуйте их?
6. Определите сущность факторов внутренней среды организации.
7. Дайте характеристику факторов внешней среды организации. Одинаково ли их воздействие на процессы, протекающие в организации?
8. Охарактеризуйте процесс взаимодействия организации с внешней средой.
9. Назовите и поясните элементы организационной структуры управления.
10. Какие типы организационных структур управления наиболее распространены?
11. В чем отличия, достоинства (преимущества) и недостатки линейной организационной структуры управления?
12. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки функциональной организационной структуры управления.
13. Дайте характеристику линейно-функциональной (штабной) организационной структуры управления

## **Раздел 2. Функции и принципы менеджмента**

### **Урок №5**

Тема 2.1: Целеполагание в менеджменте

## Информационный блок

Менеджмент играет важную роль в организации. Решая разные задачи по степени важности, управление организацией является особым видом деятельности по целенаправленной координации действий персонала.

Менеджмент представляет собой многоаспектное явление и охватывает происходящие процессы в организации, связанные как её внутренней средой, так и с внешней средой воздействия на неё. Сегодня менеджмент — это менеджмент изменений. Моделей организационных изменений разработано довольно много. Основные проблемы, с которыми сталкивается менеджер, а это цели, вознаграждение, взаимоотношения, вспомогательные механизмы и структуры.

И так в данной контрольной работе рассматривается одна из основных проблем, которая тесно связана с другими столь же важными проблемами.

Целеполагание - один из важнейших компонентов управленческой деятельности, а также общего функционирования, организаций. Оно является и основной функцией руководителя, и этапом управленческой деятельности, и ее структурным компонентом. Целеполагание определяется как формулировка или выбор цели функционирования организации, а также ее конкретизация на подцели и их согласование. Вместе с тем трактовка этой функции в теории управления неоднозначна.

С одной стороны, признается ее не просто "очень важная", но и определяющая роль как в управленческой деятельности, так и в общем функционировании организации. Постоянно подчеркивается, что наличие обоснованных, перспективных целей организации - главное условие ее функционирования, а способность руководителя к их постановке - одно из важнейших управленческих качеств. С другой стороны, функция, целеполагания обычно не выделяется в качестве самостоятельной, а рассматривается как часть другой функции - планирования.

### Целеполагание в управлении

В процессе управления, для того чтобы добиться желаемых результатов, ставится определённая цель. Благодаря чему при истечении данного процесса мы получаем ожидаемые результаты. Отсюда следует, что основная функция управления — это целеполагание. Цели по своей сути разнообразны. На каждой стадии управления существуют свои цели, но все они подчинены главной цели общества.

Цель управления является ведущим элементом в деятельности менеджера.

**Цель** — это идеальный, заранее заданный результат, которого следует достичь.

Условия достижения цели:

Четко определенная цель определяет структуру системы, системный характер её постарения и функционирования, она определяет так же все проблемы сбора, обработки систематизации и направления использования информации.

К цели предъявляют определенные требования:

- Всесторонняя научная и практическая обоснованность к цели, как отражение совокупности требований множества законов, объективного мира;
- Четкая определенность "аконтурность" цели, формулировка её в понятие, в терминах, реально достижимого состояния;
- Четкая формулировка необходимых и достаточных условий реализации цели (ресурсы, сроки исполнители).
- Цель должна быть реальной, то есть она должна быть обеспечена ресурсами, правильно выбранной тактикой её достижения и путями эффективного управления.
- Цель должна быть контролируема, то есть здесь большое значение уделяется информации, особенно информации от управляемого объекта, так как необходимо знать, как идёт заданный процесс. Это необходимо, чтобы при обнаружении отклонения движения данного процесса к заданной цели вовремя принять меры по его регулированию.

Важным компонентом достижения цели следует считать условия в которых проводится вся работа, то есть совокупность факторов которые необходимо всесторонне учитывать и использовать.

Здесь можно выделить такие категории факторов как: детерминированные и вероятностные.

К детерминированным относятся те, которые имеют однозначную причинно - следственную связь - однозначный результат при действии тех или иных факторов.

К вероятностным относятся те из них, результат действия которых неоднозначно связан с причинами, он имеет определенный вероятностный интервал свершения событий. К таким факторам можно отнести влияние погодно - климатических условий, [творческого потенциала](#) работников, нестабильность рыночного спроса, блокады, забастовки.

Иерархия целей.

**Эффективно** разработанные цели организации представляют собой иерархическую структуру: достижение целей низшего уровня позволяет достичь целей более высокого уровня. Такая система называется цепочкой промежуточных результатов. Оперативные цели обеспечивают достижение тактических задач, а тактические - решение стратегических задач.

Стратегические цели - общие утверждения, описывающие состояние организации в будущем. Они относятся не к конкретным подразделениям, а к компании в целом. Стратегические цели часто называют официальными целями, так как в них формируются намерения организации. Обычно за их достижение отвечает высшее руководство.

Тактические цели — это результаты, которые должны достичь подразделения и основные отделы фирмы. Ответственность за их достижение и реализацию планируемых действий несут менеджеры среднего звена.

целеполагание миссия иерархия структура

Операционные цели - конкретные результаты, которые должны достичь отделы, рабочие группы, индивидуальные работники. Эти цели точны и измеримы.

На вершине иерархии находится миссия, или обоснование деятельности организации, т.е. описание её ценностей, устремлений, причин "появления на свет". Чётко сформулированная миссия является фундаментом вытекающих из неё целей и планов. Заявлением о миссии называется [общее определение](#) основных направлений бизнеса и операций организации, отличающих её от других компаний.

Миссия — это четко сформулированный смысл существования организации, ее предназначение, философия бизнеса. Миссия как философия включает в себя ценности, [морально-этические нормы](#) и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять. Смысл существования организации раскрывает причину ее появления и отличие данной организации от ей подобных. В миссии организации отражается ее уникальность и значимость для различных субъектов рынка. Все цели организации определяются и вырабатываются для осуществления ее миссии.

Целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, так или иначе связанных с ее функционированием. Основными субъектами, чьи интересы оказывают влияние на деятельность фирмы, и, следовательно, должны быть учтены при определении ее миссии, являются:

- собственники, владельцы фирмы;
- сотрудники фирмы;
- клиенты, покупатели продукта (услуги) фирмы;
- деловые партнеры фирмы;
- общество в целом в лице общественных, политических и правовых институтов, формирующих макроокружение, определяющее границы и возможности деятельности фирмы.

Определение миссии является исходным пунктом в процессе целеполагания:

- задается стратегический ориентир - генеральное направление деятельности на планируемый период;
- разрабатывается система целей для предприятия в целом и для его подразделений;
- проводится согласование целей для снижения конфликтности целей организации и отдельных подразделений, а также целей подразделений различных уровней.

1. Определение ориентира. Ориентир — это общее направление деятельности предприятия или отдельного подразделения на выбранный период времени. Ориентир представляет собой качественное (экспертное) мнение компетентных сотрудников о внутреннем потенциале фирмы и возможностях, которые предлагает внешняя среда деятельности, т.е. рынок. Разработка ориентиров является функциональной обязанностью руководства предприятия. Ориентиры деятельности предприятия, в соответствии с которыми в дальнейшем разрабатывается стратегия, определяются коллегиально группой принятия решения.

2. Система целей. В соответствии с целями генерального направления развития предприятия формируется система целей (с соответствующими целевыми показателями) для каждого подразделения. Количество и разнообразие целей управления настолько велико, что без комплексного, системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация. Модель упорядочения целей разного уровня управления в единую комплексную систему получила название "дерево целей".

Процедура построения дерева целей включает в себя несколько последовательных шагов.

Определение вершины дерева - общей цели организации. На определенном временном этапе не может быть несколько общих целей. В зависимости от этой цели определяется конечный результат деятельности и эффективность этого результата.

Формирование последующих уровней по направлениям деятельности или декомпозиция целей. Каждый последующий уровень формируется таким образом, чтобы обеспечить достижение целей более высокого уровня.

Каждая "ветвь" дерева описывает не способ достижения цели, а конкретный конечный результат, выраженный каким-либо показателем.

Подцели одного уровня декомпозиции независимы (параллельны) между собой.

Иерархия целей напрямую связана со структурой предприятия и ее особенностями. Чем сложнее организационная структура предприятия, и чем больше у него различных видов деятельности, тем больше уровней декомпозиции и сложнее дерево целей. Уровни декомпозиции отражают иерархические уровни управления на предприятии.

Выделение уровней иерархии целей может осуществляться как на основе функционального принципа управления, так и по товарно-рыночному принципу. Функциональное разграничение связано с группировкой по содержанию деятельности: производство, кадры, маркетинг, финансы.

Группировка подразделений в данном случае осуществляется на основе единства выполняемых функций. В случае организации по товарно-рыночному принципу сотрудники объединяются по принципу совместного производства какого-либо товара, по обслуживанию определенной группы потребителей или географического рынка.

Для организации, построенной на основе функционального деления, дерево целей строится по принципу: цель предприятия - функциональные цели (по подразделениям) - оперативные цели. Для организации по товарно-рыночному принципу: цель предприятия - цели бизнесов - оперативные цели. На практике часто объединяются два эти подхода, и структура дерева целей будет иметь вид: цель предприятия - цели бизнесов - функциональные цели подразделений - оперативные цели.

3. Оценка конфликтности целей. При формировании системы целей необходимо иметь в виду, что в процессе их реализации могут возникнуть противоречия, которые приводят к нарушению всей композиции "дерева целей". Конфликты возникают на трех уровнях.

Внешний конфликт - это противоречие целей фирмы тенденциям развития внешней среды. Природа этих конфликтов разнообразна. Например, конфликт между потребительскими предпочтениями и целями деятельности предприятия, выраженными в росте продаж стандартного продукта. В этом случае нарушается одно из базовых требований - достижимость целей. Как правило, во внешней конфликтности целей проявляется конфликт интересов фирмы и таких субъектов рынка, как клиенты, деловые партнеры, инвесторы, общественные и государственные институты. Разрешение внешнего конфликта целей

осуществляется либо введением жесткого регламента правил и норм поведения фирмы на рынке (законы о рекламе, конкуренции, защите прав потребителей и др.), либо путем поиска компромисса, предполагающего принятый всеми уровень согласованности интересов в виде выгод, получаемых каждой из сторон.

Внутренний конфликт целей является результатом существующих противоречий интересов собственников, менеджеров и персонала фирмы. Он проявляется либо в несогласованности целей по уровням управления, либо в несоответствии сложности и приемлемости целей уровню квалификации их конкретных исполнителей. В первую очередь следует разрешить конфликт целей на уровне "стратегического треугольника". Определение приоритетов целей развития предприятия предполагает, в первую очередь, согласованность интересов собственников и топ-менеджеров. В противном случае доминирование интересов любой из указанных групп принятия решения будет приводить к сопротивлению изменениям со стороны другой. В этом случае говорить о долгосрочном эффективном развитии предприятия становится проблематично. Способом разрешения данного конфликта чаще всего может быть, с одной стороны, включение топ-менеджеров в состав собственников, а с другой - более активное вовлечение собственников в процесс управления фирмой. Наличие конфликта интересов топ-менеджеров и персонала приводит к подмене фирменных целей на функциональном уровне управления личными целями сотрудников, что сказывается на результативности их работы. Именно сотрудники фирмы становятся тормозом всех изменений, проводимых руководством предприятия. Персонал становится невосприимчив к целям фирмы, и, следовательно, не прилагает усилий к их достижению. Способом разрешения данного конфликта может быть как повышение материальной заинтересованности каждого в результатах деятельности всей организации, так и вовлечение работников в процесс управления уже на этапе самого выбора целей. Последнее во многом определяется сложившейся [корпоративной культурой](#) организации.

Временной конфликт - это нарушение согласованности стратегических, тактических и оперативных целей. Как правило, он проявляется в смещении акцентов в управлении на решение [текущих проблем](#). Стратегические цели подменяются оперативным реагированием на возникающие внешние и внутренние изменения. В результате предприятие теряет основные ориентиры своего развития. Цели перестают быть понятными большинству работников. Мотивация падает, что приводит к снижению адаптационного потенциала фирмы. Разрешение временного конфликта осуществляется путем разделения уровней контроля за достижением текущих и стратегических целей.

Таким образом, правильно [организованный процесс](#) выработки целей предполагает:

- выявление и анализ тенденций, которые наблюдаются в окружении фирмы;
- формулирование миссии;
- установление целей для организации в целом (цели "стратегического треугольника");
- построение дерева целей;
- согласование целей фирмы с индивидуальными целями.

Целеполагание – это своеобразная первичная стадия управления, которая предусматривает постановку главной цели или комплекса целей, соответствующих назначению, стратегическим инструкциям (стратегическое целеполагание) и характером задач, которые нужно разрешить.

Понятие целеполагание используется для именованя коротких обучающих тренингов, которые изучают системы планирования, методы управления временным ресурсом, результатом которых будет достижение: умение планирования рабочего времени с учетом ближайших (далеких) перспектив и важности поставленных задач; способности выявлять оптимальные пути решения; умения грамотно устанавливать цели и реализовывать их.

Процесс целеполагания является отправной точкой в любой деятельности индивидов, так как цели вне деятельности просто не бывает. Принципы целеполагания используются практически во всех сферах деятельности.

## Урок №6

### Тема 2.2: Функции планирования и прогнозирования



#### Информационный блок

Планирование — это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Планирование можно условно разделить на два вида: краткосрочное (оперативное) и долгосрочное (стратегическое). Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных

для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Процесс планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Долгосрочный план обычно охватывает трехлетний, пятилетний и более периоды. Он скорее носит описательный характер и определяет общую стратегию компании, поскольку трудно предугадать все возможные расчеты на такой длительный срок. Долгосрочный план вырабатывается руководством компании и содержит главные стратегические цели предприятия на перспективу. Существует четыре основных вида управленческой деятельности в рамках стратегического планирования: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, и организационное стратегическое предвидение. Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течении длительного промежутка времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Краткосрочное планирование может быть рассчитано на год, полгода, месяц, и так далее. Краткосрочный план на год включает объем производства, планирование прибыли и другое. Краткосрочное планирование тесно связывает планы различных партнеров и поставщиков, и поэтому эти планы могут либо согласовываться, либо отдельные моменты плана являются общими для компании — производителя и ее партнеров. Особенностью процесса планирования является тот факт, что описание или объяснение многих экономических явлений представляет собой процесс решения неточной задачи, базирующейся на субъективных оценках. Поэтому, потребность в менеджерах, их знание, опыт и интуиция требуются именно в тех направлениях производственной и коммерческой деятельности, которые менее всего поддаются формализации. Процесс стратегического планирования состоит из следующих составляющих: - миссия и цели организации. Основная общая цель предприятия, четко выраженная причина его существования, обозначается как его миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии. Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях;

- анализ внешней среды представляет собой процесс контроля внешних по отношению к организации факторов (экономических, политических, рыночных, технологических и т.д.), чтобы определить возможности и угрозы для фирмы; - управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации (маркетинг, финансы, производство, человеческие ресурсы, культура и образ корпорации) для выявления ее сильных и слабых сторон; - анализ стратегических альтернатив. Перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение, а также сочетание этих трех стратегий. Выбор стратегии оказывает огромное влияние на всю организацию. Целью является выбор стратегической

альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Планирование приобретает смысл только тогда, когда планы реализуются. Обоснованные цели являются важнейшим компонентом эффективного планирования, но они не обеспечивают полностью адекватных ориентиров для принятия решения и поведения. Работники, ответственные за достижение целей, движимые даже наилучшими намерениями, могут легко выбрать такой образ действий или вести себя таким образом, что фактически не обеспечит достижение целей. Чтобы избежать подобной дезориентации и неправильного толкования, руководство должно разрабатывать дополнительные планы и конкретные указания по обеспечению целей и наладить процесс реализации стратегического плана. Основной задачей этих директив является ориентация будущих решений и поведения на реализацию альтернатив, которые будут, по мнению руководства, являться благоприятными для достижения общей цели. Основными компонентами формального планирования будут тактика, политика, процедуры и правила. Подобно тому, как руководство вырабатывает краткосрочные цели, согласующиеся с долгосрочными и облегчающие их достижение, оно также часто должно разрабатывать краткосрочные планы, согласующиеся с его общими долгосрочными планами. Такие краткосрочные стратегии называются тактикой. После составления долгосрочных и тактических планов руководство должно приступить к разработке дополнительных ориентиров, чтобы избежать дезориентации и неправильного толкования этих планов. Таким этапом является выработка политики. Когда ситуация при принятии решения имеет тенденцию часто повторяться, руководство зачастую считает правильным заново применить испытанный временем способ действий и вырабатывает стандартизованные указания. Выраженные формальным образом, эти указания носят название —процедурал. Когда успешная реализация планов зависит от точного выполнения задания, руководство может посчитать необходимым полностью исключить всяческую свободу выбора. Правило точно определяет, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации. Правила отличаются от процедур тем, что они рассчитаны на конкретный и ограниченный вопрос. Чтобы планы были реализованы, кто-то, очевидно, должен фактически выполнить каждую из задач, вытекающих из целей организации. Основные разновидности бизнес-плана: бизнес-план предприятия; бизнес-план создания предприятия; бизнес-план инвестиционного проекта; бизнес-план разгосударствления или акционирования предприятия; бизнес-план санации или финансового оздоровления предприятия; бизнес-план слияния или реструктуризации предприятия; бизнес-план для получения кредита в банке. В настоящее время на рынке стран СНГ из западных методик разработки бизнес-планов имеются следующие:

методика ЮНИДО (Организация объединенных наций по промышленному развитию) для развивающихся стран по подготовке промышленных техникоэкономических обоснований и её электронная версия COMFAR; World Bank (всемирный банк); фирмы "Goldman, Sachs & Co" (крупнейший банковский дом Уолл-стрит, один из лидеров мирового инвестиционного бизнеса); фирмы "Ernst & Young" (интернациональная консультационно-

аудиторская фирма). Однако необходимо отметить, что данные методологии не адаптированы к специфике отечественной деловой среды. Если еще лет 10 назад, в отсутствие конкурентной среды, создать свое дело и успешно реализовывать различные коммерческие проекты, было достаточно легко, а успех бизнеса в большой степени зависел от наличия связей в определенных кругах и размера стартового капитала. Сегодня организация бизнеса требует системного и профессионального подхода. Один из этапов данного процесса это разработка бизнес-плана, что является едва ли не основным, так как уже на этапе составления бизнес-плана специалист способен увидеть перспективы и сложности, с которыми может столкнуться новый коммерческий проект. Так что написание бизнес-плана — важный и ответственный шаг, недооценивать который нельзя. По статистике, 75% всех новых начинаний в бизнесе терпят крах в течение первых нескольких лет, одной из причин является отсутствие бизнес-плана. Бизнес-план, как и любой другой план в бизнесе, необходим для более глубокого понимания бизнес-процессов, планирования основных направлений развития бизнеса, оценки потенциальных рисков и более эффективного управления предприятием. Кроме того, часто бизнес-план нужен для получения кредита в банке либо получения финансовых средств от инвестора. Бизнес-планирование — это универсальный инструмент прогнозирования будущего. Бизнес-планирование способствует выработке целей организации, способов достижения этих целей, минимизации рисков бизнеса, и мотивированию команды. Бизнес-план необходим не только инвестору в процессе принятия решения о выделении финансирования, но и, прежде всего, самому инициатору проекта, для которого он должен стать своеобразным руководством к действию. Бизнес-план составляется для внутренних и внешних целей. Внешние цели, для которых составляется бизнес-план - обоснование необходимости привлечения дополнительных инвестиций или заемных средств, демонстрация имеющихся у фирмы возможностей и привлечение внимания со стороны инвесторов и банка, убеждение их в достаточном уровне эффективности инвестиционного проекта и высоком уровне менеджмента предприятия. Каждый инвестор хочет оценить выгодность инвестирования в предлагаемый инвестиционный проект и оценить соотношение возможной отдачи от проекта и рискованности вложений, а лучший способ для этого - изучить и проанализировать бизнес-план инвестиционного проекта. Бизнес-план, по сути - визитная карточка инвестиционного проекта. Он дает инвестору ответ на вопрос, стоит ли вкладывать средства в данный инвестиционный проект и при каких условиях он будет наиболее эффективен при допустимой для инвестора степени риска и верности допущений, сделанных разработчиком инвестиционного проекта. Гораздо более важными для предприятия являются внутренние цели, для которых составляется бизнес-план. Внутренние цели - проверка знаний управляющего персонала, понимания ими рыночной среды и реального положения предприятия на рынке. Очень важны достижение понимания инвестором и администрацией предприятия стратегических целей, характеристик, конкурентной среды, слабых и сильных сторон конкретного инвестиционного проекта, его возможной эффективности при заданных

условиях. Таким образом, составив бизнес-план, Вы сделаете предприятие более эффективным и управляемым, сможете с более высокой точностью прогнозировать ситуацию на будущее



Рисунок 1 Цели бизнес-планирования

Бизнес-планы составляются в следующих случаях:

**Получение кредита в банке** – самый распространенный вариант. Это обусловлено тем, что бизнес-план входит в комплект документов, предоставляемых в банк для рассмотрения вопроса о кредитовании. Бизнес-план предоставляется в банк и должен отвечать требованиям и стандартам оформления конкретного кредитного учреждения. Нередко при предоставлении бизнес-плана одновременно в несколько банков приходится составлять несколько редакций (версий) одного и того же документа.

**Получение государственного финансирования** - второй популярный случай разработки бизнес-плана. Он составляется при обосновании эффективности государственной поддержки при получении преференций, льгот, субсидий, регистраций в качестве резидентов свободных экономических зон, и т.д. В этом случае бизнес-план должен соответствовать требованиям правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов, утвержденных постановлением Министерством экономики Республики Беларусь от 31 августа 2005 г. № 158

**Привлечение инвесторов** – основная цель внешнего планирования. Данный тип планирования может заключаться в разработке инвестиционного меморандума и предоставление его заинтересованным инвесторам для принятия решений о финансировании. Затем данные бизнес-плана уточняются и дорабатываются с учетом требования инвестора. В случае привлечения иностранного инвестора бизнес-план в большинстве случаев разрабатывается на основании рекомендаций UNIDO (Организация объединенных наций по промышленному развитию).

Текущее планирование по определению нужно составлять регулярно. На действующих предприятиях бизнес-планы обычно создаются с целью достижения соответствующих стратегических, тактических или оперативных направлений, или задач, связанных с дальнейшим развитием производственных или функциональных подразделений, реструктуризацией или расширением организации и т.д. При стабильной и устойчивой работе предприятия бизнес-план может быть направлен на обновление основных производственных фондов и развитие новых технологий. При значительном спаде производства, имеющем место в переходный период, бизнес-план должен предусматривать поиск новых рынков, расширение сбыта продукции и т.п.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятию «планирование» и определите его сущность.
2. Какие основные типы планов Вы можете назвать? Охарактеризуйте их.
3. Какими принципами необходимо руководствоваться для осуществления эффективного планирования?
4. Каково содержание принципов планирования?

5. В чем суть перспективного и оперативного планирования?
6. Каковы особенности перспективного и оперативного планирования? В чем их отличия?
7. Почему миссия организации является основой ее существования?
8. Назначение и сущность бизнес-планов, их классификация и назначение?
9. Какие характеристики должны быть отражены в миссии?
10. Для чего нужна миссия?
11. Перечислите основные требования к целям. Что лучше: отказаться от постановки целей вообще или иметь цели, не отвечающие этим требованиям?
12. Назовите основные направления, в которых устанавливаются организационные цели.
13. Какие этапы включает процесс управления по целям?
14. Чем объясняется необходимость планирования в организациях?
15. Какие бывают разновидности планов организации?
16. От каких стереотипов в планировании необходимо отказаться менеджерам России?
17. Назовите конкурентные силы, определяющие стратегию организации (по М.Портеру).
18. Какие виды стратегий вам известны.
19. Какие существуют методы выбора стратегии?

## Урок №7

### Тема 2.3: Мотивация в менеджменте.

#### Информационный блок

Эволюция методов мотивации персонала. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Пирамида А. Маслоу. Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга. Теория «Х» и «У» Дуглас Макгрегора. Теория «Z» Оучи. Теория мотивации Макклелланда, Теория ожиданий и теория справедливости. Современные подходы к мотивации. Современные теории мотивации. Три взаимосвязанных систем вознаграждения: экономической системы стимулирования, психологической системы мотивации, социальной системы компенсаций. Системы участия работников в прибыли компании. Системы денежного вознаграждения: Система Скэнлона, Система Ракера, Система Ипрошеар. Экономическая, психологическая система вознаграждения, модель мотивационного процесса. Подходы к пониманию мотивации человека: с позиций принципа гедонизма, подход, который концентрируется на инстинктах, т.е. автоматическом предрасположении вести себя определенным образом; с позиции концепции побуждений, подход к мотивации в рамках когнитивной теории, который основывается на познании. Объектом мотивации выступают человеческие ресурсы. Человеческие ресурсы играют такую же важную роль в обеспечении эффективной деятельности предприятия, как и материальные, финансовые, информационные ресурсы. В странах с развитой экономикой принято считать, что именно человеческие ресурсы являются важнейшей составляющей успешной работы фирмы на рынке. Руководитель всемирно известной японской фирмы Sony А. Морита как-то сказал, что «сделать предприятие успешным могут только люди». В менеджменте главная проблема — работа с людьми. От их квалификации и исполнительности зависит успех деятельности любого предприятия. Ожидается, что в ближайшие годы проблемы управления будут заключаться, главным образом, в сфере человеческих ресурсов. Цель - создание благоприятных условий, мотивации для того, чтобы работники были сами заинтересованы в решении стоящих проблем. Мэри Паркер Фоллет (1863- 1933).

**МОТИВАЦИЯ** (от греч. *motif* от лат. *moveo* — двигаю) — внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения. Большинство психологов согласны с выделением двух типов мотивации и соответствующих им двух типов поведения: 1) внешней мотивации (*extrinsic motivation*) и соответственно внешне мотивированного поведения (*extrinsic motivated behavior*) и 2) внутренней мотивации

(intrinsic motivation) и соответственно внутренне мотивированного поведения (intrinsic motivated behavior). Внешняя мотивация — конструкт для описания детерминации поведения в тех ситуациях, когда факторы, которые его инициируют и регулируют, находятся вне Я (self)1 личности или вне поведения. Достаточно инициирующему и регулирующим факторам стать внешними, как вся мотивация приобретает характер внешней.

Ученик стал более добросовестно выполнять все домашние задания после того, как родители пообещали купить ему велосипед. Работа над домашними заданиями в этом случае — внешне мотивированное поведение, так как направленность на уроки и интенсивность (в данном случае — добросовестность) задаются внешним по отношению к самой учебе фактором: ожиданием получения велосипеда.

При этом она может использоваться в 2 направлениях: как стимул при ожидании преимуществ – принцип надежды; как средство давления при ожидании недостатков – принцип страха.

Внешняя мотивация непосредственно влияет на поведение, но эффективность ее действия ограничена, пока она воспринимается в качестве стимула или давления.



Рисунок 1 Внешняя мотивация

Внутренняя мотивация — конструкт, описывающий такой тип детерминации поведения, когда инициирующие и регулирующие его факторы проистекают изнутри личностного Я и полностью находятся внутри самого поведения.

Если ученик приходит домой и с восторгом говорит, что в школе был интереснейший урок и он хочет почитать энциклопедию, чтобы завтра участвовать в обсуждении, то он демонстрирует пример внутренне мотивированного поведения. В данном случае направленность на выполнение урока проистекает из содержания самого урока и связана с интересом и удовольствием, которые сопровождают процесс познания и открытия нового.

Внутренняя мотивация в современном мире производства приобретает все большее и большее значение. Она важна из-за ее долговременного влияния на результаты труда и отношение к работе. Ее влияние тем сильнее, чем выше и разнообразнее требования к содержанию работы, чем больше ему соответствует внутреннее состояние человека.



Рисунок 2 Формирование осознанного поведения на основе факторов внутренней и внешней мотивации

Внешняя мотивация должна выполнять на начальном этапе роль опоры для создания системы эффективного труда. Ее можно также рассматривать как дополнительный поддерживающий стимул в период консолидации. Однако долговременная мотивация и

эффективные изменения в поведении сотрудников достигаются только при условии создания внутренней мотивации. Если преимущества, например премии, служебные автомобили и заграничные командировки, исчезают или к ним просто привыкают, то активность деятельности снижается, а необходимое поведение будет все хуже и хуже. Внешняя мотивация может, таким образом, действовать только кратковременно и периодически как побуждающее или вспомогательное средство. Создание внутренней мотивации в значительной мере связано с процессами осознания и сопереживания. Сложная задача – создать внутреннюю мотивацию и сохранять ее. Необходимо сформировать убежденность в том, что она целесообразна и значима для предприятия и сотрудников, выработать у последних чувство ответственности и стремление к активному участию в ее реализации. Важное значение мотивации персонала для эффективной деятельности организации подчеркивали основоположники науки управления: Ф. Тейлор говорил о дружественном сотрудничестве с администрацией, А. Файоль и Г. Эмерсон – о справедливом вознаграждении, а Г. Форд ввел 8-часовой рабочий день и минимальный уровень заработной платы. Но в полной мере значение мотивации персонала нашло отражение в доктрине «человеческих отношений» и в подходе к управлению с точки зрения науки о поведении людей.

#### ГРУППЫ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ: СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ И ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ.

Содержательные теории мотивации. Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда. Для мотивации по потребностям А. Маслоу в 40-е гг. предложил использовать иерархию потребностей, представляющую собой пирамиду (рис. 3), в основании которой располагаются первичные потребности (физиологические), а на втором уровне – потребности в безопасности и защищенности. Далее, по возрастающей, он расположил социальные потребности, потребности в признании и самовыражении, познании и понимании, эстетические.



Рисунок 3 Иерархия потребностей человека (по Маслоу) [10, с. 101]

На основе иерархии потребностей можно построить мотивационную модель применения теории иерархии А. Маслоу (рис. 4).



Рисунок 4 Мотивационная модель применения теории иерархии потребностей А. Маслоу

Рассмотрим теорию приобретённых потребностей МакКлелланда

Полагая, что классификация потребностей, предложенная Маслоу, не полная, МакКлелланд дополнил ее, введя понятие потребностей власти, успеха и принадлежности.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Рассмотрим теорию двух факторов Герцберга

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Герцберг пришел к заключению, что факторы, действующие в процессе работы, влияют на удовлетворение потребностей. Гигиенические факторы (размер оплаты, условия труда, межличностные отношения и характер контроля со стороны непосредственного начальника), всего лишь не дают развиваться чувству неудовлетворенности работой. Для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов - таких, как ощущение успеха, продвижение по службе, признания со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей.

Процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Имеются три основные процессуальные теории мотивации [10, с.97]: теория ожидания Врума; теория справедливости Адамса; модель мотивации Портера - Лоулера.

Теория ожидания Врума Теория ожиданий основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей или достижения цели. Мотивация является функцией фактора ожидания —затраты труда - результаты, ожидания - —результаты - вознаграждение и валентности (т.е. относительной степени удовлетворения). Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко. ОЖИДАНИЯ, можно рассматривать как

оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание колледжа позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда — результаты; результаты — вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). Ожидания в отношении затрат труда — результатов (З-Р) — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Так, например, коммивояжер может ожидать, что, если он обзвонит на 10 человек больше в неделю, чем обычно, объем продаж возрастет на 15%. Менеджер может ожидать, что он получит высокую оценку своей деятельности, если затратит дополнительные усилия и напишет все справки и отчеты, требуемые начальством. Рабочий на заводе может ожидать, что если он будет производить продукцию высокого качества с минимальным количеством отходов сырья, это позволит ему повысить свой разряд. Конечно, во всех приведенных примерах люди могут и не рассчитывать на то, что их усилия приведут к желаемым результатам. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи. Ожидания в отношении результатов — вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Продолжая приведенные выше примеры, отметим, что при повышении объема продаж на 15% коммивояжер может ожидать 10% премии или права вступить в привилегированный клуб. Менеджер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий, он будет оценен руководством как высококвалифицированный специалист и получит продвижение по службе и связанные с этим льготы и привилегии. Рабочий может ожидать, что, повысив свой разряд, он будет получать более высокую заработную плату или станет бригадиром. В этом случае, также как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать. Так, например, если коммивояжер будет уверен, что 10 дополнительных звонков в день действительно приведут к увеличению объема продаж на 15%, то он может и не звонить, если считает, что вероятность адекватного вознаграждения за достигнутые результаты достаточно мала. Аналогично, если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация и в этом случае будет слабой. Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания — это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность — это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Продолжим наши примеры. За выполненную работу менеджер может получить прибавку к жалованию, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе или более интересную и сложную работу, или же на большую степень уважения и признания его заслуг. Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать. Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой:

**Мотивация = З-Р x Р-В x валентность.**

**ПРИМЕНИМОСТЬ ТЕОРИИ ОЖИДАНИЙ В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ.** Менеджерам, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы, теория ожиданий предоставляет для этого различные возможности.

Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки работниками. В этой связи можно отметить интересный случай, произошедший в страховой фирме, известной одному из авторов. Для мотивации агентов руководство фирмы объявило, что те, кто выполнит свой план, за счет фирмы поедут с женами на Гавайи на две недели. Руководство было потрясено, когда после начала этой программы некоторые лучшие агенты перестали выполнять план. Оказалось, что перспектива поехать на Гавайи даже бесплатно, но со своими женами, далеко не всеми воспринималась как награда. Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство. Анализируя эту проблему, Стерлинг Ливингстон, известный своими работами в области теории и практики управления, отмечает: «Взаимоотношения начальников и подчиненных во многом определяются тем, чего ожидают начальники от них. Если уровень ожиданий руководителя высок, производительность подчиненных, вероятно, будет отличной. Если же его ожидания не слишком велики, то и производительность, скорее всего, будет низкой. Все происходит так, как если бы был такой закон, что результативность труда подчиненных должна соответствовать ожиданиям начальника. Мощное воздействие, оказываемое ожиданиями одного человека на поведение другого, давно уже признано физиологами и бихевиористами, а с недавних пор и педагогами. Но идею о том, что ожидания руководства могут оказывать заметное воздействие на результативность работы одного Теория справедливости Адамса

В рамках теории справедливости предполагается, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, что, как они считают, получили другие работники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. В целом, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Если же он считает свой труд переоцененным, то он, напротив, оставит объем затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличит его.

### **Задание:**

Ответить на поставленные вопросы полным ответом.

Вопросы для самоконтроля

1. Каково содержание мотивации работников к труду?
2. Какова структура мотива (назовите элементы и охарактеризуйте их)?
3. На каких понятиях строятся теории мотивации?
4. В чем сущность теории мотивации Абрахама Маслоу?
5. Какие потребности присущи людям в соответствии с теорией мотивации Дэвида Мак-Клелланда?
6. Какие группы факторов оказывают влияние на работу в соответствии с теорией мотивации Фредерика Герцберга?
7. Назовите виды мотивов к труду и в чем их суть?
8. В чем разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
9. Какие выводы можно сделать из теории справедливости для использования ее в практике управления?
10. Какую роль в мотивации играет вознаграждение?

### **Урок №8**

Тема 2.4: Функции контроля и координации.

## Информационный блок

### Понятие и этапы процесса контроля

Организационный контроль определяется как систематический процесс, посредством которого менеджеры регулируют деятельность организации, обеспечивая ее соответствие планам, целям и нормативным показателям.

Установление нормативных показателей. В рамках общего стратегического плана организации менеджеры определяют отделам конкретные цели в форме особых операционных условий, в том числе некие нормативные показатели, по которым сверяется организационная деятельность. Такие стандарты могут включать в себя «уменьшение брака с 15 до 3 %», «повышение корпоративного дохода на инвестиции до 7 %» или «снижение числа несчастных случаев на каждые 100 тыс. рабочих часов. В компании Motorola, мировом лидере в вопросах качества, действуют специальные нормативы, так называемые «Шесть Сигма», в соответствии с которыми число дефектных единиц любой продукции или услуг не должно превышать 3,4 на миллион. Нормативные показатели должны устанавливаться предельно точно, чтобы менеджеры и рабочие постоянно использовали их в повседневной деятельности. Измерение фактических результатов. Многие организации разрабатывают количественные нормативные показатели. Тщательная ее проверка закончилась созданием новой системы показателей, используемых для графического представления и оценки деятельности сотрудников в четырех целевых сферах: качество, количество, своевременность и обслуживание потребителей. Полученные данные используются для определения размеров вознаграждения сотрудников. Вскоре показатели производительности USAA обрели утраченную было динамику. Но в большинстве компаний менеджеры не позволяют себе полагаться исключительно на количественные измерители. Их интересуют и успехи в продвижении к таким целям, как повышение степени участия сотрудников в управлении и их личностный рост. Сравнение результатов с нормативными показателями. Третий этап состоит в детальном сравнении фактических результатов деятельности и нормативных показателей. Во многих компаниях целевые показатели указываются непосредственно в компьютерных распечатках вместе с фактическими результатами за предыдущую неделю и год, что упрощает менеджерам осуществление сравнения. Компания A. O. Smith (производство комплектующих для автомобилей), в частности, постоянно оценивает, в какой степени продукция ее заводов соответствует изменениям в конструкции автомобилей корпоративных покупателей. Полученные менеджерами Smith данные позволили сделать вывод, что 20 % объемов ее продаж составляет новая продукция (производимая не более пяти лет). Был сделан вывод, что одна из целей компании может состоять в диверсификации производства. В тех случаях, когда полученные результаты не соответствуют нормативным показателям, следует помнить, что далеко не всегда их сравнение легко осуществимо. Возможно, менеджерам, анализирующим причины возникновения проблем, придется «поднырнуть» под «поверхностную гладь» бизнеса. Если нормативный показатель Установление стратегических целей Отсутствие корректирующих воздействий или подкрепление Измерение фактических результатов 2 Установление нормативных показателей 1 Сравнение результатов с нормативными 3 Осуществление корректирующих воздействий 4 обратная связь обратная связь предусматривал увеличение числа торговых сделок на 10 %, а торговому представителю удалось «выйти» на 8 %, в чем состоит причина невыполнения задания? Возможно, несколько потенциальных клиентов в его регионе были вынуждены «свернуть» бизнес или возросла активность конкурентов? Не исключено, что торговому представителю просто недостает навыков заключения сделок. Менеджеры должны тщательно анализировать подобные отклонения, что позволяет им осознать всю совокупность определяющих результаты факторов. Эффективный контроль со стороны менеджмента предполагает как субъективные оценки, так и обсуждение возникших проблем с сотрудниками организации, а также объективный анализ данных о достигнутых результатах. Обратная связь. За корректирующими воздействиями должны следовать изменения производственной деятельности с тем, чтобы вернуть ее в русло приемлемых нормативных показателей. Традиционный подход к контролю (сверху вниз) предполагает,

что для внесения необходимых изменений менеджеры используют официальные властные полномочия: побуждают сотрудников к более интенсивному труду, перепроектируют технологические процессы или увольняют работников. К примеру, когда однажды в ночь на пятницу неявка рабочих ночной смены на заводе AMCJeep (штат Огайо) достигла 15 % (нормативный показатель — 10 %), корректирующие воздействия менеджмента выразились в закрытии предприятия и отправке домой остальных 85 % рабочих (естественно, без всякой оплаты). Но современные подходы требуют от менеджмента определить корректирующие воздействия совместно с сотрудниками (возможно, с помощью проблемных групп или кружков качества). Достижение удовлетворительных результатов способствует установлению позитивной обратной связи. В некоторых случаях в коррективах нуждаются сами нормативные показатели. Если отделам организации в течение длительного времени не удается достичь поставленных целей (либо нормативы постоянно превышаются), менеджеры могут прийти к заключению о том, что установленные ориентиры непомерно высоки или слишком низки. Точно так же при возникновении влияющих на результаты деятельности организации непредвиденных обстоятельств может потребоваться переход от действующих к более реалистичным, обеспечивающим позитивную мотивацию сотрудников, показателям. Возможно, при достижении (превышении) сотрудниками целевых показателей менеджмент примет решение о необходимости позитивного подкрепления. Перевыполнивший плановые задания отдел может быть премирован, менеджеры могут торжественно поздравить сотрудников с хорошо выполненным рабочим заданием. Игнорирование менеджментом организации отделов, добившихся высоких показателей деятельности, даже если это выгодно с точки зрения корректирующих воздействий в других ее частях, недопустимо.

Итак, методы децентрализованного контроля существенно отличаются от традиционных. Заметьте, что каждый из наборов методов обеспечивает организационный контроль. Ошибочно предполагать, что децентрализованный контроль слабее или представляет собой отсутствие контроля лишь на том основании, что в нем в меньшей степени используются правила, процедуры, надзор. Более того, некоторые специалисты уверены, что децентрализованный подход является более жесткой формой контроля, так как способствует активному участию, вовлеченности в него самих сотрудников.

### **Задание:**

Ответить на поставленные вопросы полным ответом.

Вопросы для самоконтроля

1. Что собой представляет управленческий контроль?
2. Какие задачи контроль помогает решить?
3. Каких принципов необходимо придерживаться для создания эффективной системы контроля?
4. Назовите основные виды контроля и охарактеризуйте их.
5. Какие этапы включает в себя процесс контроля?
6. В каких формах можно осуществлять контроль в организациях?

## **Раздел 3. Групповая динамика и руководство.**

### **Урок № 9**

Тема 3.1: Руководство и лидерство.

#### **Информационный блок**

Стиль руководства во многом связан с понятием власти, т. е. с возможностью и способностью оказывать влияние на сознание и поведение людей с помощью воли, права, авторитета. Сущность власти определяется тем, как влияющий может удовлетворить какую-либо потребность того, над кем имеет власть. 64 Власть может принимать разнообразные

формы. В связи с этим выделяют: власть, основанную на принуждении; власть, основанную на вознаграждении; экспертную власть; эталонную власть; законную власть. Лидерство — это средство (способ поведения), с помощью которого руководитель влияет на поведение других людей, заставляя их вести себя определенным образом. Под лидером понимают лицо, эффективно осуществляющее формальное и неформальное руководство. В основе лидерства находится влияние. Влияние может быть оказано через просьбу, пожелание, распоряжение, приказ, мнение, идею. Другими словами, используется власть — возможность влияния на поведение других. Обладая полномочиями, но не имея власти, руководитель не может эффективно управлять. В теории управления используются три подхода к определению эффективности лидерства: с позиции личных качеств, поведенческий и ситуационный подход. Но нельзя забывать и о других факторах. Проблема власти, в свою очередь сказывается на стилях руководства и их сравнительной эффективности. Стиль руководства — типичная для руководителя система приемов деятельности способов, методов и форм воздействия, используемая в работе с людьми. Выделяют следующие стили управления: Авторитарный, который характеризуется максимальным сосредоточением всей полноты властных полномочий у руководителя и устранением других членов группы от решения основных вопросов управления. Способ принятия решений: лично руководителем. Демократический стиль характеризуется учетом мнения членов организации при решении основных проблем, отсутствием навязывания руководителем своей воли. Способ принятия решений: с учетом предложений подчиненных. Либеральный стиль характеризуется предоставлением подчиненных максимальной свободы в выборе рабочих задач и контроля своей работы, слабым использованием властных полномочий и низкой мерой организационного влияния руководителя. Способ принятия решений: одобрение, согласие с мнением подчиненных. У каждого руководителя в зависимости от особенностей его личности прослеживается тяготение к конкретному стилю управления. Делегирование, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Ответственность представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. Под обязательством понимается ожидание от индивида выполнения конкретных рабочих требований, когда он занимает определенную должность в организации. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия. Делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, ответственность не может быть делегирована. Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент. Полномочия определяются как делегирование, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации. В отличие от этого власть представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию. Линейные полномочия — это полномочия, которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. В некоторых ситуациях линейные полномочия не могут обеспечить потребности организации, тогда на временной или постоянной основе создается административный аппарат. К широко распространенным типам аппарата относятся: консультативный, обслуживающий и личный. На практике редко можно провести между ними границу. Аппаратные (штабные) полномочия помогают организациям использовать специалистов без нарушения принципов единоначалия. Штабные полномочия включают рекомендательные полномочия, обязательные согласования, параллельные и функциональные полномочия. Норма управляемости — это количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю. Лидерство — способность оказывать влияние на отдельные личности, группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Теория лидерских качеств: Ральф Стогдилл. Теория лидерских качеств является наиболее ранним подходом в изучении и объяснении лидерства. Первые исследователи пытались выявить те качества, которые отличают "великих людей" от масс. Исследователи верили, что существует какой-то определенный набор качеств, отличающий их от не лидеров. Ученые пытались определить эти качества, измерять

их и использовать для выявления лидеров. Концепция лидерского поведения; Три стиля руководства Курта Левина. Теория "X" и "Y" МакГрегора. Четыре системы Лайкерта и исследования Мичиганского университета. Четырехмерная матрица стилей лидерства. Управленческая сетка Блейка и Мутона. Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства, т.е. того, как руководитель ведет себя со своими подчиненными. Стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Ситуационные подходы к лидерству: Ситуационная модель руководства Фидлера. Подход Митчела и Хауса "путь-цель". Теория жизненного цикла Херси и Бланшара. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона. Неспособность более ранних исследователей найти постоянную зависимость между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью явилась ярким показателем того, что во всех случаях действуют один или более дополнительных факторов. Чтобы найти эти факторы, теоретики стали обращать внимание не только на руководителя и исполнителя, а на всю ситуацию в целом.

### Задание:

Ответить на поставленные вопросы полным ответом.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем различие между управлением и лидерством?
2. Как соотносятся между собой власть, влияние и лидерство?
3. В чем особенность одномерных стилей руководства?
4. Объясните сущность теории «X» и теории «У» Дугласа МакГрегора.
5. Какие стили руководства выделил Фред Фидлер?
6. Какую модель предложили Р. Хаус и Т. Митчелл?
7. В чем суть ситуационной теории Херсли и Бланшарда?
8. Существует ли на Ваш взгляд универсальный стиль руководства, подходящий для любых ситуаций, возникающих в организации?
9. Выявите сходства и различия в стилях и методах управления
10. Сравните различные стили управления в рамках управленческой решетки ГРИД.

### Урок №10

Тема 3.2: Функциональные особенности современного менеджера.

#### Информационный блок

Каждому из нас в своей долгой или короткой жизни не раз приходилось ощущать неудержимую силу изменчивости всего, что нас окружает. К сожалению, далеко не всегда такие перемены проходят безболезненно. Но в любом случае они рано или поздно наступают, и с этим нам необходимо смириться, и, что самое главное, успеть приспособиться к изменчивым окружающим условиям, чтобы не бежать вдогонку времени, а идти с ним шаг в шаг. Сегодня время безжалостно и властно сметает все то, что казалось нам еще несколько лет назад некой константой. Изучив предложенный вами материал, я поняла, что этот процесс охватил и такую науку, как менеджмент. Мы знаем, что данная отрасль знаний – не самая древняя, однако несмотря на свою относительную «молодость» облик менеджмента кардинально менялся уже много раз и, что важно, он продолжает меняться. Зная это, менеджер сам должен быть готов к перемене, чтобы не остаться на обочине того самого шоссе, конечным пунктом которого является успех, и по которому несутся – летят чужие автомобили, а наш стоит, прижавшись к обочине, и водитель не имеет в себе сил и мужества крутануть руль, вдавить педали и помчаться вперед к своей цели через новые, невиданные им никогда дороги.

А путей к успеху довольно много. И подобно тому, как любая трасса, связывающая начальный и конечный пункт, с каждым годом дополняется: то новой полосой, то веткой, то мостом или развязкой, - так же и в менеджменте постоянно ведется такая работа: прокладка новых путей, дорог, которые кратчайшим и наиболее удобным и быстрым способом приведут нас к цели. Такими «путями» являются принципиально новые концепции или идеи этой науки. Прочитав высланную вами информацию, мне особенно понравились две из семи дорог, ведущих нашу фирму (а значит, разумеется, и меня, как ее менеджера) к успеху. Первая из них называется: **«Думать глобально, мыслить локально»**. Действительно, сегодня данный принцип как никогда становится значимым для всех нас. Выходя за рамки нашего города, региона, страны, протягивая руку сотрудничества нашей организации другим, например, зарубежным организациям, нам необходимо твердо уяснить себе: то, что с успехом проводилось в нашей стране, необязательно с тем же успехом пройдет в чужой. Знать это особенно важно менеджеру, в подчинении которого находятся люди, являющиеся гражданами различных стран, и как следствие, носителями своей своеобразной национальной культуры. «Что русскому хорошо, то немцу смерть» - гласит пословица и неспроста: нельзя людей, выросших на разных культурных ценностях «одним миром мазать». (Причем, в данной старинной русской пословице «немец» - не обязательно житель Германии, а образ любого иностранца). Поэтому, представляя себя в роли менеджера, мне думается, что в первую очередь необходимо хорошенько изучить всех моих подчиненных, и, если в коллективе есть иностранцы (что в сегодняшнем мире совсем не редкость), необходимо досконально и тщательно изучить их культуру, в том числе и культуру менеджмента в их странах. Такая информация помогла бы мне, как менеджеру не только умело сплотить коллектив, но и избавиться от конфликтных ситуаций между мной и сотрудниками-иностранцами, возникающих на почве непонимания друг друга, которое вызвано иногда банальным незнанием национальных традиций и особенности культур. Такое мое поведение как управленца необходимо в первую очередь для того, чтобы избежать раскола коллектива на «своих» и «чужих», что неизбежно приведет к нежелательным последствиям для нашей организации.

Другой немаловажный, по моему мнению, путь – это выбор концепции **превращения информации в знания**. Безусловно, сегодня мы живем в обществе, называемом по праву информационным, и менеджер, который не использует информацию в своей управленческой деятельности подобен глупцу, который вздумал переплыть океан на плоту, имея при этом в своем распоряжении корабль. Однако важна не только сама информация, как таковая, важно преобразование информации в знания, которые человек мог бы применить на практике. Такой процесс сегодня называют управлением информационными ресурсами. Выступая в роли менеджера, было бы глупо с моей стороны ограничить, а тем более запретить, доступ моих подчиненных к знаниям. Это стало бы моей величайшей ошибкой, ведь «не допустив» мой коллектив к информационным источникам, я автоматически пресекаю обмен знаниями, опытом, и соответственно, убиваю на корню возможность применять знания или чужой плодотворный опыт на практике. Это означало бы только одно: топтание нашей фирмы на месте, непоспевание за НТП, и как следствие - потеря рынка и прекращение существования организации. Поэтому, применяя к себе роль менеджера, я считаю необходимым сделать доступ к информационным ресурсам в наибольшей степени открытым для всех моих коллег, сотрудников и подчиненных, и поощрять их творческие идеи по использованию информации на благо нашего бизнеса.

Подводя итоги, мне хотелось бы сказать, что в современном мире существует огромное количество подходов и принципов управления. Часть из них безнадежно устарела, но на их месте возникают новые, приспособленные к современным реалиям. Возможно, всем нам было бы проще, если бы не происходило никаких изменений: применяли бы люди один единственный принцип, известный нам из древности, и не пришлось бы придумывать что-то еще. Однако, без движения нет жизни. И любые изменения: в природе, культуре или науке, - заставляют нас мыслить: от чего-то отказываться, к чему-то приспосабливаться, за что-то бороться. И придумывать новые идеи, концепции. Поэтому не стоит опасаться перемен, ведь именно они - вечный двигатель нашего прогресса.

## Задание:

Примите решение по каждой ситуации и обоснуйте ответ.

1. Вы – главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы, с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями. Каково будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?

2. Вы – менеджер туристической фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете. Сто гипертоникам на Мертвое море ехать противопоказано. Как вы поступите?

3. Вы – менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж. Что вы предпримите? Почему?

4. Вы – менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов – мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы. Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

## Урок №11

### Тема 3.3: Методы и инструменты управления.

#### Информационный блок

В процессе хозяйственно-финансовой деятельности организаций постоянно возникают ситуации, когда имеет место необходимость выбора одного из нескольких возможных вариантов действия. В итоге такого выбора появляется определенное решение. В условиях рыночной экономики существует высокая степень неопределенности экономического поведения субъектов рынка. Поэтому здесь большую роль играют методы перспективного анализа, позволяющие принимать управленческие решения на основе оценки возможных в будущем ситуаций и выбора из нескольких альтернативных вариантов решений. Разработка и осуществление эффективных управленческих решений является важнейшей предпосылкой обеспечения конкурентоспособности продукции организации и самой организации на рынке, а также создания оптимальной структуры 55 организации, осуществления обоснованной кадровой политики и рационализации других сторон деятельности организации. Выбор правильного и эффективного управленческого решения представляет собой результат комплексного использования экономического, организационного, правового, технического, информационного, логического, математического, психологического и других аспектов. Таким образом, управленческие

решения представляют собой способ постоянного воздействия управляющей подсистемы на управляемую подсистему, то есть субъекта управления на объект управления. Это воздействие в конечном итоге приводит к достижению намеченных целей. Исходя из вышесказанного, можно дать следующее определение управленческого решения. Управленческое решение в организации представляет собой акт субъекта управления (руководителя организации или группы руководящих лиц), направленный на выбор из нескольких альтернативных вариантов развития организации одного варианта, обеспечивающего достижение намеченных целей с наименьшими издержками. Все управленческие решения можно подразделить на два вида:

- ♣ традиционные решения, ранее неоднократно имевшие место; в этом случае следует выбрать один из уже имеющихся альтернативных вариантов;

- ♣ нетрадиционные, нестандартные управленческие решения; их выработка связана с поиском новых альтернативных вариантов.

В связи с этим традиционные, типичные, повторяющиеся управленческие решения могут быть формализованы, то есть могут приниматься и осуществляться по заранее определенному алгоритму. Следовательно, формализованное управленческое решение представляет собой результат выполнения, заранее установленной последовательности действий. К примеру, когда составляется график ремонта машин и оборудования, исходят из норматива, который определяет соотношение между количеством оборудования и количеством ремонтных рабочих. Так, если в механическом цехе данной организации работает сто единиц оборудования, а норматив его обслуживания — 10 единиц в расчете на одного ремонтного рабочего, то в данном цехе следует содержать десять ремонтных рабочих. Далее, если решается вопрос об инвестировании средств в ценные бумаги, то делается выбор отдельных их видов исходя из того, какие ценные бумаги дают возможность получать максимальную прибыль в расчете на вложенный капитал. В результате формализации принятия решений возрастает уровень эффективности управления за счет снижения вероятности допущения ошибки, а также за счет экономии времени, так как нет необходимости начиная с нуля разрабатывать данное решение. Вследствие этого руководство организации старается формализовать управленческие решения на случай тех ситуаций, которые систематически повторяются в деятельности данной организации. Формализация управленческих решений заключается в разработке определенных правил, инструкций, нормативов, позволяющих принять и осуществить грамотное управленческое решение. Наряду с повторяющимися, встречаются и нетипичные, не встречавшиеся ранее ситуации, не поддающиеся формализованному решению. Большинство же управленческих решений находится между этими двумя видами, что дает возможность при принятии этих решений использовать как формализованные методы, так и собственную инициативу разработчиков этих решений. Качество и эффективность управленческих решений определяются степенью обоснованности методологии решения проблем, а именно подходов, принципов и методов. Анализ экономического управления организациями дает возможность определить необходимость применения следующих подходов:

- ♣ системного;
- ♣ комплексного;
- ♣ интеграционного;
- ♣ маркетингового;
- ♣ функционального;
- ♣ динамического;
- ♣ производственного;
- ♣ процессного;
- ♣ нормативного;
- ♣ количественного (математического);
- ♣ административного;
- ♣ поведенческого;
- ♣ ситуационного.

Любой из этих подходов выражает одно из направлений управленческого процесса. Дадим их краткую характеристику. Системный подход управления предполагает, что любая система или объект рассматривается как совокупность взаимосвязанных компонентов, имеющая выход, то есть цель, вход, связь с внешней средой, обратную связь. В подобной системе "вход" трансформируется в "выход". В условиях использования комплексного подхода управления предприятием необходимо принимать во внимание технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, политические, демографические направления управления, а также их взаимосвязи. Если хотя бы одно из этих направлений не принимается во внимание, то полноценного решения данной проблемы достигнуто не будет. К сожалению, комплексного подхода в действительности, как правило, не соблюдается. Так, в условиях сооружения новых предприятий и организаций решение социальных проблем зачастую откладывается. Это задерживает ввод данного объекта в эксплуатацию либо обуславливает его частичное использование. Можно привести и другие примеры. Так, в процессе проектирования нового оборудования недостаточно внимания уделяется его экологичности, что приводит к неконкурентоспособности этого оборудования. Интеграционный подход управления предполагает изучение и усиление взаимосвязей между отдельными подсистемами и элементами системы управления, а также между стадиями жизненного цикла объекта управления, между отдельными уровнями управления по вертикали, и, наконец, между отдельными субъектами управления по горизонтали. Маркетинговый подход управления предусматривает ориентацию управляющей подсистемы на потребителя в условиях решения любых задач. Основными критериями маркетингового подхода являются:

- ♣ повышение качества объекта управления в соответствии с требованиями потребителей;

- ♣ экономия средств у потребителя за счет повышения качества;

- ♣ экономия ресурсов в собственном производстве за счет факторов масштаба производства, научно-технического прогресса, а также применения научно обоснованной системы управления. Функциональный подход управления предприятием состоит в том, что любая потребность рассматривается как совокупность функций, которые следует осуществить для ее удовлетворения. После определения функций создаются несколько альтернативных объектов с целью осуществления этих функций. Затем, выбирается один из этих объектов, требующий минимума совокупных затрат в течение жизненного цикла данного объекта в расчете на единицу его полезного эффекта. Сущность динамического подхода управления заключается в том, что при его применении объект управления рассматривается в его диалектическом развитии, в его причинно-следственных связях. Здесь проводится последующий ретроспективный анализ за 5-10 и более прошедших лет, а также перспективный (прогнозный) анализ. Воспроизводственный подход управления предприятием ориентируется на постоянное возобновление производства данного вида продукции с целью удовлетворения потребностей рынка. При этом данный вид продукции должен иметь меньшие совокупные затраты на единицу полезного эффекта, чем лучший аналогичный товар на данном рынке. Основными элементами воспроизводственного подхода являются следующие:

- ♣ использование опережающей базы сравнения при планировании обновления данного вида продукции;

- ♣ экономия суммы прошлого, живого и будущего труда в течение жизненного цикла данного вида продукции в расчете на единицу ее полезного эффекта;

- ♣ рассмотрение во взаимосвязи выпускаемой, проектируемой и перспективной моделей данного вида продукции;

- ♣ пропорциональное по количеству воспроизводство элементов внешней среды (в основном макросреды данной страны и инфраструктуры данного региона);

- ♣ интеграция науки и производства в крупных организациях.

Процессный подход управления организацией рассматривает управленческие функции в их взаимосвязи. Процесс управления представляет собой общую сумму всех

функций, то есть он является серией непрерывных взаимосвязанных действий. Нормативный подход управления состоит в установлении нормативов управления по всем его подсистемам. Эти нормативы следует определять по важнейшим элементам:

- ♣ целевой подсистемы (она охватывает показатели качества и ресурсоемкости продукции, параметры рынка, показатели организационно-технического уровня производства, показатели социального развития коллектива организация, показатели охраны окружающей среды);

- ♣ функциональной подсистемы (нормативы качества планов, организованности системы управления, нормативы качества учета и контроля, нормативы стимулирования высококачественного труда);

- ♣ обеспечивающей подсистемы (нормативы обеспеченности работников, а также отдельных подразделений организации всем необходимым для успешной работы, для выполнения стоящих перед ними задач, нормативы эффективности использования отдельных видов ресурсов в целом по организации). Перечисленные нормативы должны отвечать требованиям комплексности, эффективности, перспективности. Что касается нормативов функционирования элементов внешней среды, то этими нормативами организация не управляет, однако, она должна располагать банком этих нормативов и строго соблюдать их, в особенности правовые и экологические нормативы. Организация должна также принимать участие в формировании и развитии системы нормативов внешней среды. Сущность количественного подхода управления состоит в переходе от качественных оценок к количественным при помощи математических и статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, балльной системы и др. Административный (директивный) подход к управлению предприятием предполагает регламентацию функций, прав, обязанностей, нормативов затрат к качеству. Главной задачей поведенческого подхода управления организацией является повышение эффективности деятельности организации за счет улучшения использования ее трудовых ресурсов. Использование науки о поведении содействует повышению эффективности деятельности как отдельно взятых работников, так и организации в целом. Дело в том, что в результате применения науки о поведении к управлению организацией осуществляется оказание помощи отдельным работникам в осознании их возможностей и творческих способностей, что в конечном итоге приводит к повышению эффективности деятельности организации. 58 Сущность ситуационного подхода к управлению предприятием заключается в том, что степень пригодности отдельных методов управления определяется конкретной ситуацией. Так как существует множество факторов, влияющих на деятельность организации, как внутри нее, так и внешних, то нельзя найти какой-то единственный наилучший способ управления. Эффективным в данной конкретной ситуации будет являться тот метод, который в наибольшей степени соответствует сложившейся ситуации. Таковы основные подходы, определяющие качество и эффективность управленческих решений.

**ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ** Организация процесса разработки управленческого решения — это сложный комплекс работ. Рассмотрим основные этапы разработки управленческих решений. Первый этап — это получение информации о ситуации. Данная информация должна быть полной и достоверной. Неполная или недостоверная информация может обуславливать принятие ошибочных либо малоэффективных решений. Чтобы полнее представить ситуацию используют не только количественную, но и качественную информацию. Вторым этапом — определение целей. Лишь после их определения этих целей определяются факторы, механизмы, закономерности, ресурсы, оказывающие влияние на развитие данной ситуации. Значительную роль здесь играет выявление приоритетности целей, так как в процессе управления всегда производится выбор каких-либо целей. Третий этап — разработка оценочной системы. На стадии принятия управленческого решения необходимо адекватно оценивать данную ситуацию, ее различные стороны. Все это необходимо учитывать в процессе принятия решений, приводящих к успеху. Четвертый этап — это анализ ситуации. Если имеется необходимая информация о данной ситуации и об определенной цели, к достижению которой стремится организация, то следует приступить к анализу ситуации. Целью такого анализа является установление

факторов, влияющих на развитие данной ситуации. Пятый этап — это диагностика ситуации. Необходимо определить важнейшие проблемы, на которые следует в первую очередь обратить внимание в условиях целенаправленного управления процессами. Нужно также исследовать характер влияния этих проблем на рассматриваемые процессы. В этом и заключаются задачи диагностики ситуации. Достижение целей, имеющихся у организации, постоянно требует целенаправленных воздействий. Это необходимо для обеспечения развития данной ситуации в направлении, которое является желательным для данной организации. Следует иметь в виду, что адекватная диагностика ситуации в значительной мере обеспечивает принятие эффективных управленческих решений. Шестой этап — это разработка прогноза развития ситуации. Нельзя управлять организацией, не прогнозируя течение развития событий. Поэтому важнейшую роль в процессе принятия решений играют вопросы, связанные с оценкой ожидаемого развития анализируемых ситуаций, а также ожидаемых результатов осуществления различных альтернативных вариантов управленческих решений. На седьмом этапе осуществляется генерирование альтернативных вариантов управленческих решений. В этом процессе необходимо полностью использовать информацию о ситуации принятия решения, а также результаты анализа и оценки данной ситуации, результаты ее диагностики и прогноза развития ситуации при различных возможных направлениях развития событий. Восьмой этап включает в себя отбор вариантов управленческих воздействий. После разработки альтернативных вариантов управленческих воздействий, имеющих форму определенных идей, концепций, технологической последовательности действий, а также возможных способов осуществления различных вариантов решений, необходимо проведение их предварительного анализа для выбраковки нежизнеспособных, неконкурентоспособных, а также малоэффективных вариантов. Девятый этап — предполагает разработку сценариев развития ситуации. Важнейшей задачей в процессе разработки сценариев является установление факторов, характеризующих данную ситуацию и тенденции ее развития. Кроме того, одной из основных задач здесь является определение альтернативных вариантов изменения ситуации и тенденций ее изменения во времени, а также определение вероятных альтернативных вариантов ожидаемых изменений ситуации в условиях наличия управляющих воздействий, а также в условиях их отсутствия. Анализ ряда альтернативных вариантов развития ситуации способствует принятию наиболее эффективных управленческих решений, так как этот анализ является наиболее информационно емким. На десятом этапе осуществляется экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий. Экспертиза, дающая сравнительную оценку альтернативных вариантов управляющих воздействий, во-первых, характеризует степень реализуемости этих воздействий, а также возможность достижения с их помощью определенных целей, и во-вторых, дает возможность осуществить ранжирование управляющих воздействий с использованием имеющейся оценочной системы в соответствии с различным уровнем ожидаемого достижения цели, необходимыми затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов, а также в соответствии с наиболее вероятными сценариями развития данной ситуации. Одиннадцатый этап — это этап коллективной экспертной оценки. Если принимаются важные управленческие решения, то следует использовать коллективные экспертизы, которые обеспечивают наибольшую обоснованность и эффективность принимаемых решений. Тринадцатый этап — этап разработки плана действий. На этом этапе намечаются определенные организационно-технические мероприятия, направленные на осуществление принятого управленческого решения. На четырнадцатом этапе производится контроль осуществления разработанного плана. Ход осуществления плана должен систематически контролироваться, а имеющие место изменения условий либо отклонения в процессе выполнения плана следует систематически анализировать. На заключительном, пятнадцатом этапе разработки управленческих решений осуществляется анализ результатов развития данной ситуации после управленческих воздействий. Здесь выполненный план управленческих воздействий подвергается тщательному анализу для оценки эффективности принятых управленческих решений и их осуществления. Анализ результатов управленческих воздействий, наряду с

прогнозированием на будущее может являться основанием для уточненной оценки возможностей данной организации.

### Задание:

Ответить на поставленные вопросы полным ответом.

Вопросы для самоконтроля

1. Сформулируйте основные требования, предъявляемые к управленческим решениям
2. Назовите основные этапы процесса принятия управленческого решения.
3. Какие решения принимаются менеджерами разных уровней в организации?
4. Какие достоинства и недостатки у управленческих решений, принимаемых индивидуально?
5. Какие достоинства и недостатки у управленческих решений, принимаемых коллективно (в группе)?
6. Перечислите методы принятия управленческих решений. Дайте им характеристику
7. В чем суть метода номинальной групповой техники? Какова его особенность?
8. Какие преимущества у метода Дельфы?
9. Каким образом осуществляется метод «мозговой атаки»?
10. Для чего нужен контроль за выполнением решения?

### Урок №12

Тема 3.4: Профессиональные функции современного менеджера

#### Информационный блок

Методы и формы менеджмента постоянно изменяются и совершенствуются. Изменения происходят в тесной связи с фазами промышленного развития. Различают три основные фазы:

- эпоха массового производства;
- эпоха массового сбыта;
- постиндустриальная эпоха.

Методы и формы менеджмента на этих фазах становятся все более связанными с проблематикой продвижения товара на рынок. Усиливается стратегическая ориентация менеджмента.

В первой половине XX века получили развитие четыре четко различимые «школы управленческой мысли». Хронологически они могут быть перечислены в следующем порядке:

школа научного управления (1885 – 1920 г.г.),  
административная (классическая) школа (1920 – 1950 г.г.),  
школа психологии и человеческих отношений (1930 г. – по настоящее время),  
школа науки управления (количественная школа) (1950 г. – по настоящее время).

Каждая из них внесла значительный вклад в эволюцию управленческой мысли.

## 2. Школа научного управления (1885 - 1920)

Школа научного управления окончательно сформировалась и получила широкую известность в начале XX в. Она связана, прежде всего, с именами Ф. Тейлора, Френка и Лилиан Гилбрет, Г. Эмерсона, Г. Форда.

Создатели **школы научного управления** исходили из того, что, **используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать большинство операций ручного труда, добиться более эффективного их выполнения.**

Основные **принципы школы научного управления:**

1. Рациональная организация **труда** — предполагает замену традиционных методов работы рядом правил, сформированных на основе анализа работы, и последующую правильную расстановку рабочих и их обучение оптимальным приемам работы.

2. Разработка формальной структуры организации.

3. Определение мер по сотрудничеству управляющего и рабочего, т. е. разграничение исполнительных и управленческих функций.

Основателями школы научного управления являются:

§ Ф. У. Тейлор;

§ Френк и Лилиан Гилберт;

§ Генри Гантт.

**Ф. У. Тейлор** — инженер-практик и менеджер, который на базе анализа содержания работы и определения её основных элементов **разработал методологические основы нормирования труда**, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих.

Тейлор разработал и внедрил сложную систему организационных мер:

§ хронометраж;

§ инструктивные карточки;

§ методы переобучения рабочих;

§ плановое бюро;

§ сбор социальной информации.

Немалое значение он придавал **стилю руководства**, правильной системе дисциплинарных санкций и стимулированию труда. **Труд** в его системе является главным источником эффективности. Ключевым элементом этого подхода было то, что люди, которые **производили больше, вознаграждались больше.**

Взгляд на сдельную и премиальную системы заработной платы:

§ Ф.Тейлор: рабочие должны получать зарплату пропорционально своему вкладу, т.е. сдельную. Рабочие, которые производят больше установленной дневной нормы, должны получать большую оплату, т.е. дифференцированную сдельную оплату труда;

§ Г.Гантт: рабочему гарантирована недельная зарплата, но при перевыполнении нормы он зарабатывает премию плюс более высокую оплату единицы продукции.

Научное управление наиболее тесно связано с работами Френка и Лилии Гилберт, которые занимались преимущественно вопросами изучения физической работы в производственных процессах и исследовали **возможность**

**увеличения выпуска продукции за счет уменьшения усилий**, затраченных на их производство.

Гилберты изучали **рабочие операции**, используя кинокамеры в сочетании с микрохронометром. Затем с помощью стоп-кадров анализировали элементы операций, изменяли структуру рабочих операций с целью устранения лишних, непродуктивных движений, стремились повысить эффективность работы.

Исследования вопросов рационализации труда рабочих, проводимые Ф. Гилбертом, обеспечивали трехкратное повышение производительности труда.

Л. Гилберт положила начало области управления, которая теперь называется "управление кадрами". Она исследовала такие вопросы, как [подбор](#), расстановка и подготовка кадров. Научное управление не пренебрегало человеческим фактором.

Важным вкладом этой школы было **систематическое использование стимулирования** с целью заинтересовать работников в увеличении [производительности](#) и объема производства.

Наиболее близким учеником Тейлора был Г. Гантт, занимавшийся разработками в области методики премиальной оплаты, составивший карты-схемы для производственного планирования (ленточные графики Гантта), а также внесший вклад в разработку теории лидерства. Работы Гантта характеризуют сознание ведущей роли человеческого фактора.

Представители школы научного управления в основном посвящали свои работы тому, что называется управлением производства. Она занималась повышением эффективности на уровне ниже управленческого, так называемом внеменеджерском уровне.

**Критика школы научного управления:** механистический подход к управлению: преподавание менеджмента сводилось к преподаванию промышленного инжиниринга; сведение мотивации труда к удовлетворению утилитарных потребностей работников.

Концепция научного управления стала переломным этапом. Оно почти мгновенно стало предметом всеобщего интереса. Многие отрасли деловой деятельности стали применять научное управление не только в США, но и в Англии, Франции и в других странах.

**Г.Форд**, механик и предприниматель, организатор массового производства автомобилей в США, явился продолжателем учения Тейлора и внедрял его теоретические положения на практике.

Принципы организации производства Г.Форда: замена ручной работы машинной; максимум разделения труда; специализация; расстановка оборудования по ходу технологического процесса; механизация транспортных работ; регламентированный ритм производства.

### **3. Административная (классическая) школа управления (1920 - 1950)**

Специалисты административной школы начали выработать подходы к совершенствованию управления организацией в целом.

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом они исходили из идеи, что следование этим принципам, несомненно, приведет к успеху.

Определяя основные функции менеджмента, теоретики - «классики» были уверены в том, что могут определить лучший способ разделения организации на рабочие группы и подразделения.

Традиционно такими группами считались финансы, производство и маркетинг. С этим было связано и определение основных функций управления. Главным вкладом Файоля в теорию управления было рассмотрение управления как универсального процесса, состоящего из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация. А.Файоль разработал 14 принципов управления, многие из которых до сих пор полезны, несмотря на изменения, которые произошли с тех пор, как Файоль их сформулировал:

1. Разделение труда.
2. Власть – ответственность.
3. Дисциплина.
4. Единство распорядительства (единоначалие).
5. Единство руководства (одна программа – один руководитель).
6. Подчинение частных интересов общим.
7. Вознаграждение персонала.
8. Централизация в меру.
9. Иерархия в управлении.
10. Порядок (определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте).
11. Справедливость.
12. Постоянство состава персонала.
13. Инициатива.
14. Единение персонала.

Завершением административной школы менеджмента стала теория бюрократического построения и управления организацией немецкого ученого М. Вебера. Он считал, что без разветвленного бюрократического аппарата крупное капиталистическое производство вообще не в состоянии эффективно функционировать. При этом он отождествлял бюрократию с аппаратом управления организацией.

Вебер искал ответ на вопрос: что нужно сделать, **чтобы вся организация работала как машина!** Ответ на данный вопрос он видел в разработке правил и процедур поведения людей в любой ситуации, прав и обязанностей каждого работника, в иерархической системе распределения власти, в разделении труда на базе функциональной специализации, в управлении организацией на основе письменных инструкций и т.п. (рис. 1).



Рис. 1. Модель рациональной бюрократической организации М. Вебера  
Вклад классической школы управления в теорию менеджмента.

- § Систематизированный подход к управлению всей организацией.
- § Профессиональные требования к менеджеру.
- § Развитие принципов управления организацией.
- § Описание функций управления.

Однако приверженцы классической школы, как и научного управления, не уделяли должного внимания социальным аспектам управления. Более того, их работы в значительной степени исходили из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии. Они старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить их общие характеристики и закономерности развития.

**Данная модель организации оказалась непригодной для современной рыночной экономики, так как сковывает свободу действий менеджеров при быстроменяющейся внешней среде.**

#### 4. Школа психологии и человеческих отношений

Данная школа сосредоточила свое внимание на человеке: на том, как он взаимодействует другими, как реагирует на разного рода ситуации, желая удовлетворить свои потребности. Школа «человеческих отношений» стремилась построить модели поведения людей, чем она отличается от классической, которая занималась моделями организации.

Это научное направление в теории управления и возникло после того, как обнаружилось, что регламентация труда и высокая заработная плата не обязательно приводят к повышению производительности труда, как полагали представители школы научного управления.

Значительный вклад в развитие школы «человеческих отношений» внесли в 1940-1960-е гг. ученые-бихевиористы (от англ. behaviour — поведение), которые разработали теории мотивации, в частности иерархическую теорию потребностей (А. Маслоу) и теорию мотивации, зависящей от удовлетворенности или неудовлетворенности работой (Ф. Герцберг).

**Элтон Мэйо** (1880-1949), основатель школы «человеческих отношений», провел «Хотторнский эксперимент», доказавший, что поведение человека в

организации и результаты его труда полностью зависят от социальных условий, в которых этот человек находится в организации, и от отношений, сложившихся между рабочими и между рабочими и менеджерами.

Хотторнский эксперимент позволил сделать следующие выводы:

§ социальные нормы поведения влияют на производительность труда;

§ социальные стимулы в значительной мере сказываются на поведении членов организации; так в ходе эксперимента зафиксированы случаи, когда социальные стимулы полностью блокировали действие экономических стимулов;

§ групповые факторы поведения главенствуют над личностными;

§ для деятельности всей группы важно неформальное лидерство.

Выяснилось, что время от времени работники реагируют гораздо сильнее на давление своих коллег по рабочей группе, чем на желания руководства или денежное стимулирование. Мотивация их основывалась не только на экономических факторах, но и на разного рода потребностях, которые деньги могут удовлетворить лишь частично и косвенно. Значит, если менеджер будет заботиться о своих подчиненных, уровень их удовлетворенности будет возрастать, что приведет к росту производительности труда.

Школа «человеческих отношений» определяет менеджмент как обеспечение выполнения работ при помощи других людей и рекомендовала для управления человеческими отношениями использовать эффективные методы работы непосредственных руководителей, консультации с работниками, предоставление им возможности общения на работе.

Мэйо пришел к выводу, что производительность труда организации зависит не только от условий труда, наличия материального стимула и менеджмента, но и от социального и психологического климата в рабочей среде. Основатели школы «человеческих отношений» рекомендовали управленцам определять отношения, сложившиеся в малых неформальных группах, выявлять их лидера, а затем использовать особенности таких групп (психологические и социальные) для налаживания межличностных отношений и повышения удовлетворенности рабочих своим трудом.

Основные положения школы «человеческих отношений» заключаются в следующем:

§ трудовой коллектив представляет собой особую социальную группу;

§ межличностные отношения выступают фактором роста эффективности и потенциала каждого работника;

§ жесткая иерархия подчиненности не совместима с самой природой человека и его свободой;

§ руководители должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на производимую организацией продукцию.

Поведенческие науки **психология** и социология сделали изучение поведения человека на рабочем месте строго научным.

Представители данного направления: Д. МакГрегор, Ф. Герцберг, П. Дракер, Р. Лайкерт.

Школа науки о поведении значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившись прежде всего на методах налаживания

межличностных отношений, мотивации, лидерстве, коммуникации в организации, на изучении и создании условий для наиболее полной реализации способностей и потенциала каждого работника.

В рамках этой школы интересными представляются теории Х и КМакГрегора, в которых он представил два основных подхода к организации управления.

Для теории Х характерен следующий взгляд на человека. Средний человек:

§ от природы ленив, он старается избегать работы;

§ нечестолобив, не любит ответственности;

§ безразличен к проблемам организации;

§ от природы противится переменам;

§ нацелен на извлечение материальной выгоды;

§ доверчив, не слишком сообразителен, безынициативен, предпочитает, чтобы им руководили.

Такой взгляд на человека отражается в политике «кнута и пряника», на тактике контроля, на процедурах и методах, дающих возможность предписывать людям, что им надлежит делать, определять, выполняют ли они это, и применять поощрения и наказания.

По мнению МакГрегора, люди совсем не таковы от природы и им присущи противоположные качества. Поэтому менеджерам необходимо руководствоваться другой теорией, которую он назвал теорией Y.

Основные положения теории Y:

§ люди не являются от природы пассивными и не противодействуют целям организации. Они становятся такими в результате работы в организации;

§ люди стремятся к результатам, они способны генерировать идеи, брать на себя ответственность и направлять свое поведение на достижение целей организации;

§ обязанность управления — помочь людям осознать и развить в себе эти человеческие качества.

В теории Y большое внимание уделяется природе взаимоотношений, созданию среды, благоприятной для максимального проявления инициативы и изобретательности. При этом акцент делается не на внешний контроль, а на самоконтроль, который возникает, когда работник воспринимает цели компании как свои собственные.

## **5. Школа науки управления (количественная школа)**

Данное направление в теории управления стало возможным благодаря развитию таких наук, как **математика, кибернетика, статистика**.

Представителями этой школы являются: Л.В. Канторович (лауреат Нобелевской премии), В.В. Новожилов, Л. Берталанфи, Р. Акофф, А. Гольдбергер и др.

Школа количественных методов исходит из того, что математические методы и модели позволяют описывать различные бизнес-процессы и отношения между ними. Поэтому целесообразно проблемы, возникающие в бизнес-процессах организации, решать на основе исследования операций и математических моделей.

Тезис «наука только тогда достигает совершенства, когда ей удается пользоваться математикой» является основанием для присвоения этой школе другого названия: «школа науки управления». Эта школа применила экономике-математические методы, теорию исследования операций, статистику, кибернетику и подобное для решения задач управления, чем внесла существенный вклад в развитие науки управления.

**Исследование операций** — применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. При этом подходе вначале исследования уточняется проблема. Затем разрабатывается модель ситуации. После ее создания переменным задаются количественные значения и находится оптимальное решение.

В настоящее время количественные методы управления получают новое развитие в связи с широким использованием компьютеров. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые в большей мере приближаются к реальности и, следовательно, являются наиболее точными.

### Задание:

Критерии оценивания:

Тестовое задание

Выполнено менее 65% - «2» (низкий уровень)

выполнено 65% работы - «3» (базовый уровень)

выполнено 80% работы - «4» (повышенный уровень)

выполнено 95-100% работы - «5» (высокий уровень)

1. Менеджмент – это:

1. управление человеческим коллективом в процессе общественного производства
2. целенаправленный, осознанный процесс регулирования процессов производства для достижения целей организации
3. управление производственно-хозяйственными системами: предприятиями, фирмами, компаниями и т.д.
4. **деятельность по подготовке, выработке и реализации управленческих решений**

2. Менеджмент как наука – это:

1. **комплекс знаний о методах и способах управления производством**
2. экономическая наука о способах подготовки, принятия и реализации управленческих решений в сфере производства
3. система методологических приемов и способов для изучения науки менеджмент
4. отрасль знаний со специфическим предметом и методами изучения закономерностей

3. **Главное содержание менеджмента – это:**

1. обеспечение эффективной деятельности организации по достижению ее целей
2. интегрированный процесс выработки решений по использованию ресурсов производственно-хозяйственной системы
3. организация деятельности аппарата управления производственно-хозяйственной системы

4. управление производством, кадрами и финансами для достижения поставленных целей

#### 4. Кто такой менеджер?

1. профессия, которую может освоить человек, независимо от его психофизических характеристик
2. человек, прошедший специальную подготовку и добивающийся результата посредством труда других людей
3. профессионал-организатор, обладающий определенной суммой знаний в сфере управления производством, технологии и экономики
4. субъект управления, должностное лицо в организации, обладающий знаниями и навыками управления, наделенный полномочиями и ответственностью

#### 5. Что является основными факторами развития менеджмента?

1. разделение и кооперация труда, технико-технологический уровень производства
2. особенности и особый уровень производства, уровень развития науки и технологий
3. доминирующий способ общественного производства
4. уровень развития информационно-технического обеспечения производства и оснащенности управленческого труда

#### 6. Что является объектом и субъектом менеджмента?

1. технические ресурсы
2. **люди**
3. финансовые ресурсы
4. технологии

#### 7. Главной задачей менеджера является:

1. максимизация прибыли
2. организация труда персонала
3. **получение максимальной отдачи от имеющихся ресурсов**
4. налаживание системы внутрифирменных коммуникаций

#### 8. Менеджмент и управление – это:

1. **одно и то же**
2. **разные, но связанные между собой процессы**
3. **взаимосвязанные процессы, в которых менеджмент является особой областью управления**
4. **взаимосвязанные процессы, в которых управление является особой областью менеджмента**

#### 9. Использование какой функции менеджмента обеспечивает распределение работников по рабочим местам?

1. **планирование**
2. **контроль**
3. **организация**
4. **мотивация**

#### 10. В какой стране сложились условия, способствовавшие появлению менеджмента?

1. Аргентине
2. Бразилии
3. Польше
4. **США**

1. Выполненная функция
2. Решенная задача
3. **Готовая продукция**

11. Что не является продуктом труда менеджера?

- г. Управленческое решение

12. В системе управления организацией - объект управления - это?

1. связующая подсистема
2. управляющая подсистема
3. финансовая подсистема
4. **управляемая подсистема**

13. В системе управления организацией - субъект управления - это?

1. **управляющая подсистема**
2. управляемая подсистема
3. связующая подсистема
4. финансовая подсистема

1. школа научного управления
2. школа человеческих отношений и школа поведенческих наук
3. **административная или классическая школа управления**

14. В какой из школ менеджмента были впервые выделены управленческие функции?

- г. школа науки управления или математическая школа управления

15. Какая из теорий менеджмента больше других опиралась на использовании личного опыта менеджеров?

1. теория организационной культуры
2. количественная теория менеджмента
3. **ситуационная теория менеджмента**
4. теория массового обслуживания

16. Использование ситуационного подхода предполагает прежде всего:

1. **анализ человеческих отношений в группе**
2. **систематическое нормирование труда сотрудников**
3. **развитие «ситуационного мышления»**
4. **все ответы неверны**

17. Процессный подход рассматривает управление как

1. **непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций**
2. взаимодействие работников

3. определённую ситуацию
4. совокупность элементов системы

18. Кто был основоположником административной школы?

1. Гилбрет
2. Маслоу
3. Тейлор
4. **Файоль**

19. Какую задачу преследовала административная школа?

1. **совершенствование управления организаций в целом**
2. повысить эффективность на конкретных рабочих местах
3. определить лидера в трудовом коллективе
4. изучить межличностные отношения в коллективе

20. Какого подхода к менеджменту не существует?

1. процессный
2. **динамический**
3. ситуационный
4. системный

21. Необходимость адаптации к внешней среде – основной принцип:

1. **теории естественного отбора**
2. теории зависимости от ресурсов
3. теории жизнеспособности структуры
4. теории конкуренции

22. Что поступает в организацию из внешней среды?

1. нормативы
2. отчетные данные
3. цели
4. **ресурсы**

23. Что поступает во внешнюю среду из организации?

1. внутриотраслевые нормативы
2. информация
3. ресурсы
4. **отчетные данные**

24. Метод управления – это:

1. **совокупность приёмов и способов воздействия на управляемый опыт для достижения поставленных организацией целей**
2. существенные, повторяющиеся, объективные взаимосвязи явлений и процессов в хозяйственной деятельности
3. совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определённую целостность
4. область трудовой деятельности

25. Экономические методы воздействуют на личные интересы работников через:

1. правильно поставленную критику
2. **заработную плату, премии, штрафы**
3. ценообразование
4. дисциплину

26. Социально-психологические методы действуют на основе:

1. экономических законов и закономерностей развития природы и общества
2. на основе формирования и развития общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых ценностей
3. **организационных отношений**
4. экономических интересов личности

27. Кто находится на вершине управленческой пирамиды?

1. технические исполнители
2. **руководитель**
3. гл. специалисты
4. зав. цеха

28. Первым методом мотивации был

1. теория Врума
2. «кнут и пряник»
3. **теория Маслоу**
4. теория справедливости Адамса

29. Верхним уровнем в пирамиде Маслоу было:

1. самоутверждение
2. стремление к контактам
3. **самовыражение**
4. физиологические потребности

30. Какие 3 вида потребностей выделил Мак Клеlland:

1. пища, жильё, отдых
2. авторитет, лидерство, известность
3. **успех, причастность, власть**
4. безопасность, уверенность в будущем, стабильность

31. Что не является внутренней переменной организации?

1. структура
2. цель
3. люди
4. **законодательство**

32. Какие факторы влияют на внешнюю среду организации?

1. **прямые и косвенные**
2. основные и дополнительные

3. главные и второстепенные
4. глобальные и локальные

33. Организация – это...

1. 1 человек
2. **2 человека, деятельность которых координируется для достижений общей цели**
3. 3 человека
4. 2 человека, которые не рассматривают себя как часть группы

1. потребность в принадлежности
2. потребность в безопасности
3. **потребность во власти**

34. Что не входит в пирамиду потребностей А. Маслоу?

- г. потребность в самовыражении.

35. Что является предметом труда объекта управления?

1. информация
2. **готовая продукция**
3. функция управления

- г. управленческое решение

36. Инновационный менеджмент это:

1. самостоятельная наука
2. совокупность методов управления персоналом
3. **совокупность методов и форм управления инновационной деятельностью**
4. фундаментальное исследование

37. Как могут быть связаны между собой функциональные звенья в организационной структуре управления?

1. вертикальными связями
2. **горизонтальными связями**
3. функциональными связями
4. всеми перечисленными связями

38. Какие методы традиционно выделяют в менеджменте?

1. **административные и бюрократические**
2. бюрократические и социально-психологические
3. социально-психологические и демократические
4. экономические и административные

39. Какие психологические факторы влияют на работника организации?

1. непроизводственные
2. внутренние
3. производственные
4. **внешние**

40. Какие элементы образуют среду прямого влияния?

1. развитие техники и технологии
2. **политическая ситуация**
3. конкуренты
4. законодательные акты

41. Какую основную задачу ставили и решали представители школы научного менеджмента?

1. поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации
2. развитие инновационного менеджмента
3. **максимальное увеличение производительности труда на рабочем месте**
4. определение функций и принципов эффективного менеджмента

42. Лидерство в теории менеджмента можно определить как:

1. условия функционирования организации
2. **способность оказывать влияние на личность и группы людей**
3. размер заработной платы
4. победу в конфликте

43. Мотивация – это...

1. совокупность приемов и способов поведения
2. совокупность элементов, связанных между собой
3. **побуждение человека или группы людей, у каждого из которых есть свои собственные потребности к работе по достижению целей**
4. совокупность основных руководящих ориентиров, которым необходимо следовать в управленческой деятельности

44. Функция “контроль” включает в себя:

1. определение ресурсов
2. определение и выбор целей организации
3. отбор, обучение кадров
4. **установление стандартов, сравнение выполненной работы со стандартами**

45. Что не включает в себя функция планирования?

1. выбор целей и постановку задач планирования
2. **материальное вознаграждение**
3. определение стратегии
4. определение миссии

46. Что не относится к факторам внешней среды косвенного воздействия?

1. технологии и НТП
2. **трудовые ресурсы**
3. состояние экономики
4. социокультурные политические факторы

47. «Мозговая атака» относится к управленческим решениям:

1. **коллективным**
2. единоличным
3. рутинным
4. стандартным

48. Интуитивные решения:

1. это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом
2. **это выбор, сделанный только на основе того, что он правильный**
3. это выбор, сделанный на основе аналитического процесса
4. это коллективный выбор

49. Под принятием решения понимается:

1. способ побуждения людей для достижения определенных целей
2. процесс формирования альтернатив
3. процесс обмена информацией между двумя и более субъектами
4. **сознательный выбор действий из имеющихся альтернатив для достижения желаемых результатов**

50. Сколько по времени длится процесс «мозговая атака»:

1. 30мин
2. **1,5 часа**
3. 4 часа
4. 10 часов

51. Делегирование полномочий можно определить как:

1. **процесс, при котором руководители поручают часть своих прав людям, ответственным перед ним, тем самым, преумножая свою власть**
2. способ побуждения людей для достижения поставленной цели
3. совокупность работников аппарата управления, которые находятся на одном управленческом уровне
4. разработка планов на перспективу

52. Как классифицируются предприятия по отношению к прибыли:

1. **коммерческие и некоммерческие**
2. малые, средние, крупные
3. малые и коммерческие
4. общие и частные

53. Какой орган управления не характерен для акционерного общества:

1. общее собрание
2. **председатель**
3. наблюдательный совет
4. генеральный директор

54. Держатели акций являются:

1. **совладельцами предприятия**
2. членами предприятия
3. наблюдателями
4. экспертами

55. Что выступает связующим звеном всех управленческих функций (планирование, организация, мотивация, контроль):

1. **управленческое решение**
2. коммуникация
3. экономические методы
4. оперативное управление

56. SWOT-анализ не предусматривает выявление и подробное рассмотрение:

1. **конкурентных преимуществ**
2. сильных сторон фирмы
3. благоприятных возможностей для бизнеса
4. слабых сторон организации

57. Процесс принятия решений начинается с:

1. формулировки миссии предприятия
2. **постановки управленческих целей**
3. выявления проблемы
4. определения лица, ответственного за принятие решений

58. Суть делегирования состоит:

1. в установление приоритетов
2. передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена
3. **передаче ответственности на более низкий уровень управления**
4. в доверии к своим подчиненным

59. Информационным критерием эффективности межличностной коммуникации является:

1. удовлетворенность партнеров по коммуникации
2. доброжелательная атмосфера общения
3. желание сторон продолжать коммуникации
4. **близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения**

60. Корпоративная культура основана:

1. на принятых в обществе формах поведения
2. на правилах, определяемых руководством организации
3. **на разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях**
4. на особенностях производства

61. Стресс на рабочем месте требует:

1. устранения
2. **регулирования**
3. обращения к врачу
4. смены работы

62. Инструментом каких методов менеджмента является стиль руководства?

1. экономических
2. административных
3. **в социально-психологических**
4. правовых

63. Можно ли представить процесс управления в виде схемы, общей для всех организаций, предприятий, фирмы?

1. можно
2. **в большинстве случаев**
3. нельзя
4. в редких случаях

64. Принцип планирования в современном менеджменте гласит –

1. от нормативного управления к рациональному управлению
2. от будущего к настоящему
3. **от управления финансами к управлению сбытом**
4. от прошлого к будущему

65. Социально-психологические методы менеджмента способствуют формированию в организации:

1. инфраструктуры
2. иерархических отношений
3. **морально-психологического климата**
4. административного принуждения

66. Творчество менеджеров в процессе управления реализуется с помощью:

1. внедрения эффективной системы премирования
2. функций менеджмента
3. **диагностики проблемы**
4. повышения качества продукции

67. Назовите наиболее важную черту современной модели менеджмента:

1. всеобъемлющая компьютеризация процесса управления
2. **возрастание требований к кадровому обеспечению менеджмента**
3. быстрое изменение организационных форм производства и управления ими
4. изменение отношений между менеджментом предприятия и персоналом

68. Является ли управление производительным трудом?

1. да, т.к. управление создает новую стоимость
2. нет, это всего лишь надзор и контроль
3. нет, это всего лишь результат противоречия между наемным трудом и собственником средств производства
4. **да, поскольку это вид деятельности неизбежен при высоком уровне специализации производства и призван обеспечить целостность всего трудового организма**

69. Что нельзя отнести к инструментам организационно-распорядительных методов менеджмента?

1. нормы и нормативы
2. регламенты
3. системы материального стимулирования
4. **приказы и распоряжения**

70. Что нельзя отнести к инструментам экономических методов менеджмента?

1. планы
2. приказы
3. **директивные показатели**
4. экономические рычаги воздействия

71. Какая последовательность приоритетов позволит фирме добиться успеха?

1. **люди-продукция-прибыль**
2. прибыль-люди-продукция
3. продукция-прибыль-люди
4. люди-прибыль-продукция

72. Устойчивое финансовое состояние организации основывается на:

1. **платежеспособности**
2. доходности
3. оборачиваемости активов
4. рентабельности производства.

73. Основными компонентами модели коммуникации являются:

1. объект, субъект, взаимодействие
2. **источник, сообщение, канал, получатель**
3. объект, субъект, влияние, обратная связь
4. внешняя среда, внутренняя среда, взаимодействие

74. Осознание человеком побуждения к деятельности называется:

1. **мотивом**
2. потребностью
3. мотивацией
4. восприятием

75. Осознанная необходимость в чем-либо называется:

1. **потребностью**
2. мотивацией
3. восприятием
4. установкой

76. Процесс побуждения себя и других к деятельности называется:

1. **мотивацией**
2. коммуникацией

3. установкой
4. управлением

77. Различия между национальными системами управления определяет:

1. религия
2. закон
3. **менталитет**
4. традиция

78. В процессе межличностного общения менеджер использует язык:

1. официальный и просторечный
2. жестов и мимики
3. **вербальный и невербальный**
4. деловой и общепринятый

79. Современный менеджмент рассматривает конфликт как:

1. следствие плохого характера сотрудников
2. **инструмент для организационных изменений**
3. необходимость смены руководителя
4. зло, которое нельзя допускать в организации

80. Современная теория считает, что создать организацию с идеально сложенными процессами коммуникации:

1. возможно, но на практике встречается редко
2. возможно только с помощью менеджеров
3. возможно, но требует больших управленческих усилий
4. **невозможно**

81. Правильный менеджмент в проблеме коммуникации состоит в необходимости сознательно:

1. активизировать процессы коммуникации в организации
2. упорядочить процессы коммуникации
3. сделать все процессы коммуникации эффективными
4. **снижать частоту случаев неэффективной коммуникации**

82. Контроль в менеджменте является функцией:

1. независимой
2. **парной**
3. универсальной
4. специфической

83. Вознаграждение принято делить на:

1. внутреннее и внешнее
2. официальное и неофициальное
3. текущее и ожидаемое
4. **материальное и моральное**

84. Наука «менеджмент» возникла в условиях:

1. становления крупного бизнеса
2. краха эпохи «свободного предпринимательства»
3. перехода к фабричному производству
4. роста активности трудящихся

85. Из чего состоит механизм менеджмента?

1. внутрифирменное управление, управление производством
2. управление персоналом, управление производством
3. внутрифирменное управление, управление персоналом
4. **все перечисленное**

86. Конечной целью менеджмента является:

1. развитие технико-экономической базы
2. **обеспечение прибыльности фирмы**
3. рациональная организация производства
4. повышение квалификации и творческой активности работника

87. Определите принципы, лежащие в основе менеджмента:

1. единоначалие, мотивация, лидерство, обратная связь
2. научность, ответственность, правильный выбор и расстановка кадров
3. экономичность, обратная связь, управление персоналом
4. **все перечисленное**

88. Из каких составляющих складывается менеджмент?

1. стратегическое управление, контроль
2. оперативное управление
3. контроль и оперативное управление
4. **все перечисленное**

89. К организационным документам не относятся:

1. штаты учреждений
2. порядок и правила деятельности
3. уставы учреждений
4. **объявления о начале распродаж**

90. Одной из основных функций менеджмента является:

1. наблюдение за ходом производства
2. методическое обеспечение принятия решения
3. **планирование**
4. издание приказов и распоряжений

91. Цели – это:

1. **то, что нужно осуществить**

2. выполнение функций менеджмента
3. миссия организации
4. направление деятельности

92. Среди приведенных ниже утверждений одно является неверным. Назовите его.

1. управление возникло задолго до появления менеджмента
2. основной функцией менеджмента является координация
3. **менеджер всегда выполняет управленческие функции**
4. менеджер может явиться одновременно собственником предприятия

93. Важным принципом использования ресурсов сети Интернет в менеджменте является:

1. стоимость информационных услуг
2. **секретность информации**
3. широкий диапазон видов предоставления информации
4. поиск возможных управленческих проблем

94. Ключевой компетенцией менеджера является:

1. **объединение людей**
2. постановка целей и задач
3. формирование организационной структуры
4. осуществление контроля

95. Индивид, влияющий на поведение членов группы посредством своих личностных качеств, называется:

1. **лидером**
2. менеджером
3. субъектом
4. универсумом

96. Одна из моделей российского менеджмента – менеджмент здравого смысла – это:

1. **менеджмент малого и среднего бизнеса**
2. управления корпорациями
3. оффшорный бизнес
4. международный маркетинг

97. Критерием эффективности менеджмента в организации НЕ является:

1. соотношение прибыли и затрат на управление
2. технико-экономические показатели
3. степень удовлетворенности сотрудников в результатах своей деятельности
4. **уровень заработной платы руководителя организации**

98. Какая модель менеджмента Вам известна?

1. **японская модель**
2. швейцарская модель
3. китайская модель
4. норвежская модель

99. Три стадии менеджмента как процесса:

1. экономическая, социальная, техническая
2. наука, искусство, практика
3. высшая, средняя, низшая
4. **нет правильного ответа**

100. Оптимальный стиль управления персоналом:

1. делегирующий
2. авторитарный
3. демократический
4. **в зависимости от результатов ситуационного анализа**

## Раздел 4. Основы маркетинга

### Урок №13

Тема 4.1: Теория и концепции маркетинга

#### Информационный блок

Возникновение и формирование теории маркетинга началось на рубеже XX века в США. В начале XX века (до начала 20-х годов) в ряде университетов США (прежде всего, в Гарвардской школе бизнеса) начались разработки теории об инструментах управления рынком. Первоначально считалось, что основная цель — это создание на научных основах системы сбыта товаров, поэтому новая наука получила название «дистрибьюция».

Позже теория получает более широкую трактовку, охватывая продвижение, удовлетворение спроса, ценообразование и т.д., и в начале 20-х годов наука приобретает название «маркетинг».

Сначала маркетинг развивался с некоторым запозданием по отношению к развитию экономики, обобщая рыночную практику успешных действующих фирм. На первом этапе своего развития маркетинг систематизировал массу разрозненных фактов, увязывал их с условиями внешней среды, выводил закономерности, в дальнейшем стали предлагаться пути для совершенствования маркетинговой деятельности компаний.

К этому времени в американском обществе сложились необходимые социально-экономические условия, которые послужили объективными предпосылками создания данной теории. Реализация готовой продукции всегда была одной из самых острых проблем для любого производителя, будь то маленькая фирма или солидная компания. В экономике страны нарастали такие тенденции, как концентрация производства и капитала, распространение монополий в промышленной сфере. Это привело к обострению конкурентной борьбы между производителями за рынки сбыта.

Дальнейшая монополизация производства привела к качественным структурным изменениям в сфере обращения. Появилась возможность для проведения учета, анализа и контроля положения дел на рынке. В книгах американских ученых-

экономистов начали разрабатываться отдельные направления маркетинговой теории.

Исследования по отдельно взятым направлениям маркетинговой теории послужили фундаментом для создания целостной теоретической концепции маркетинга.

Необходим был новый подход к ведению хозяйственной деятельности предприятия. Таким новым подходом явился маркетинг. К этому времени маркетинг представлял собой целостную теорию рыночного управления, в основе которой лежал достаточный теоретический и практический опыт. Фирма, взявшая на вооружение теорию маркетинга, должна была перестроить свою деятельность в соответствии с ее ключевым принципом: **производить то, что продается, а не продавать то, что производится**. Для осуществления данного принципа необходимо, прежде всего, иметь надежную и достоверную информацию о рынке, структуре и динамике потребительского спроса. Основываясь на этих данных, организуется производство такого товара, который бы в наибольшей степени соответствовал выявленному и перспективному спросу. Кроме того, разрабатывается система мер воздействия на рынок, формирование потребительского спроса в наиболее выгодных для фирмы направлениях.

Концептуальную основу рыночной экономики последовательно составляют: **концепция производства** (ориентация на выпуск относительно дешевых товаров массового спроса); **концепция качества продукта** (ориентация на производство высококачественных изделий); **концепция сбыта** (главные усилия предпринимательской деятельности концентрируются на проблеме реализации товаров); **концепция маркетинга** (в основе любой рыночной деятельности лежат, прежде всего, потребности, вкусы, предпочтения, спрос потребителя); **концепция этического маркетинга** (удовлетворяться должны не все абсолютно потребности, а те из них, которые формируют школу человеческих ценностей, способствуют гармоничному развитию общества и личности).

Маркетинг как экономическая теория, возникнув однажды, не превратился в догму. Находясь в постоянном движении, он творчески развивается и совершенствуется. Этот процесс можно отчетливо проследить в развитии самого понятия “маркетинг”, взяв хотя бы последние 30 лет.

**Маркетинг - 1960 г.** - предпринимательская деятельность, которая управляет продвижением товаров и услуг от производителя к конечному или промежуточному потребителю.

- 1964 г. - социальный процесс, посредством которого организуется, расширяется и удовлетворяется спрос на товары и услуги посредством их разработки, продвижения и реализации.

- 1968 г. - ведущая область хозяйственного управления, в функции которого входит организация и руководство всех видов деятельности, связанных с превращением покупательской способности потребителей в эффективный спрос на специфическое изделие или услугу, а также доведением этого изделия до покупателя, чтобы обеспечивать установленную компанией норму прибыли или достижения других целей.

- 1971 г. - общественный процесс, обеспечивающий формирование и удовлетворение потребительского спроса на товары и услуги с помощью производства, стимулирования сбыта, торговли и обслуживания, процесс планирования и

воплощения замысла, ценообразования, продвижения и реализации идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций.

- 1987 г. - предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена.

По мере насыщения рынка, роста потребительской культуры и капитала успешно действующих фирм, появления проблем сбыта постоянно растет и потребность в маркетинге. Маркетинг активно внедряется в торговлю и производство. Появляются элементы государственного маркетинга — макромаркетинга (например, на рынке вооружений), некоммерческого маркетинга (музеи, библиотеки). В условиях глобализации экономики развивается и мегамаркетинг, сферой экономических интересов, которого является мировой рынок. Появление новых средств коммуникации (Интернет) привело к активизации и качественному изменению инструментария маркетинг-продвижения (баннерная реклама и др.).

В отличие от распределительного подхода к маркетингу, понимание маркетинга как рыночной теории управления составляет концепцию управления, охватывающую все стадии жизненного цикла продукции: исследование, разработку, производство, реализацию и послепродажное обслуживание. Маркетинг не начинается там, где завершается производство, напротив, в его задачи входит определение характера и объема производства, а также путей рентабельного использования производственных и инженерно-технических возможностей предприятия с учетом перспектив сбыта. Под **маркетингом** понимается система организационных решений, направленных на подчинение производства интересам потребителей при условии, что производство будет прибыльным.

Хочется особо отметить определение видного американского маркетинголога Филипа Котлера, в котором точно и локально выражена суть маркетинга как явления. **Маркетинг** - вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

Сегодня **маркетинг** чаще всего рассматривается как система управления производством и реализации товаров, ориентированная на рынок. Это значит, что в основе принятых хозяйственных решений и их оценки лежит информация о рынке, где непосредственно реализуется товар.

Для того, чтобы лучше понять сущность маркетинга, необходимо детально разобраться в основополагающих понятиях, на которых он базируется.

Термин "маркетинг" происходит от английского слова "рынок", и означает деятельность в области рынка.

Что представляет собой рынок? Если давать элементарное определение, **рынок** - это сфера товарного обмена.

Под "**товаром**" понимается все, что способно оказать услугу, то есть удовлетворить определенную потребность или нужду.

Основными элементами рыночного механизма являются: *спрос, предложение и цена.*

**Спрос** - это потребность в товаре или услуге, обеспеченная денежными средствами покупателей. Иными словами, спрос - это платежеспособная потребность, т.к.

отражает ту часть потребностей населения в конкретных товарах и услугах определенного потребительского назначения, которая обеспечена деньгами. Состояние спроса выражается следующими моментами: отрицательный спрос, скрытый спрос, падающий спрос, нерегулярный спрос, полноценный спрос, чрезмерный спрос, нерациональный спрос.

**Предложение** - совокупность товаров и услуг, представленных на рынке.

Предложение обусловлено развитием производства, т.к. в конечном счете, именно им определяются размеры товарных запасов и формы услуг, противостоящих спросу.

**Конъюнктура рынка** - это ситуация на рынке в определенный момент времени, характеризующаяся определенным соотношением спроса и предложения как по определенным товарам и их группам, так и по товарной массе в целом.

Наконец, третьим элементом рыночного механизма является **цена** - денежное выражение стоимости товара или услуги. Цена товара или услуги включает в себя себестоимость и чистый доход (прибыль), поступающий в распоряжение производителя и всего общества.

В конечном счете цена должна быть приемлемой для потребителя и обеспечивать прибыль, оправдывающую издержки производства и реализации. Цена способствует поддержанию пропорциональности между спросом и предложением, обеспечению равновесия на рынке, увеличению производства товаров, необходимых обществу, и повышению их качества.

## **2. Основные цели, принципы и функции маркетинга.**

Сущность маркетинга находит свое выражение в его основных принципах. Принципы маркетинга на первый взгляд кажутся простыми, однако, их реализация требует огромных усилий (рис.1).

*Первый принцип* - знание рынка, всестороннее изучение потребителей, их вкусов и желаний ("потребитель - король").

*Второй принцип* - приспособление к рынку, выпуск товаров, соответствующих спросу ("производить то, что продается, а не продавать то, что производится").

*Третий принцип* - воздействовать на рынок, формировать спрос, стимулировать продажу ("создавая товар, создавай и потребителя").

### **Основные функции маркетинговых подразделений фирмы:**

- Изучение рынка и спроса.
- Планирование товарного ассортимента.
- Ценообразование.
- Оптимизация хранения, транспортировки товаров, сбыта и торговых отношений.
- Стимулирование сбыта.
- Создание имиджа компании.
- Организация и ведение конкурентной борьбы.
- Комбинирование и координация средств и направлений деятельности компании.

- Прогнозирование.

Каждая функция представляет определенный интерес и имеет большое практическое значение. Но в совокупности они обеспечивают успешную реализацию названных выше принципов.

Известные американские маркетологи определяют цель маркетинга следующим образом: "Цель маркетинга, как и других видов производительной деятельности, - удовлетворение общественных потребностей... Производство существует для того, чтобы обеспечивать потребителя товарами и услугами, в которых он нуждается. Стимулом и наградой предпринимателю является прибыль, но это только стимул, а отнюдь не цель производства" /1/.

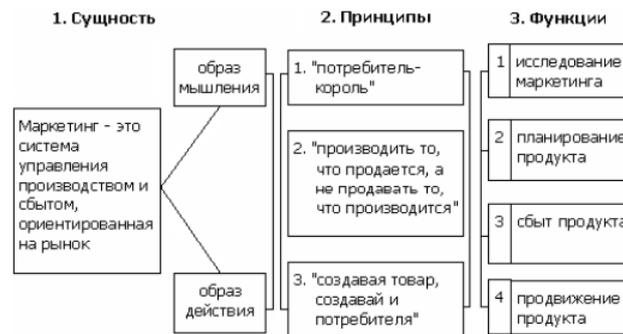


Рис.1. Сущность, принципы, функции маркетинга

В связи с этим, для того, чтобы лучше разобраться в целях маркетинга, необходимо рассмотреть его с позиции производителя и потребителя. Для организации производства продукции нужно, установить, какие преимущества может дать произведенная продукция будущему покупателю, и назначить ей цену, достаточную, по крайней мере, для покрытия затрат на ее разработку, выпуск и реализацию. Цель маркетинга в данном случае заключается в обеспечении такого сочетания качества продукции, ее цены, организации рекламы, которое бы создало наибольшую привлекательность ее в глазах покупателя, при соблюдении установленной прибыли.

В связи с этим цели маркетинга расширяются, их можно определить следующим образом:

- создание необходимых условий для приспособления производства интересам потребителей, требованиям рынка;
- разработка комплекса мероприятий по изучению рынка, интенсификация сбыта, повышение конкурентоспособности товаров;
- достижение установленной рентабельности.

Выше были рассмотрены цели маркетинга, отражающие интересы производителя. Теперь рассмотрим, что может сделать система маркетинга для удовлетворения потребителя. В связи с этим хочется привести определение цели маркетинга, данное известным американским специалистом П. Друкером: "Цель маркетинга - знать и понимать клиента так, чтобы продукт или услуга полностью соответствовали его потребностям" /2/.

Производство, организованное таким образом, отвечает целям как производителя, так и потребителя. В результате этого производства **потребитель** получает необходимые ему товары или услуги, удовлетворяет свои потребности, решает свои проблемы. **Производитель** удовлетворяет потребности потребителя, а также получает прибыль, а значит и возможности для удовлетворения своих потребностей и возобновления производства.

Основной задачей, стоящей перед обществом, целью общественного развития является повышение благосостояния людей, улучшение качества жизни. Таким образом, маркетинг из регулятора двухсторонних отношений, становится центром системы, в которую входит производитель, потребитель и общество. Вследствие чего, к целям маркетинга необходимо сделать существенное дополнение: удовлетворение разумных потребностей потребителей в соответствии с долговременными интересами общества.

### 3. Основные концепции маркетинга.

Для того чтобы понять путь становления маркетинга как системы организации и управления деятельностью предприятия, лучше разобраться в его сущности, рассмотрим пять основополагающих концепций организации маркетинговой деятельности.

Концепции управления маркетингом /основные подходы/:
Концепция производства
Концепция товара
Концепция сбыта
Концепция маркетинга
Концепция социально-этичного (общественного) маркетинга

**Концепция производства** представляет собой систему организации хозяйственной деятельности предприятий, при которой продавец рассчитывает на успешную реализацию своей продукции, если она будет доступной по цене и иметь широкое распространение.

Основной задачей своей деятельности производитель видит дальнейшее совершенствование производства и повышение эффективности систем распределения товаров. Для решения этой задачи производитель может использовать такие приемы, как: расширение объемов производства, улучшение производственной технологии, снижение издержек, повышение производительности труда. Производитель продает ту продукцию, которую может произвести.

Использование концепции производства возможно в двух случаях:

- 1) в условиях "рынка продавца", т.е. когда спрос на товар превышает его предложение;
- 2) при высокой себестоимости выпускаемой продукции, которую необходимо снизить.

Концепцию производства широко использовал Генри Форд в начале своей деятельности. В то время американский автомобильный рынок характеризовался как "рынок продавца": небольшой выбор автомашин сочетался с высокими ценами на них. Доведя технологию производства до совершенства, Форд добился значительного снижения себестоимости продукции, что позволило сделать автомобиль доступным широким массам потребителей.

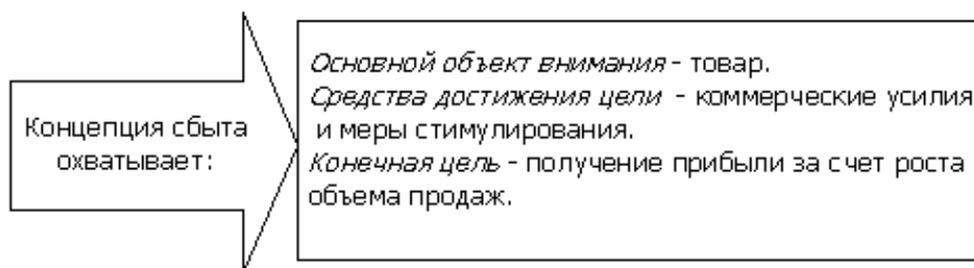
**Концепция товара** представляет собой систему организации хозяйственной деятельности, при которой продавец рассчитывает на успешную реализацию своей продукции, если она будет сочетать высокое качество с наилучшими эксплуатационными характеристиками.

Все свои усилия производитель сосредоточивает на совершенствовании товара. Приемы, которые он использует для этого, сходны с приемами, применяемыми при концепции производства. Ключевые позиции в организации производственной деятельности занимает система НИОКР. Довольно часто производитель настолько увлекается совершенствованием своего товара, что забывает о том, для кого предназначается этот товар. Потребитель с его нуждами отходит на задний план.

Выпуская высококачественные счеты, производитель рассчитывает на долгосрочный успех у покупателей, полагая, что им нужны именно счеты, а не средство для расчетов. Появление в скором времени калькуляторов приводит к полной потере рынка сбыта.

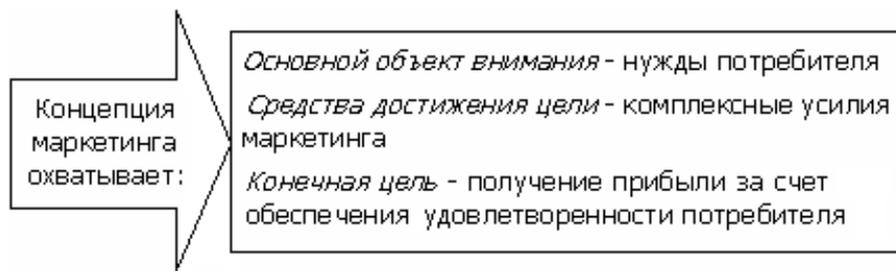
Производитель, ориентирующийся на концепцию товара, должен прежде всего понять, что даже высококачественный товар может остаться без покупателя, если не заинтересовать его в данном товаре с помощью рекламы, дизайна, цены, оптимальной системы распределения.

**Концепция сбыта** представляет собой систему организации хозяйственной деятельности, при которой продавец рассчитывает на успешную реализацию своей продукции, если будут приложены определенные усилия в области сбыта.



Производитель, ориентированный на концепцию сбыта, предполагает, что потребитель не имеет отчетливого желания приобрести его продукцию, и поэтому нужно постоянно вести поиск возможных покупателей. Основной задачей своей деятельности продавец ставит достижение необходимого объема реализации. Он считает, что воздействуя на покупателя различными способами стимулирования сбыта, сможет заставить его купить свой товар. Подобная практика может привести к потере рынка сбыта для производителя.

**Концепция маркетинга** представляет собой систему организации хозяйственной деятельности, при которой продавец рассчитывает на успех в том случае, если, определив потребности покупателей, сумеет найти более эффективный, чем у конкурентов, способ их удовлетворения.



В качестве основы достижения своих целей производитель видит удовлетворение конкретных потребностей покупателей. Исходя из этого, акцент в управлении переносится с производственной деятельности на создание, сохранение и расширенное воспроизводство потребностей на свою продукцию с помощью системы маркетинговых методов.

Таким образом, концепция маркетинга - это ориентация на потребителя, основанная на подчинении производства его интересам, при условии, что производство будет прибыльным.

**Концепция общественного маркетинга** представляет собой систему организации хозяйственной деятельности, при которой продавец рассчитывает на успех в том случае, если сможет, определив потребность рынка, удовлетворить ее более эффективным, чем конкуренты, способом и как отдельного потребителя, так и общества в целом. Основана концепция была сравнительно недавно. Возникновение ее было обусловлено такими явлениями, как:

- ухудшение экологической обстановки;
- обострение сырьевого и энергетического кризисов;
- углубление инфляционных процессов;
- напряженная демографическая ситуация.

Кризисные явления, охватившие различные стороны жизни общества, способствовали дальнейшему развитию концепции маркетинга, вызвав необходимость создания более современной системы, отвечающей современным требованиям.

Предприятие, организующее свою деятельность в рамках этой концепции, основной своей целью ставит удовлетворение разумных потребностей покупателей в соответствии с интересами общества.



Концепцию общественного маркетинга можно представить на следующем примере. Производитель синтетических моющих средств положил в основу своей деятельности удовлетворение потребности человека в чистой одежде. При этом выпускаемая им продукция вполне удовлетворяет данную потребность, но привела к

загрязнению водной среды из-за содержания в ней вредных для живых организмов веществ. Подобный односторонний подход к решению проблемы противоречит долгосрочным интересам общества.

Таким образом, предприятие, организующее свою работу в соответствии с концепцией общественного маркетинга, должно стремиться сочетать в своей деятельности достижение таких целей, как:

- прибыльность предприятия;
- удовлетворение потребностей предприятия;
- укрепление благосостояния общества.

Концепция маркетинг-микс, концепция 4P (зародилась в 60-е гг., получила широкое распространение в 80–90-е гг.).

Маркетинговая деятельность развивается системно, по нескольким направлениям.

- Product, товарная политика фирмы (товарный маркетинг) — ориентированная на рынок разработка ассортиментного ряда товаров, их свойств (качества), упаковки, имиджа марки и т.д.
- Price, ценовая политика компании (ценовой маркетинг) — ориентированная на рынок разработка уровня и поведения цен, ценовых методов стимулирования сбыта.
- Promotion, продвижение товара (маркетинг коммуникаций) — система информирования потенциальных клиентов, создания положительного мнения о товаре и фирме посредством разнообразных методов стимулирования сбыта (реклама, сервис и т.д.).
- Place, место и время продажи, товародвижение (сбытовой маркетинг, дистрибуция) — выбор оптимальных каналов сбыта и торговых посредников, организация хранения и транспортировки товара.
- People, продавцы и покупатели товара (маркетинг отношений) — разработка кадровой политики компании (подбор и обучение персонала, ориентированного на клиента и цели фирмы), формирование потенциальных клиентов.

○ **Виды маркетинга.**

На современном рынке выделяют различные концептуальные подходы и соответствующие им виды маркетинга. Так, в маркетинге различают:

• идеологический аспект	• маркетинговый образ мышления менеджеров (точка отсчета и конечный пункт процесса обоснования решений: спрос, потребитель, конкурентоспособность, рынок);
• аналитический аспект	• обязательное понимание, а значит и исследование рынка;
• прикладной аспект	• адаптация к рынку, создание и стимулирование спроса.

Кроме того, выделяется:

• пассивный маркетинг	○ ориентация на товар, производство (ограниченность предложения);
• организационный маркетинг	○ ориентация на обнаружение и организацию рынка сбыта;
• активный маркетинг	○ изменение старых и создание новых потребностей, забота о потребителе.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Маркетинг. Основные понятия;
2. Этапы развития маркетинга;
3. Концепции маркетинга;
4. Цели, принципы и функции маркетинга;
5. Виды маркетинга;
6. Существует много определений маркетинга. Какое определение этому понятию дали бы вы?
7. Подумайте, почему развитие маркетинга в Казахстане сталкивается с рядом проблем.
8. Дайте понятие рынка, с помощью каких инструментов можно регулировать рынок?
9. Определите основные предпосылки возникновения и развития маркетинга.
10. Какие факторы обусловили возникновение различных концепций маркетинга?
11. Какая концепция, на Ваш взгляд является оптимальной?
12. Каковы условия применения различных концепций маркетинга?
13. Проанализируйте виды маркетинга в зависимости от характера спроса на товары.
14. Какова роль маркетинга в деятельности компании?

### Урок №14

#### Тема 3.2: Маркетинговые исследования и система маркетинговой информации

##### Информационный блок

Успешное ведение маркетинговой деятельности, как и любой другой хозяйственной деятельности, требует наличие соответствующей информации. В процессе анализа, планирования, реализации и контроля действенных мероприятий специалист по маркетингу должен располагать достоверной, обстоятельной и своевременно поступающей информацией. Данная информация позволяет получить определенные конкурентные преимущества, снизить финансовый риск, осуществлять контроль за состоянием маркетинговой среды и координировать в соответствии с этим деятельность предприятия.



В целях организации рационального информационного обеспечения на предприятии создается система маркетинговой информации (СМИ). Основной задачей информационной системы является поиск необходимой информации и обеспечение ею лиц, принимающих решения, тогда, когда она им нужна, и в такой форме, которая делает ее пригодной для практического использования.

СМИ включает в себя четыре системы:

- внутренней информации,
- внешней информации,
- маркетинговых исследований,
- анализа маркетинговой информации.

**Система внутренней информации** представляет собой совокупность внутренней отчетности предприятия, которая определяет и отражает его хозяйственную деятельность.

Внутренняя информация обычно поставляется и используется внутри самого предприятия. Бюджеты разрабатываются на основе прогнозирования сбыта и определяют плановые расходы на каждый товар или услугу в течение года.

Данные о сбыте обычно содержат сведения о продажах по отдельным товарам и товарным группам, категориям потребителей и их территориальному размещению.

Данные о расходах и доходах содержат большой объем информации, являются основой для оценки хозяйственной деятельности. Данные о дебиторской и кредиторской задолженности содержат сведения о состоянии и движении финансовых средств предприятия.

Данные о материальных запасах являются основой для планирования запасов и характеризуют объем закупок производства, запасов, отгрузок и продаж.

Внутренняя информация дает возможность не только обнаружить различные проблемы в деятельности предприятия, но и определить пути их решения, а также сопоставить плановую и фактическую эффективность.

**Система внешней информации** представляет сведения о событиях, происходящих в маркетинговой среде предприятия. Внешняя информация может поступать по правительственным и неправительственным источникам.

Правительством издается большой объем статистического и описательного материала по различным проблемам ведения хозяйственной деятельности.

Неправительственные источники внешней информации для удобства могут быть сгруппированы в три основные категории:

- периодические издания. Они содержат публикации по различным аспектам маркетинга;
- книги, монографии и другие непериодические издания. Они издаются многими организациями с целью расширения знаний и профессионализма, воздействия на общественное мнение;
- специализированные коммерческие исследовательские организации. Они проводят периодические и разовые исследования.

При пользовании внешними источниками информации необходимо выяснить, какие методы применялись при сборе и систематизации данных, насколько они достоверны, надежны и однородны, чтобы избежать ошибок в процессе анализа. Нельзя забывать и о таком источнике информации, как беседа с клиентами и поставщиками.

**Система анализа маркетинговой информации** представляет собой совокупность методов анализа маркетинговых данных и проблем маркетинга.

Анализ данных может осуществляться различными способами - от простых разработок до весьма сложных методов современного статистического анализа и моделирования.

Для начала анализа из совокупности полученных данных извлекаются наиболее важные сведения и результаты. Полученный материал сводится в таблицы и обрабатывается с помощью современных методик статистической обработки информации. Кроме того, применяется такой аналитический метод, как моделирование изучаемой ситуации на основе математических моделей, позволяющий найти наиболее оптимальное решение данной проблемы. В модели делается попытка воспроизвести условия связи, существующие в реальной действительности, с тем чтобы проследить влияние изменений и при необходимости внести коррективы в величину отдельных переменных.

Проведение анализа маркетинговой информации требует комплексного подхода к изучаемой проблеме, с целью выявления системы взаимодействий между различными факторами, оказывающими влияние на объект исследования и место каждого из них в системе.

**Система маркетинговых исследований.** В настоящее время не дано единого классического определения маркетингового исследования. Рассмотрим некоторые из них.

Маркетинговое исследование - систематическое определение круга данных, необходимых в связи со стоящей перед фирмой маркетинговой ситуацией, их сбор, анализ и отчет о результатах /1/.

Маркетинговое исследование - это систематический сбор, отражение и анализ данных о проблемах, связанных с маркетингом товаров и услуг.

Маркетинговую информацию можно классифицировать не только по содержанию, но и по другим признакам.

## **Классификация маркетинговой информации**

### **Признаки классификации**

### **Виды маркетинговой информации**

Период времени, к которому относятся сведения	Историческая Текущая Прогнозная
Отношение к этапам принятия маркетинговых решений	Констатирующая Поясняющая Плановая Информация, используемая при контроле маркетинга
Возможность численной оценки	Количественная Качественная
Периодичность возникновения	Постоянная Переменная Эпизодическая
Источники информации	Первичная Вторичная

## **2. Отбор источников, сбор и анализ вторичной маркетинговой информации**

Основным и важнейшим источником внутренней вторичной информации для большинства фирм служит компьютер, в информационную базу которого включаются все значимые данные, отражающие различные функции управления деятельностью фирмы.

Внешние же источники вторичной информации включают:

- материалы законодательного и инструктивного характера, публикуемые государственными учреждениями, в том числе федеральными и местными (например, бюллетени фонда имущества, бюллетени государственной налоговой инспекции и т.д.);
- отчеты и доклады коммерческих исследовательских центров;
- издания некоммерческих исследовательских организаций (например, отделений академий наук, университетов, институтов, материалы конференций, семинаров и т.д.);
- публикации торговых и промышленных ассоциаций, в т.ч. ассоциаций маркетинга по отдельным видам продукции (например, ассоциация товаропроизводителей, и т.д.);
- журналы по различным товарам и технологиям;
- газеты;
- теле- и радиорекламу.

Сбор вторичной информации из внешних источников требует от занятых им работников четкого представления об искомой информации, навыков ведения ее быстрого поиска при обязательном выполнении условия его тщательности.

Анализ вторичной информации включает оценку ее полноты, достоверности и непротиворечивости для решения поставленных перед исследователями задач. Положительная оценка указанных характеристик вторичной информации позволяет приступить к ее интерпретации, формулированию выводов и разработке рекомендаций, направленных на достижение цели и решение задач маркетингового исследования. В этом случае после завершения данного этапа исследования следует переход к завершающему его этапу, т.е. к представлению полученных результатов. В случае же неудовлетворительной оценки указанных выше характеристик вторичной информации (недостаточной полноты, достоверности или ее противоречивости) определяется потребность в дополнительной первичной информации, т.е. создается предпосылка для перехода к следующему (третьему) этапу исследования.

## **3. Планирование и организация сбора первичной информации**

Планирование и организация сбора первичной информации по праву считается самым трудоемким этапом процесса проведения маркетингового исследования.

Процедура составления плана выборки включает последовательное решение трех следующих задач:

- Определение объекта исследования.
- Определение структуры выборки.
- Определение объема выборки.

Четкое определение объекта исследования — необходимое условие успешного его проведения. В зависимости от полноты информации, которой располагает исследователь на первом этапе исследования, определение объекта исследования может быть выполнено с различной степенью конкретизации. На следующем этапе исследования (отбор источников, сбор и анализ вторичной маркетинговой информации) определение объекта исследования может быть уточнено. Поэтому нередко третий этап исследования (планирование и организация сбора первичной информации) начинается с определения или уточнения объекта исследования.

Как правило, объект маркетингового исследования представляет собой совокупность объектов наблюдения, в качестве которых могут выступать потребители, сотрудники компании, посредники и т.д.

Однако на практике очень часто не представляется возможным или целесообразным проведение сплошного исследования всей совокупности. Поэтому большие и разбросанные совокупности часто изучаются с помощью выборки, под которой, понимается часть совокупности, призванная олицетворять совокупность в целом.

Точность, с которой выборка отражает совокупность в целом, зависит от структуры и размера выборки.

Метод формирования выборки, *основанный на соображениях удобства*, состоит в выборе любых элементов совокупности исходя из простоты установления контакта с ними. Несовершенство этого метода обусловлено низкой репрезентативностью полученной выборки, т.к. удобные для исследователя элементы совокупности могут быть недостаточно характерными представителями совокупности в силу неслучайного и необоснованного их отбора.

Однако, с другой стороны, простота, экономичность и оперативность исследования, проводимого этим методом, снискали ему довольно широкое распространение на практике и при проведении предварительных исследований, направленных на уточнение основных проблем.

Метод формирования выборки, *основанный на решении исследователя* состоит в выборе элементов совокупности, которые, по его мнению, являются ее характерными представителями. Этот метод является более совершенным, чем предыдущий, поскольку в его основе лежит ориентировка на характерных представителей исследуемой совокупности, хотя и подбираемых на основе субъективных представлений исследователей о ней.

Метод формирования выборки, *основанный на контингентных нормах*, состоит в выборе характерных элементов совокупности в соответствии с полученными ранее характеристиками совокупности в целом. Эти характеристики могут быть получены путем проведения предварительных исследований и в отличие от предыдущего метода не носят субъективного характера. Поэтому данный метод является более совершенным, он позволяет получить выборочные совокупности не менее представительные, чем вероятностные выборки при значительно меньших затратах на проведение обследования. Выбрав структуру выборки исследователю предстоит определить объем, т.е. количество элементов выборочной совокупности.

Объем выборки определяет достоверность информации, полученной в результате ее исследования, а также необходимые для проведения исследования затраты.

Значение процедуры выбора метода сбора первичной информации и орудия исследования состоит в том, что результаты этого выбора определяют как достоверность и точность подлежащей сбору информации, так и продолжительность и дороговизну ее сбора.

Различают четыре основных метода сбора первичной информации:

- а) наблюдение;
- б) эксперимент;
- в) имитация;
- г) опрос.

**Наблюдение** представляет собой метод сбора информации посредством фиксации функционирования исследуемых объектов без установления исследователями контактов с ними и при отсутствии контроля за факторами, влияющими на их поведение.

Наблюдение может проводиться как открыто, так и скрытно. Поскольку осведомленность объекта исследования о нахождении его под наблюдением может повлиять на его поведение и в этом случае может расцениваться как установление с ним контакта, на практике, как правило, проводятся скрытые наблюдения. При этом в качестве орудия исследования используются скрытые камеры и специальные зеркала.

К достоинствам этого метода относятся, во-первых, его простота, и, относительная дешевизна, а, во-вторых, исключение искажений, вызываемых контактами объектов с исследователями.

Основной недостаток этого метода состоит в том, что он не позволяет однозначно установить внутренние мотивы поведения объектов наблюдения и процессы принятия ими решений, и, они могут быть неправильно истолкованы наблюдателями. Поэтому наблюдение применяется в основном при проведении поисковых исследований, т.е. носящих предварительный характер, направленных на конкретизацию проблем, стоящих перед исследователями.

**Эксперимент** представляет собой метод сбора информации о поведении исследуемых объектов, предусматривающий установление исследователями контроля за всеми факторами, влияющими на функционирование этих объектов.

Целью исследования, проводимого с помощью эксперимента, является, как правило, установление причинно-следственных связей между факторами маркетинга и поведением исследуемых объектов.

К достоинствам этого метода относятся, прежде всего, его объективный характер и возможность установления причинно-следственных связей между факторами маркетинга и поведением исследуемых объектов.

Недостатки такого метода заключаются в трудности контролировать все факторы маркетинга в естественных условиях, с одной стороны, и сложности воспроизведения нормального поведения социально-экономического объекта в лабораторных условиях, с другой стороны. Кроме того, проведение эксперимента сопряжено, с гораздо большими издержками, чем наблюдения и особенно при необходимости исследования нескольких факторов маркетинга. Поэтому на практике этот метод используется относительно редко.

**Имитация** представляет собой метод сбора данных, генерируемых ЭВМ с помощью заранее разработанной математической модели, адекватно воспроизводящей поведение объекта исследования.

Достоинство этого метода состоит в возможности оперативного анализа множества вариантов маркетинговых действий и выбора на этой основе наилучшего.

К недостаткам этого метода относится, сложность и трудоемкость создания самой модели, требующая глубокого изучения и формализации причинно-следственных связей между всеми факторами маркетинга, его внешней среды и факторами, определяющими покупательское поведение.

На практике создание такой модели нередко не представляется возможным. Даже если возможности фирмы позволяют создать такую модель, то ее разработка потребует значительных затрат, которые могут оправдать себя при наличии потребности в регулярном и частом, а также многократном ее использовании.

**Опрос.** Под опросом понимается метод сбора информации, путем установления контактов с объектами исследования. В качестве орудия исследования методом опроса используется анкета, представляющая собой вопросник, предусматривающий фиксацию ответов.

Достоинство этого метода состоит в практически неограниченной области его возможного применения. Так, этот метод позволяет получить данные не только о текущем поведении объекта, но и о его поведении в прошлом и намерениях в будущем.

Этим, прежде всего, объясняется широкое применение при проведении маркетинговых исследований этого метода. К недостаткам этого метода относится относительно большая трудоемкость и значительные затраты на проведение опросов, а также возможное снижение точности полученной информации, обусловленное неправильными или искаженными ответами.

Содержание следующей процедуры зависит от выбранного исследователями метода сбора данных и орудия исследования.

Различают три основных способа связи исследователя с объектом при проведении опроса: по телефону, по почте и личное интервью. Каждый из этих способов связи обладает определенными достоинствами и недостатками.

Так, достоинствами опроса (интервью) по телефону является относительно высокая оперативность и дешевизна проведения опроса, а также возможность в отличие от опроса по почте, разъяснить задаваемый вопрос.

К недостаткам этого метода относятся: возможность опроса только тех, у кого есть телефон, что нередко не позволяет обеспечить адекватность выборки;

относительно высокая вероятность получения отказа от ответов (по сравнению с личным интервью), особенно на вопросы личного характера, а также в связи с необходимостью уточнения в ряде случаев личности опрашиваемого уже в начале беседы; вынужденная краткость беседы, обусловленная занятостью опрашиваемого, нерасположенностью опрашиваемого к продолжительным телефонным разговорам и другими причинами.

Достоинство опроса по почте, т.е. производимого с помощью рассылаемых по почте анкет, состоит в устранении всякого влияния интервьюера, в обеспечении наилучших предпосылок для ответов на вопросы личного характера, а также в относительной дешевизне охвата географически рассредоточенной аудитории. К недостаткам этого способа относятся:

низкая оперативность;

возможность не возврата значительной доли разосланных анкет (обычно исследователям не возвращается более половины разосланных анкет) и обусловленная этим возможность самоотбора опрашиваемых;

отсутствие возможности разъяснить вопрос, что требует от исследователя ограничиться лишь простыми и четко сформулированными вопросами;

возможность ответа на вопросы не тех лиц, к которым они адресованы.

Личное интервью по праву считается универсальным и самым популярным способом связи с объектами исследования, поскольку позволяет избежать указанных выше недостатков, присущих опросам по почте и телефону.

К достоинствам этого способа относятся:

относительно небольшая доля отказов от ответов, обеспечиваемая высокой квалификацией интервьюеров;

относительно высокая точность обследования, обеспечиваемая применением более сложных и длинных анкет (чем при опросе по телефону или по почте), что обусловлено возможностью и способностью опытного интервьюера разъяснить все непонятные вопросы; возможность совмещения личного опроса с наблюдением, позволяющая получить дополнительную информацию об опрашиваемых.

Основным недостатком личного опроса является относительно большие организационные усилия и материальные затраты на его проведение, а также возможность оказания интервьюером вольного или невольного влияния на мнение опрашиваемых при наличии у него определенных пристрастий.

**Анкета** является гибким инструментом опроса, т.к. для получения необходимой информации могут использоваться вопросы, отличающиеся формой, формулировками, последовательностью. Так исследователи могут проводить как открытый, так и скрытый опрос.

При открытом опросе используются формулировки вопросов, ясно отражающие его цель. Преимущество такого опроса состоит в возможности исключить трактовки опрашиваемым вопросов, не соответствующие целям исследования. Основным недостатком является стремление опрашиваемого в ряде случаев избежать откровенного ответа и на вопросы личного характера.

Скрытый опрос позволяет избежать отмеченного выше недостатка, повысить степень искренности ответов, но может привести к нежелательным смещениям в ответах в связи с неправильной трактовкой опрашиваемым заданного вопроса.

В зависимости от формы различают два типа вопросов: открытые и закрытые. Открытые вопросы имеют форму, открывающую для опрашиваемого полную свободу в формулировке ответа (например, "Укажите важные для Вас характеристики компьютера").

Закрытые вопросы предоставляют опрашиваемому набор альтернативных ответов, из которых он должен выбрать один или несколько, наилучшим образом отражающих его позицию (например, "Укажите две наиболее важные для Вас характеристики компьютера: быстрдействие, объем оперативной и постоянной памяти, разрешение монитора, надежность, стоимость). Эти вопросы могут требовать однозначного ответа ("да" или "нет") или предоставлять множественный выбор.

Открытые вопросы предпочтительней при предварительных исследованиях, направленных на выяснение характера проблемы. Их недостаток состоит в том, что возникают трудности перед исследователем при анализе ответов из-за расхождений оттенков слов и выражений и невозможности их однозначной интерпретации. Поэтому на практике наибольшее распространение при проведении маркетинговых исследований нашли закрытые вопросы.

Формулировки вопросов анкеты должны быть тщательно разработаны и отвечать следующим требованиям:

Вопрос должен быть ясным и понятным опрашиваемому и не допускать двусмысленности.

Вопросы не должны содержать двойного отрицания (например, "Не считаете ли Вы, что не следует ...").

Интервалы вариантов ответов (при закрытых вопросах) не должны пересекаться (например, до 20: 21-30; 31-40 и т.д.).

Вопросы не должны содержать слова "часто", "очень часто", "много", "мало", "редко", и т.п., так как количественное восприятие этих понятий различными людьми далеко не однозначно.

После разработки анкеты важно провести ее опробование в реальных условиях, т.е. провести тестирование с ее помощью небольшого количества людей, относящихся к той же категории, которая подлежит исследованию. Игнорирование же этой работы может привести к неожиданным трудностям в сборе информации, к искажениям ответов и даже росту числа отказов от участия в опросах. В конечном итоге это приводит к потерям, несоизмеримым с затратами на проведение пробного тестирования.

Организация и проведение сбора информации представляет собой очень ответственную и трудоемкую процедуру, особенно если в качестве метода был выбран личный опрос.

В процессе непосредственного сбора данных важное значение приобретает текущий контроль, позволяющий вносить в случае необходимости оперативные поправки в организацию этой работы.

После завершения сбора данных, а иногда и в процессе их поступления производится их систематизация и анализ.

#### **4. Систематизация и анализ собранной информации**

Систематизация первичной информации состоит обычно в классификации вариантов ответов, их кодировании и представлении в удобной для анализа форма (чаще всего в табличной).

Анализ информации заключается в оценке уже систематизированной информации, как правило, с использованием статистических методов. Окончательные результаты анализа нередко выступают в форме рекомендаций, представляющих собой основанные на оценке собранных данных предложения о действиях фирмы в будущем.

Завершающим этапом исследования является представление отчета о его результатах, который нередко сопровождается выступлением исполнителя с докладом перед представителями заказчика.

#### **5. Представление полученных результатов исследования.**

Как правило, отчет о результатах исследования готовится в двух вариантах: подробном и сокращенном. Подробный вариант представляет собой полностью документированный отчет технического характера, предназначенный для специалистов отдела маркетинга фирмы. Сокращенный вариант отчета предназначен для руководителей фирмы и содержит подробное изложение основных результатов исследования, выводов и выработанных рекомендаций. При этом он не отягощен информацией технического и методического характера, первичными документами и т.п.

Обычно содержание отчета и основные требования к нему предварительно согласуются с заказчиком и поэтому могут иметь специфику и особенности. Тем не менее существуют общие требования к содержанию отчета о проведенном маркетинговом исследовании, предусматривающие обязательное включение в него следующих вопросов:

Цель обследования.

Для кого и кем оно было проведено.

Общее описание генеральной совокупности, охваченной обследованием.

Размер и характер выборки, а также описание применяемых методов взвешенного отбора.

Время проведения обследования.

Использованный метод опроса.

Адекватная характеристика лиц, проводивших обследование, и всех применявшихся методов контроля.

Экземпляр анкеты.

Фактические результаты.

Базовые показатели, использовавшиеся для исчисления процентов.

Географическое распределение проведенных опросов.

## Задание:

Ответить на поставленные вопросы полным ответом.

Вопросы для закрепления изученного материала.

1. Рассмотрите основные источники маркетинговой информации. Получение какого типа информации является:

наиболее дорогостоящим процессом,  
наиболее дешевым?

Какая информация является наиболее ценной?

Сформулируйте понятие маркетингового исследования.

Назовите основные типы маркетинговой информации.

Каковы источники маркетинговой информации?

Каковы цели проведения маркетинговых исследований.

Какие задачи решаются в процессе проведения маркетинговых исследований?

В чем заключается планирование проведения маркетингового исследования?

Какие этапы проходит процесс проведения маркетингового исследования?

Перечислите основные методы проведения маркетинговых исследований.

Каковы особенности использования различных методов маркетинговых исследований?

В чем заключается обработка результатов исследования?

## Урок № 15

### Тема 4.3: Товар и товарная политика

#### Информационный блок

Ключевым элементом комплекса маркетинга является товар. Если товар не в состоянии удовлетворить конкретные потребности покупателей, то никакие маркетинговые мероприятия не смогут улучшить рыночные позиции. Товарный маркетинг – один из ключевых звеньев маркетинга.

**Товар** – предмет или действие, обладающие полезными свойствами и предназначенные для продажи.

Маркетологи рассматривают товар с трех определяющих позиций:

- назначение товара, (товар по замыслу, обобщенный продукт);
- воплощение товара (товар в реальном исполнении, конкретный продукт);
- сервис товара (товар с подкреплением, расширенный продукт).

**Назначение товара** представляет собой его основополагающую, идейную сущность. С данной позиции товар рассматривается как заключенная в упаковку услуга, решающая конкретную проблему покупателя. Деятель рынка должен четко представлять себе что именно хочет и будет приобретать потребитель, уметь различать за каждым товаром конкретную покупательскую проблему и, наоборот, выявив определенную покупательскую потребность, наилучшим образом удовлетворить ее. Таким образом, продавец, реализуя товар, реализует, прежде всего, надежду на решение проблем, стоящих перед покупателем.

**Воплощение товара** представляет собой определенную физическую сущность, услугу или идею, предопределяющую его назначение, т.е. реализацию товара, в конкретной форме способную выступать на рынке. Реально воплощенный товар может характеризоваться соответствующим уровнем качества, набором свойств, оформлением и упаковкой, иметь марочное название.

**Сервис (обслуживание) товара** - предоставление покупателю наряду с товаром дополнительных услуг и выгод, что способствует созданию более благоприятных и эффективных условий его потребления. В последнее время, с распространением новых форм конкурентной борьбы, сервис товара приобретает особое значение.

В конечном итоге выигрывает тот деятель рынка, который сумеет наиболее удачно объединить в своем товаре все три рассмотренных выше условия.

С точки зрения **конечного применения** товары классифицируются на: потребительские, промышленные (продукцию производственно-технического назначения), услуги.

**Потребительские товары** – товары, купленные конечными потребителями для личного (семейного) пользования.

## Классификация потребительских товаров

Критерий классификации	Тип товара
По иерархии потребностей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• первой необходимости</li> <li>• тщательного выбора</li> <li>• престижные</li> </ul>
По времени потребления	<ul style="list-style-type: none"> <li>• длительного пользования</li> <li>• краткосрочного использования</li> <li>• немедленного потребления</li> </ul>
По характеру спроса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• повседневного спроса</li> <li>• особого (уникального) спроса</li> <li>• постоянного спроса</li> <li>• пассивного спроса</li> </ul>
По товарному поведению	<ul style="list-style-type: none"> <li>• лидеры (новинки)</li> <li>• локомотивы</li> <li>• тактические</li> <li>• зазывные</li> </ul>
По товарной специализации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• продовольственные</li> <li>• непродовольственные</li> <li>• услуги</li> </ul>
По степени новизны	<ul style="list-style-type: none"> <li>• принципиально новый</li> <li>• кардинально усовершенствованный</li> <li>• модифицированный</li> <li>• рыночной новизны</li> <li>• новой сферы применения</li> </ul>

Таблица 5. Типология потребительских товаров по виду спроса

Товары	Их классификация	Поведение покупателя
<i>Товары повседневного спроса</i>		
Предметы первой необходимости	это часто приобретаемые товары (напитки, лампочки, молоко).	Рутинный процесс покупки облегчается приверженностью марке или торговой точке, решение о покупке может быть предрешено также, благодаря повторяющейся рекламе.
Товары импульсной покупки	покупаются без раздумья (жевательная резинка, чипсы, лакомства)	должны иметься во всех легкодоступных местах (у кассовых аппаратов, в торговых автоматах), для них важна привлекательная упаковка и выкладка.
Товары для экстренных случаев	приобретаются, когда в них неожиданно ощущается необходимость: зонт во время дождя, аспирин.	В отношении этих товаров у фирмы нет возможности выбора стратегии. Они требуют максимального охвата рынка, так как если покупатель не найдёт товар в нужный момент и в нужном месте, он наверняка купит

		другую марку и возможность продажи будет потеряна.
Товары пассивного спроса	Потребитель не имеет спонтанного желания купить эти товары	Товары, о которых потребитель не знает (сложные регуляторы температуры или чистоты воздуха, страховые полисы, энциклопедии)
<i>Товары предварительного выбора</i>		
	Дорогие товары (мебель, одежда, аудиоаппаратура, видеоаппаратура).	Соответствует принципу ограниченной рациональности и не является привычным. В отношении товаров такого типа потребитель готов затратить свое время на оценку различных предложений, имеющихся на рынке. Потребитель сравнивает знакомые ему марки по различным критериям, например по степени адаптированности к его задаче, стилю, цене, качеству.
<i>Товары особого спроса</i>		
	Специальные марки товаров типа люкс (некоторые модели автомобилей, лучшие сорта обуви, экзотические кушанья, изделия высокой моды).	Покупатель не прибегает к сравнению марок, он активно ищет торговую точку, где предлагается желаемая марка.

**Продукция производственно–технического назначения** — товары, приобретаемые частными лицами и организациями для дальнейшей их переработки или применения в бизнесе.

К продукции производственно-технического назначения относятся: материалы и детали (товары? полностью используемые в изделии производителя), капитальное имущество (товары частично присутствующие в готовом изделии), вспомогательные материалы и услуги (объекты, вообще не присутствующие в готовом изделии).

**Услуга** — действие, направленное на удовлетворение потребностей и предназначенное для продажи.

К потребительским услугам относятся образовательные, медицинские услуги, услуги транспорта и связи, бытовые, жилищно-коммунальные услуги, спортивные, юридические услуги и т.д.

Компания предлагает потребителям товары или услуги, которые должны удовлетворять разнообразные потребности, поэтому разработка товарного ассортимента является важной задачей маркетинга.

Стратегии маркетинга товаров широкого потребления и товаров промышленного назначения серьезно отличаются друг от друга. Так, например, основными маркетинговыми соображениями при выборе поставщика товаров промышленного назначения являются степень его надежности, качество и цена товара, а также система сервиса и уровень техники личной продажи. В свою очередь, при разработке маркетинговой стратегии товаров широкого потребления большое значение уделяется развитию системы распространения товаров и осведомленности о них потребителей, на первый план выступают мероприятия по рекламе и стимулированию сбыта. Также можно выделить отличительные черты маркетинговой политики для каждой из рассмотренных классификационных групп. При разработке и ведении товарной политики используются такие понятия, как ассортимент и номенклатура товаров.

## **2. Концепция жизненного цикла товара**

**Жизненный цикл товара (ЖЦТ)** — время с момента выхода товара на рынок (иногда с момента разработки товара) до ухода с рынка или время существования товара на рынке. ЖЦТ может быть равен нулю, если пробные продажи неудачны, или бесконечности (на продукты питания). Маркетинг ЖЦТ учитывает объективное противоречие: в условиях, когда производитель заинтересован в удлинении ЖЦТ, замену товара стимулируют только внешние факторы: конкуренция, изменения моды и др. Только они являются двигателями товарного обновления.

Выделяют следующие этапы жизненного цикла товара:

**Внедрение** — период медленного увеличения объема продаж. Товар только поступает на рынок и завоевывает покупателей. Прибыль отсутствует в связи с большими затратами.

**Рост** — период быстрого признания товара потребителями и значительного увеличения прибыли.

**Зрелость** — период замедления темпов роста объема продаж, поскольку товар нашел признание у большой группы покупателей. Прибыль стабилизируется или начинает уменьшаться за счет роста затрат на маркетинговые мероприятия, проводимые в целях отражения атак конкурентов.

**Спад** — период снижения объемов продаж и уменьшения прибыли.

#### **Изменение объема продаж и прибыли на различных этапах жизненного цикла товара**

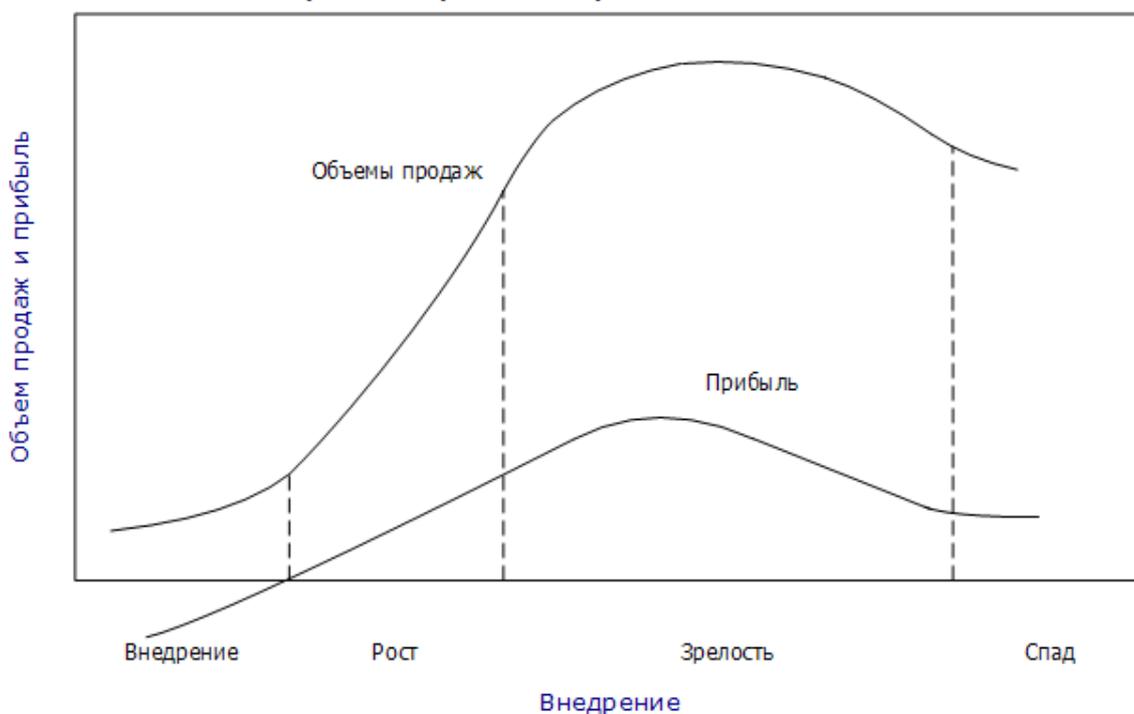


Рис. 17. Изменения объема продаж и прибыли на различных этапах жизненного цикла товара

#### **Этап внедрения**

Главная цель маркетинга - формирование рынка для нового товара. Первая фаза введения товара на рынок требует существенных затрат, которые окупаются лишь в последующие этапы развития продукта. Для этапа внедрения характерен медленный рост объема реализации. Среди основных причин медленного роста можно назвать, прежде всего:

- недостаточную информированность потребителей о новом товаре;
- нежелание покупателей менять свои привычки в потреблении;
- плохо отлаженную систему распределения.

Прибыль незначительна, даже возможна убыточность. Затраты на стимулирование достигают в это время своего наивысшего уровня.

Решающая роль в продвижении товара на рынок здесь принадлежит производителю. На данном этапе важно не количество проданных товаров, а положительная оценка товара потребителем, продление его "рыночной жизни". Поэтому обязательным является требование установления прямого контакта и сотрудничества производителя с потребителем. Весьма важна на этом этапе роль рекламы.

Товарный ассортимент ограничен, поскольку рынок еще не готов к восприятию различных модификаций. Конкуренции нет, или она не значительна.

Основными потребителями являются новаторы, которые способны пойти на риск, связанный с покупкой незнакомого товара. Политика цен в первой фазе жизненного цикла зависит от вида продукта и состояния рынка.

### **Этап роста**

Для данного этапа характерен быстрый рост объемов реализации, если, конечно, товар соответствует рыночным требованиям.

Во второй фазе цикла жизни товара производителю возмещаются затраты, произведенные на первом этапе. В этой фазе, в случае удачного вхождения товара на рынок, наступает относительное сокращение затрат на его производство. Товар активно осваивает все новые потребительские сегменты, становясь продуктом массового производства и потребления. Работа по стимулированию сбыта начинает приносить свои плоды. Контингент потребителей расширяется.

Рынок расширяется: открывающиеся возможности привлекают все большее число конкурентов. Для соответствия растущему рынку предприятие начинает модернизировать товар, создавая модифицированные варианты базовой модели. Стратегия обычно направлена на улучшение качества продукта, совершенствование распределения, применение более эффективных форм продажи, зачастую при некотором снижении цен.

Цены, как правило, остаются на прежнем уровне или несколько снижаются, по мере роста спроса. Прибыль растет быстрыми темпами, что связано с увеличением объема реализации и сокращением издержек производства.

### **Этап зрелости**

На данном этапе происходит замедление роста объема реализации по мере насыщения рынка. Этот этап обычно продолжительнее всех предшествующих и может быть разделен на три фазы.

Первая фаза - объем продажи медленно увеличивается, так как на рынке появляются покупатели, принявшие решение о покупке с некоторым опозданием.

Вторая фаза - стабильная зрелость или фаза насыщения. Объем продажи находится на постоянном уровне и обеспечивается главным образом повторными покупками на замену использованных товаров.

Третья фаза - объем продажи начинает снижаться, поскольку некоторые постоянные покупатели товара данной фирмы начинают приобретать товары других фирм.

Замедление темпов роста объемов реализации приводит к появлению избыточных производственных мощностей, и, следовательно, к обострению конкуренции. Недоброкачественные и неконкурентоспособные товары вытесняются.

Размеры прибыли уменьшаются вследствие растущих затрат на поддержание конкурентоспособного состояния предприятия: снижения цен, увеличения затрат на стимулирование сбыта и рекламу, расходы на НИОКР по созданию модификации товара и т.д.

Предприятие может укрепить свои позиции на рынке за счет:

- 1) увеличения объема реализации существующего товара путем привлечения новых потребителей; стимулирования более интенсивного потребления товара существующими покупателями;
- 2) модификации товара, что привлечет новых потребителей или увеличит возможности использования товара постоянными покупателями. Данный прием часто определяется как повторное внедрение товара.

### **Этап спада**

В конечном итоге товар вступает в последнюю стадию своего жизненного цикла, которая характеризуется падением уровня реализации и прибыли.

В последних фазах цикла жизни продукта наиболее существенным является своевременное ограничение объемов производства и товарных запасов, снижение торговых издержек и цен. Можно, однако, выбрать стратегию, направленную на продление цикла жизни товара (обычно путем улучшения продукта). Снижение объема реализации может быть вызвано:

- изменениями во вкусах потребителей;
- достижениями в области технологии;
- обострением конкуренции.

Большинство покупателей переключаются на более совершенные товары. В числе основных потребителей товара в стадии спада являются "консерваторы", предпочитающие покупать хорошо знакомый товар.

Предприятия, оставшиеся на рынке, как правило, ограничивают объемы производства, отказываются от мелких сегментов рынка, используют наиболее эффективные каналы сбыта, снижают цены и расходы на продвижение товара. Все эти меры направлены на поддержание рентабельной деятельности предприятия.

Каждый товар имеет свой характерный жизненный цикл, форма кривой жизненного цикла товара и продолжительность его отдельных этапов зависит прежде всего от свойств самого товара, степени соответствия его покупательским требованиям, маркетинговой политики, проводимой в отношении данного товара, также большое значение имеет общая экономическая ситуация на рынке, уровень конкуренции.

Благодаря отчетливому определению фаз жизненного цикла предприятие может разрабатывать конкретную стратегию и тактику маркетинга.

Традиционные кривые жизненного цикла характерны, как правило, для товаров и товарных разновидностей (механические печатные машинки, виниловые звуковые диски).

Можно выделить некоторые разновидности кривых ЖЦТ, например:

Кривая «рост — резкое падение — зрелость» — характерна для бытовых приборов, объясняется, как правило, появлением новых потребителей.

Кривая с повторным циклом — характерна для лекарств. После первичного спада проводится новая рекламная компания, что позволяет вывести товар на новый цикл.

«Гребешковая» кривая обуславливается открытием новых характеристик товара, способов его использования, появлением новых потребителей.

#### Основные разновидности кривых жизненного цикла товара



Рис. 18. Основные разновидности кривых жизненного цикла товара

Стратегии маркетинга на различных этапах ЖЦТ напоминают наступательные военные действия:

1. На этапе внедрения задачей для фирмы является глубокое проникновение на рынок. Учитывая только цену и продвижение, возможны четыре альтернативные стратегии:

- стратегия «быстрого снятия сливок» — усиленное продвижение и высокая цена;
  - стратегия «медленного снятия сливок» — умеренное продвижение и высокая цена;
  - стратегия быстрого проникновения на рынок — усиленное продвижение и низкая цена;
  - стратегия медленного проникновения на рынок — умеренное продвижение и низкая цена.
2. На этапе роста задачей для фирмы является укрепление существующего положения и расширение своего плацдарма. Возможны следующие стратегии:
- улучшение качества товара, придание ему дополнительных свойств, укрепление товара на рынке;
  - выпуск новых моделей и модификаций, расширение номенклатуры,
  - выход на новые сегменты рынка;
  - расширение существующих и поиск новых каналов сбыта;
  - рекламная стратегия стимулирования предпочтения.
3. На этапе зрелости основной задачей является получение максимально возможной прибыли от продаж и защита доли рынка. Возможные стратегии:
- борьба за место в лидирующей тройке на рынке и получение прибыли от больших объемов сбыта и низких издержек;
  - занятие ниши на рынке и получение прибыли от высоких наценок.
  - для ряда специфических товаров может быть использована стратегия «убить товар на стадии зрелости» с целью сохранения своего рынка для своего нового товара (например, зубная паста).
4. На этапе спада задача — минимизировать издержки. «Стареющий» товар должен быть либо выведен с рынка или оставлен, если он хотя бы покрывает издержки производства или способствует увеличению объема продаж других товаров. Возможные стратегии:
- увеличение инвестиций с целью захвата лидерства или укрепления позиции на рынке;
  - сохранения определенного уровня капиталовложений до прояснения рыночной ситуации;
  -

Таблица 6. Основные характеристики, цели и стратегии маркетинга ЖЦТ

Этапы ЖЦТ				
	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
Характеристики				
Объем продаж	Небольшой	Быстрорастущий	Достигает пика	Уменьшающийся
Издержки (в расчете на одного потребителя)	Большие	Средние	Низкие	Низкие
Прибыль	Отсутствует	Растущая	Высокая	Уменьшающаяся
Потребители	Любители нового	Первые, признавшие товар	Массовый рынок	Инертные
Число конкурентов	Незначительное	Постоянно растущее	Стабильное, начинающее уменьшаться	Убывающее

Цели маркетинга				
	Информирование потребителей о товаре	Максимизация доли рынка	Максимизация прибыли и защита доли рынка	Уменьшение расходов и поддержание уровня сбыта
Стратегии				
Товар	Предложение основного товара	Предложение расширенного семейства продуктов, услуг	Диверсификация марок и моделей	Исключение «слабых»
Цена	Стоимость плюс наценка	Цена с целью проникновения на рынок	Цена, соответствующая ценам конкурентов	Сниженная
Распределение	Выборочное	Интенсивное	Более интенсивное	Избирательное закрытие убыточных торговых точек
Реклама	Создание осведомленности о товаре среди первых покупателей и дилеров	Создание осведомленности о товаре на массовом рынке	Акцент на особенностях марок и их преимуществах	Уменьшение интенсивности до необходимого уровня, чтобы удержать ярых приверженцев
Стимулирование сбыта	Усиление стимулирования сбыта с целью опробовать и оценить товар	Умеренное с целью воспользоваться преимуществом высокого потребительского спроса	Усиленное, для создания приверженности маркам	Уменьшение до минимального уровня

### 3. Понятие нового товара и его значение

Маркетинговая среда, в которой функционирует предприятие, меняется с течением времени. Изменения, происходящие в ней, оказывают серьезное влияние на деятельность предприятия. Результаты работы предприятия будут зависеть от того, насколько оно сумеет приспособиться к этим изменениям.

Можно выделить основные факторы влияния маркетинговой среды, которые необходимо учитывать при формировании маркетинговой стратегии в сфере планирования ассортимента продукции:

- изменения во вкусах, желаниях и запросах потребителей;
- изменения в технологии производства, достижениях НТП;
- деятельность конкурентов.

Потребители стремятся иметь новые, более совершенные товары. Если производитель не сумеет вовремя выявить и удовлетворить возникшую потребность, это сделает конкурент. Таким образом, производитель не должен успокаиваться на достигнутом, полагаясь на выпускаемую в данное время продукцию, насколько хороша бы она ни была. Для осуществления успешной рыночной деятельности предприятие должно иметь тщательно разработанную программу в области создания новых товаров.

Новые товары могут быть получены двумя способами:

- 1) со стороны, путем приобретения у другого предприятия патента или лицензии на производство товара, а также купив целиком другое предприятие;

2) собственными усилиями, путем разработки внутри предприятия в специальных подразделениях.

Проследим второй путь, связанный с разработкой товара внутри предприятия. Для начала определимся в понятии "новый товар".

Новый товар подразумевает модификацию существующего продукта или нововведение, которое потребитель считает значительным /7/;

- понятие, включающее в себя любые серьезные изменения в форме, содержании или упаковке изделия, которые имеют значение для потребителя. Главный критерий новизны заключается в том, что новое изделие должно настолько отличаться от существующих, чтобы имеющиеся различия могли служить основой для формирования предпочтительного отношения к нему потребителя /8/;

- оригинальные изделия, улучшенные варианты или модификации существующих товаров, а также новые марки - плоды НИОКР фирмы-производителя /9/.

Под понятием "новый товар" может выступать как совершенно новый продукт, не имеющий аналогов, так и существующий ранее товар, в который были внесены существенные, с точки зрения потребителя, изменения, придающие ему новые потребительские свойства.

Разработка и успешное внедрение на рынок новой продукции является одним из важнейших факторов, определяющих долгосрочное развитие предприятия и его рентабельность.

Три основных фактора обуславливают введение новой продукции в ассортимент предприятия /10/:

1). Необходимость оградить предприятие от последствий неизбежного процесса устаревания существующей продукции, который вызывается конкуренцией или моральным износом. Снижение рентабельности выпускаемого продукта может быть компенсировано в долгосрочном плане только за счет введения вместо него нового изделия, которое пользовалось бы спросом у потребителя. Другими словами, введение новых изделий в ассортимент необходимо для защиты уже вложенных в предприятие средств.

2). Необходимость расширять производство более быстрыми темпами, это возможно при узком ассортименте выпускаемой продукции:

- распределять коммерческий риск на более широкую гамму товаров;

- уменьшать возможное отрицательное влияние конкуренции на отдельно взятую сферу производства.

Вместе с тем освоение новых товарных областей связано не только с выгодой, но и определенными опасностями, особенно в тех случаях, когда новое изделие требует изменения установившейся системы сбыта и имеющейся распределительной сети или когда оно требует новых технических знаний, дополнительных специалистов и оборудования.

3). Необходимость обеспечить более быстрое и более постоянное увеличение общей рентабельности предприятия, выражающейся отношением прибыли к вложенному капиталу, путем сохранения и увеличения конкурентоспособности, более рационального использования отходов производства, более полного использования производственных мощностей и возможностей торгового персонала (и, как следствие, более равномерного распределения некоторых накладных расходов), уменьшения сезонных и циклических колебаний в уровне производства и сбыта.

Какое бы важное значение не имело внедрение новой продукции для долгосрочного развития предприятия, необходимо относиться к нему с большой осторожностью и предусмотрительностью. По данным одного из исследований, на рынке товаров широкого потребления терпит неудачу 40% всех предлагаемых новинок, на рынке товаров промышленного назначения - 20%, а на рынке услуг - 80% /11/.

Почему терпит неудачу новая продукция?

Каким образом снизить риск, связанный с внедрением новых товаров?

Можно выделить две основные взаимосвязанные причины неудач при внедрении новой продукции:

1) незнание или недоучет специфических потребностей рынка, политики конкурентов (внешняя среда предприятия);

2) плохая организация процесса планирования разработки новой продукции (внутренняя среда предприятия).

В связи с этим первостепенными условиями для успешного внедрения новых товаров будут комплексное изучение рынка и совершенствование механизма управления планированием новой продукции.

Для анализа деятельности предприятий, способствующей снижению риска, связанного с внедрением новых товаров следует учитывать /12/:

1) характеристики предприятия, повышающие вероятность успеха нового изделия:

- а) персонал предприятия обладает солидными знаниями, квалификацией и опытом в вопросах производства, сбыта и исследования рынка товаров соответствующей группы;
- б) руководство предприятия уделяет необходимое внимание и придает достаточное значение программе разработки новых изделий;
- в) предприятие располагает опытом в планировании и проведении пробных продаж, а также в анализе и интерпретации их результатов;
- г) имеются возможности использования существующего оборудования, сырьевых ресурсов и персонала в целях снижения уровня издержек;

2) свойства товара, благоприятствующие его успешному внедрению:

- а) возможность создания такого нового изделия, отличительные черты которого имеют ценность для достаточно широкого круга покупателей, могут быть им продемонстрированы и вызвать у них предпочтительное отношение к этому продукту (несомненно, что это самый важный источник повышения конкурентоспособности);
- б) возможность обеспечения благоприятных условий для применения отличительных методов рекламы и стимулирования сбыта (нередко имеется возможность придать одному из технически равноценных изделий действительно полезное для потребителей свойство, которое позволит отличить его от конкурирующих изделий и создать основу для формирования предпочтительного к нему отношения покупателей, например, за счет лучшей или более удобной формы упаковки, более усовершенствованных методов распределения и обеспечения поставки изделия в места и сроки, более приемлемые для потребителя);
- в) возможность изготовления изделия, способного удовлетворить существующую потребность (которая либо совсем не удовлетворяется, либо удовлетворяется конкурирующими изделиями более низкого качества) и способного обеспечить достаточно большой объем продаж и такую норму прибыли, которая бы оправдала рекламные расходы, необходимые для формирования спроса;

3) условия рынка, способствующие успеху нового товара:

- а) рынок расширяется, и надежной основой его развития является большое количество потенциальных покупателей;
- б) рынок находится в стадии изменения;
- в) среди покупателей наблюдается укоренившееся предпочтение по отношению к какому-либо одному из конкурирующих изделий, поэтому имеются благоприятные возможности для того, чтобы создать предпочтительное отношение к марке нового изделия;
- г) конкуренты вряд ли смогут принять быстрые контрмеры против нового или традиционных изделий предприятия;
- д) рынок характеризуется относительной стабильностью, т.е. не подвергается резким подъемам и спадам общеэкономического или сезонного характера.

К товарным стратегиям, определяющим развитие товара, относятся:

Вариация продукта — изменение прежних свойств товара.

Дифференцирование — изменение свойств при условии сохранения старых товаров на рынке.

Диверсификация продукта — выпуск нового товара, не связанного с основным производством.

Стратегия диверсификации распространена среди крупных компаний, так как маркетинг нескольких товаров на нескольких рынках снижает вероятность крупных провалов.

Крупные фирмы уделяют большое внимание разработке новых товаров, от успешной реализации которых зависит будущее компании. Это связано, в первую очередь, с

ускорением общего процесса обновления товаров. Так, цикл внедрения новых телевизоров в Японии в 70-е гг. составлял 3 года, в 90-е гг. — 4,5 месяца.

Решению о разработке нового товара предшествуют маркетинговые исследования, анализ рыночного потенциала и конъюнктуры, уровня цен, информации об аналогах конкурентов и др.

Этапы разработки товара включают три параллельных цепи:

Технологическая	<b>И</b>	Отбор идеи	Разработка технологии	Опытное производство
Экономическая	<b>Д</b> <b>Е</b>	Обоснование инвестиций, калькуляция расходов, расчет себестоимости, цены, прибыли		Принятие решения о продаже
Маркетинговая	<b>И</b>	анализ рынка (емкость, спрос)	Продвижение товара (реклама, канал товародвижения)	Пробный маркетинг, эксперимент

Разработка идеи имеет четыре уровня:

замысел (кому и зачем нужен товар, какие потребности он удовлетворяет);

реальное исполнение (качество, полезность, оформление, марка, упаковка);

упрощение (возможность снизить цену за счет уменьшения набора свойств);

подкрепление (оценка надежности, срока службы, комплектности, услуг, конкурентоспособности).

Разработка идеи — не только трудоемкий, но и затратноемкий процесс. Так, на рынке США из 100 четко сформулированных идей до лабораторных образцов доходит 10, в серию запускается 3, устоит на рынке и принесет прибыль — 1.

При разработке нового товара ни одна фирма не имеет гарантии его успеха. Так, по некоторым сведениям, на рынке США от 18 до 40% новинок терпят неудачу.

Таблица 7. Основные факторы успеха нового товара (Англия, 1982 г.)

Факторы успеха	%
Адаптированность товара к требованиям рынка	85
Соответствие товара особым возможностям фирмы	62
Технологическое превосходство товара	52
Поддержка новых товаров руководством фирмы	45
Использование оценочных процедур	33
Благоприятная конкурентная среда	31
Соответствие организационной структуры	15

Таблица 8. Факторы успеха новых товаров (Англия, 1992 г.)

Факторы успеха	Процент фирм	
	японских	британских

	(n=116)	(n=86)
Хорошая адаптированность к потребностям	69,8	75,6
Превосходство над конкурентами		
• по качеству	79,3	59,3
• по осуществимости	69,8	45,3
• по соотношению достоинства / цена	58,6	61,6
• по конструкции	55,2	48,8
Весьма конкурентная цена	41,4	27,9
Адаптированность к фирме	39,7	34,9
Уникальность	36,2	29,1
Умелый маркетинг	27,6	25,6
Глубокий анализ рынка	27,6	18,6
Большой объём рынка	20,7	16,3
Синергия производство / маркетинг	16,4	18,6
Уклонение от рынков с высокой конкуренцией и удовлетворенными покупателями	7,8	10,5
Уклонение от динамичных рынков с частой сменой товаров	2,6	4,7

### **Задание:**

Ответить на поставленные вопросы полным ответом.

Вопросы для закрепления изученного материала.

1. Приведите основные классификации потребительских товаров.
2. В чем заключается отличие маркетинга товаров массового спроса от маркетинга товаров особого спроса?
3. В чем заключается отличие товаров от услуг с точки зрения маркетинга?
4. Вспомните основные товарные стратегии. Подумайте, может ли малая фирма использовать стратегию диверсификации? Какие известные Вам фирмы используют стратегию вариации продукта, а какие — дифференциации?
5. Дайте определение понятия жизненный цикл товара.
6. По каким критериям можно определить, что товар находится на определенной стадии жизненного цикла.

7. Какова роль качества товара при удержании своих позиций на рынке. В чем заключается разница между понятиями качество и конкурентоспособность товара?
8. Дайте определение понятия товарная марка. Какие преимущества имеют компании, использующие марочные стратегии в своей деятельности?
9. Дайте определение понятий товар, услуга.
10. Приведите классификацию промышленных товаров.

## Урок №16

### Тема 4.4: Цены и ценовая политика

#### Информационный блок

Цена – это наиболее видимый, сильнодействующий, вызывающий быструю реакцию рынка маркетинговый инструмент. Успешная работа коммерческих предприятий невозможна без грамотной ценовой политики, базирующейся на знании сущности, взаимосвязей и закономерностей поведения рыночной цены, основ ценового маркетинга. Важными факторами принятия решений по ценам являются наличие достоверной информации и всесторонний анализ ценовой ситуации на рынке. Для решения этих проблем необходимы знания методологии сбора, обработки и анализа данных, характеризующих цены, процессы их образования и изменения.

Разработка стратегии ценообразования является одной из важнейших составляющих маркетинговой политики предприятия. Этот процесс не является одноразовым действием, а должен представлять собой хорошо отлаженный, постоянно действующий механизм. Данный механизм функционирует не в изолированной среде, а находится в тесной взаимосвязи с другими элементами комплекса маркетинговой среды предприятия в целом. Решения в области ценовой политики должны быть увязаны с общей программой маркетинга предприятий, выработанной с учетом действия важнейших рыночных факторов.

Грамотный маркетолог должен иметь представление о том, как формируется рынком соотношение базовых цен различных товаров, определяемое их стоимостью, но реальный интерес для него все же представляет цена как сумма денег, которую согласен заплатить (передать) покупатель за единицу товара в акте купли-продажи. Теория ценового маркетинга базируется на таком определении цены.

Уровень и поведение цены на рынке находятся под воздействием целого ряда факторов и, в свою очередь, влияют на них. Это определяет двойную роль коммерческой цены:

Роль цены на рынке:

индикатор рынка, отражающий весь комплекс ценообразующих факторов, их зарождение, развитие и взаимодействие;

маркетинговый регулятор рынка, с помощью которого осуществляется воздействие на поведение субъектов и факторы рынка.

Рыночная цена выполняет различные функции:

Основные функции цены на рынке

посредника и соизмерителя при обмене товаров на деньги;

важного показателя конъюнктуры рынка;

фактора уровня, структуры и соотношения спроса и предложения, объема и территориального размещения производства;

инструмента образования прибыли и управления эффективностью;

фактора налогообложения;

главной составляющей в оценке инфляционных процессов;

средства влияния на инвестиционную политику;

фактора уровня жизни населения, влияющего на рынок труда, объем и структуру потребления, уровень реальных доходов различных социальных групп;

мощного орудия конкурентной борьбы.

Важность ценовых решений в маркетинге обеспечивается тем, что: цена определяет уровень спроса и объем продаж;

цена определяет рентабельность бизнеса (прибыль, срок окупаемости затрат);  
 цена определяет общее восприятие товара (позиционирование, имидж марки);  
 цена – удобная база для сравнения конкурирующих товаров;  
 другие составляющие маркетинга должны быть совместимы с ценой (например, расходы на продвижение товара).



Рис. 19. Факторы, определившие рост стратегической роли цены в конце 20в.

Повышение важности и сложности решений по ценам привело к тому, что они принимаются на высшем уровне управления фирмой.

Структура конкретной цены, соотношение ее элементов зависят от рыночной ситуации, вида товара, его себестоимости, а также транспортабельности, длины канала товародвижения (числа торговых посредников) и т.д. На процесс ценообразования также сильно влияет налоговая политика государства. Кроме того, цена обязательно должна возмещать издержки продавца и приносить ему прибыль.

Формирование цен осуществляется, как правило, по единой схеме (рис. 18). В процессе коммерческого ценообразования комплексно анализируется ряд социально-экономических условий, вырабатывается ценовая стратегия и тактика, определяется приемлемый для фирмы метод ценообразования и страхования цены от невыполнения.

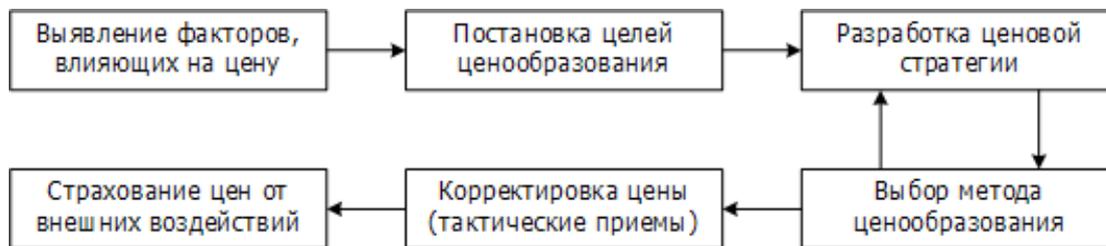


Рис.20. Этапы маркетингового ценообразования

### Факторы маркетингового ценообразования

Из двойственной природы цены вытекает, что главными ценообразующими факторами являются стоимость (затраты) и потребительная стоимость (способность удовлетворять потребности) конкретного товара. На практике они проявляются в возможности предложения и приемлемости его в виде спроса. На микроуровне действует большое количество факторов разнонаправленного действия. Все они находятся в сфере внимания маркетинга.

### Факторы ценообразования

Фактор	Характеристика
Издержки	Определяют тот уровень, ниже которого постоянно действующая цена на товар не может опускаться

	(возможно только краткосрочное снижение). Одна из основных целей фирмы – минимизировать все виды издержек, чтобы расширить возможности ценовых маневров с целью максимизации спроса и оптимизации прибыли.
Производственные возможности фирмы	Если фирма предлагает товар по доступной многим цене, то должна быть готова к росту сбыта, а может быть, и к ажиотажному спросу. В противном случае необходимо завысить цены или увеличится предложение конкурентов.
Финансовые проблемы и хозяйственная динамика	Потребность в быстром обороте или наличных деньгах; период процветания или депрессии влияет, например, на способность фирмы к ценовому риску

Важным фактором ценовой политики фирмы является реакция покупателя на цену. Реклама, приверженность к маркам, ограниченность выбора снижают чувствительность к ценам. Значительное влияние оказывает также субъективность взглядов, например, для одного низкая цена означает удачную покупку, для другого – низкое качество. Чем выше степень монополизации на рынке, тем больше возможностей у отдельных фирм контролировать ценовую ситуацию.

Ценовая политика конкретной фирмы зависит от конкурентных факторов: числа, размера конкурентов-продавцов, степени агрессивности их политики; наличия конкурентной среды со стороны покупателя; изменения цен конкурентных и дополняющих товаров.

На рынках олигополии и монополистической конкуренции теоретически возможна ценовая конкуренция. Так как стратегии ценообразования легко копируются, реакция конкурентов на ценовой успех фирмы может привести к ценовой войне, разоряющей фирмы. Ценовая война бесперспективна для большинства фирм, требует срочной переориентации на неценовые методы конкуренции.

Альтернативой ценовой агрессии является ценовой картельный договор (например, продажа однородных товаров через центральную организацию), тайный сговор, параллельное поведение конкурентов, ориентация на лидера на фоне неценовой конкуренции.

В отличие от этого *ценовое лидерство* помогает мирно уживаться аутсайдеру в конкурентной среде, ориентируясь на цену конкурента-лидера. Лидерство, как правило, принадлежит фирме, занявшей большую долю рынка или имеющей лучший имидж у покупателей.

Перечисленные факторы составляют т.н. «магический треугольник» политики цен, т.к. являются конфликтующими принципами. Ценообразование, основанное на калькуляции затрат и применяемое финансистами, надежно на элитном рынке, но на массовом рынке не защищено от неприятия потребителем. Маркетинговое ценообразование, ориентированное на потребителя (его оценку полезности товара и готовность заплатить) и конкурентов (цену лидера или среднюю по отрасли) может выйти за рамки приемлемых для фирмы затрат. Успешная политика цен должна укладываться в рамки всех трех принципов.

Оценка товара как фактора ценообразования включает несколько важных составляющих:

**Тип и уникальность товара.**

**Стадия жизненного цикла товара.**

**Качество продукта.**

**Восприятие качества потребителем**

Взаимодействие участников канала товародвижения как фактор уровня и поведения цен участники товародвижения заинтересованы в конечной цене товара, обеспечивающей каждому покрытие расходов с разумной прибылью. По степени интеграции в области ценообразования различают нетто-ценообразование и брутто-ценообразование.

**Нетто-ценообразование** – продавец фиксирует цену по отношению к ближайшему посреднику и не влияет на конечную цену товара (неуправляемый канал).

**Брутто-ценообразование**- вертикальное управление ценами (фиксация конечных цен и наценок одним из участников), рекомендации по ценам (добровольное признание лидера в цепочке), ценовые соглашения (договор по ценам равноправных участников).

## **2. Виды цен и их характеристика.**

По сфере обслуживания национальной экономики дифференциация цен строится на основе учета особенностей различных сфер экономики.

Цены данной группы классифицируются следующим образом.

**1.1.Цены оптовые** — цены, по которым промышленные предприятия или их посредники реализуют свою продукцию в больших объемах (оптом), не прибегая к услугам торговых розничных организаций. По оптовым ценам продукция реализуется между предприятиями, отраслями, из оптовой сферы в розничную путем продажи торговым организациям, но не населению, которое совершает покупки относительно мелкими партиями. Реализация товаров по оптовым ценам сопровождается, как правило, безналичными расчетами.

**1.2. Цены розничные** ~ цены, по которым товары реализуются конечному потребителю — населению, так как данные товары являются в основном продукцией потребительского назначения. Использование розничных цен обычно сопровождается наличными расчетами.

**1.3. Цены закупочные** — цены, по которым сельскохозяйственные производители реализуют сельскохозяйственную продукцию крупными объемами государству и предприятиям.

**1.4. Цены на продукцию строительства.** Применительно к строительной продукции говорят о сметных ценах. Различают сметную стоимость строительного объекта в целом и усредненную сметную стоимость единицы конечной продукции типового строительного объекта (например, за 1 м<sup>2</sup> жилой площади, 1 м<sup>2</sup> малярных работ и т.д.).

**1.5. Тарифы** — цены на товары особого рода — услуги. Особенность услуги заключается в том, что она не имеет конкретной материально-вещественной формы.

В зависимости от сферы обслуживания различают тарифы оптовые (тарифы грузового транспорта, связи и другие услуги для юридических лиц) ^розничные, т.е. тарифы на услуги для населения.

**1.6. Цены внешнеторговые** — цены, по которым, как отмечалось выше, осуществляется экспорт отечественных и импорт зарубежных товаров и услуг. Формирование цен этой группы принципиально отличается от формирования национальных цен. При расчете внешнеторговых цен наиболее плодотворен метод использования конкурентных материалов, т.е. информации о ценах фирм, производящих и реализующих на мировом рынке аналогичную или близкую по технико-экономическим параметрам продукцию.

Цены экспортные — цены, по которым производители или внешнеторговые организации продают отечественные товары (услуги) на мировом рынке. Эти цены определяются следующим образом: выбор на мировом рынке цены-ориентира - приведение этой цены к реальным условиям сделки (с учетом качества, транспортировки, платежа, страхования, хранения и т.д.) - включение экспортной пошлины - перевод в валюту страны-экспортера по курсу Национального банка на дату заключения сделки.

Цены импортные - цены, по которым фирмы закупают товары (услуги) за рубежом. Цены на импортируемую продукцию устанавливаются **на** базе таможенной стоимости импортного товара с учетом таможенных импортных пошлин, валютного курса и расходов на реализацию данного товара внутри страны. Значительное место в структуре импортных цен занимают косвенные налоги.

Группировка цен по степени жесткости регулирования государством

В данной группе различают цены рыночные (свободные) и регулируемые.

**Цены рыночные (свободные)** — цены, свободные от прямого ценового вмешательства государства. При этом они не свободны от действия прочих рычагов, не затрагивающих непосредственно уровень и структуру цен. Так, развитие цен зависит от налога на прибыль. Прогрессивные ставки налога на прибыль делают не выгодным для продавца повышение цен, но цены эти правильно называть свободными, или рыночными, поскольку прямого

ограничения на них нет. Вместе с тем, как свидетельствует мировая практика, масштабы свободного ценообразования обратно пропорциональны степени общего вмешательства государства в экономику.

**Цены регулируемые** - цены, изменение которых допускается в определенных пределах и по определенной методике, устанавливаемой государством. В условиях рыночной экономики цены данного вида достаточно распространены и устанавливаются на товары и услуги, традиционно являющиеся объектом повышенного государственного контроля (ведущие виды сырья, топлива, магистральный транспорт, связь, продукция повышенного социального значения и др.).

**Группировка цен с учетом базисных условий**

Под базисными условиями понимают условия отражения в цене расходов на транспортировку, погрузку, разгрузку, страхование продукции и на ее таможенное оформление в случае пересечения товарами государственной границы.

В мировой практике (в том числе в РК) эти правила применяются на базе специального документа «Инкотермс 1990».

Виды цен «ФРАНКО» с учетом базисных условий поставки представлены следующим образом:

**Цены франко-отправления** — цены, которые помимо затрат на производство и необходимой прибыли включают транспортные расходы до пункта начала основной транспортировки груза. Цены франко-склад, франко-порог производителя близки цене EXW. Близки также условия применения цен отправления и перечисленных цен «Инкотермс 1990».

**Цены франко-назначения** — цены, включающие помимо себестоимости и прибыли расходы до пункта назначения, вплоть до пункта появления. В отличие от цен отправления эти цены содержат основную транспортную составляющую. С точки зрения условий формирования.

**Группировка цен по форме организации торговли и характеру ценовой информации**

В данной группе выделяют следующие виды цен.

**Цены прямых контрактов**, которые подразделяются на цены продавцов, цены покупателей и контрактные цены, или цены фактических сделок.

**Цены продавца** — цены, по которым продавец предлагает (рекламирует) свой товар. Это желаемые продавцом цены.

**Цены покупателя** — это цены, желаемые (объявляемые) покупателем.

**Цены контрактные, или цены фактической сделки**, — цены, по которым фактически достигается договоренность между продавцом и покупателем и которые закрепляются контрактом (договором). В зависимости от конъюнктуры рынка данного товара контрактные цены могут тяготеть ценам или продавца, или покупателя.

**Цены контрактные, или цены фактических сделок**, фиксируются в специальных коммерческих документах — контрактах и счетах, отражают реальные условия сделки — количество и качество товаров, сроки и условия поставки, условия платежа, гарантии и пр., которые согласуются между реальными продавцами и покупателями. Цены фактических сделок в большинстве случаев выступают в качестве надежного индикатора реального состояния того или иного рынка товаров и услуг.

По способу установления цены фактических сделок подразделяются на твердые, с последующей фиксацией, подвижные (скользящие) цены.

**Твердые цены фактических сделок** устанавливаются в момент оформления контракта и не изменяются в течение всего срока его действия. Как правило, они используются в сделках, предусматривающих немедленную поставку товаров или их поставку в течение короткого срока. Существенное влияние на применение этих цен оказывает устойчивость конъюнктуры рынка.

**Цены фактических сделок с последующей фиксацией** и используются в процессе исполнения контракта, в котором указаны момент и принцип фиксации.

**Подвижные (скользящие) цены фактических сделок** определяются в момент заключения контракта, но при этом делается оговорка об их пересмотре в период исполнения контракта

при изменении согласованных элементов цен или параметров конъюнктуры рынка. Подвижные (скользящие) цены применяются в основном в долгосрочных контрактах на поставку товаров и при неустойчивости конъюнктуры рынка этих товаров.

**Цены биржевые** — цены по сделкам, заключаемым с использованием услуг специального посредника — биржи. Особенность биржевого товарного рынка определяется следующими основными признаками: биржевые товары — массовые стандартные товары, поэтому сделки регулярны, много продавцов и покупателей, т.е. биржевой рынок — это конкурентный рынок, не требующий вмешательства государства. Вследствие этого биржевые цены считаются наиболее объективной ценовой информацией.

**Цены аукционов** — цены, отражающие ход продаж на аукционах. В классическом понимании аукцион — рынок продавца. Классические аукционные товары нестандартны, спрос на них обычно превышает предложение, поэтому для аукциона характерна повышательная тенденция цен.

**Цены торгов** — цены при специализированной форме торговли, основанной на выдаче заказов на поставку товаров или сдаче подрядов на проведение определенных работ.

Классические торги — рынок покупателя-заказчика, в ответ на заявку которого поступают предложения (офферты) от потенциальных продавцов (офферентов). Общая тенденция развития цен здесь понижительная: прочих равных условиях заказчик предпочитает относительно более дешевое предложение. В отличие от аукционов торги более закрытые неограниченные. Цены торгов являются, как правило, объектом вмешательства государства, так как значительная доля заказов и подрядов регламентируется правилами, устанавливаемыми государством. Ценовая информация аукционов и торгов поступает в основном не регулярно.

**Цены справочные** информируют покупателей об условиях продаваемых товаров (услуг) производителем (продавцом). Как правило, они отражают интересы продавца, носят ориентировочный характер и могут заметно отклоняться от цен фактических сделок. Для поставщиков справочные цены являются базой при определении цен предложений, а для покупателей — ориентиром при согласовании цены сделки. Разница между справочными ценами и ценами реальных сделок составляет 7—30% в зависимости от особенностей контракта и конъюнктуры рынка. Справочные цены публикуются в широко распространенных источниках объединениями производителей, информационными агентствами и бюро, консультационными и брокерскими фирмами. Сведения о справочных ценах можно получить без каких-либо затруднений.

По форме представления справочные цены подразделяются на цены прейскурантов (каталогов, проспектов) и цены предложений.

Цены прейскурантов (каталогов, проспектов) публикуются фирмами-производителями по стандартной, массовой продукции с краткой характеристикой технико-экономических параметров изделий. Прейскурантные цены являются базой для уторговывания цен при заключении

Цены предложений устанавливаются производителями по специальной, заказной продукции без согласования с потребителями.

### **3. Методика расчета цен**

Изучив и оценив факторы, влияющие на решения по ценам, определив цели ценообразования, можно приступать к установлению исходной цены на конкретный товар.

Можно выделить три подхода к данной проблеме, связанные с определением ключевого фактора - *издержки, спрос, конкуренция* - на которых будет основываться метод ценообразования.

**Расчеты цены на основе издержек.** Данный метод заключается в начислении определенной наценки на себестоимость товара. Потребительский спрос и конкуренция не имеют решающего значения и, как правило, не учитываются.

Данный метод ценообразования будет самым простым, но не самым лучшим: трудно установить оптимальную цену на товар, не учитывая влияние таких серьезных факторов, как текущий спрос и конкуренция. Однако данный метод считается наиболее справедливым по отношению и к покупателям, и к продавцам, т.к. при высоком спросе продавцы не

наживаются за счет покупателей, при этом все же получая справедливую прибыль на вложенный капитал.

Размер наценки зависит от вида товара. Разница в размерах наценок отражает различия в:

- стоимости товарных единиц,
- объемных продажах,
- оборачиваемости товарных запасов,
- соотношениях между марками производителей и частными марками.

**Расчет цены на основе спроса.** Данный метод основывается на тщательном и всестороннем изучении потребности покупателей, выявлении взаимозависимости между спросом и ценой. Он заключается в установлении такой оптимальной цены на товар, которая соответствует ценностной значимости товара, воспринимаемой потребителем. Ценообразование на основе спроса приобрело особое значение с распространением неценовых методов конкуренции. При этом главным в маркетинговой политике становится создание, сохранение и укрепление предпочтительного отношения потребителей к своему предложению. С помощью инструментов маркетинга создается уникальный, привлекательный образ товара для данного целевого рынка. Цена как элемент маркетинга должна соответствовать и подчеркивать ценностную значимость товара.

Если устанавливать цену выше оптимального уровня, соответствующего представлениям потребителей о ценностной значимости товара, сбыт окажется ниже возможного.

Если устанавливать цену ниже оптимальной, уровень сбыта будет достаточно высоким, однако величина доходов будет ниже возможной.

Кроме того, снижение цены может неблагоприятно сказаться на образе товара, особенно если этот товар престижный, т.к. нередко цена связывается с определенным статусом, уровнем качества и т.д.

**Расчет цены на основе конкуренции.** Данный метод характерен для рынка, на котором сильные конкурирующие предприятия реализуют сходную продукцию. Цены устанавливаются с учетом текущих рыночных цен, издержки и спрос имеют меньшее влияние. Предприятие может назначать цену на уровне, выше или ниже уровня цен своих основных конкурентов, в зависимости от реальных или предполагаемых различий между собственным и конкурирующим положением.

При установлении окончательной цены необходимо рассмотреть каждую из представленных методик, это позволит сузить диапазон цен и выбрать наиболее оптимальный конечный вариант, соответствующий общей ценовой политике предприятия. Кроме того, должна быть учтена ответная реакция на предлагаемую цену со стороны других участников рыночной деятельности и проведена соответствующая корректировка.

#### **4. Методы ценообразования.**

Стратегическому уровню цены (высокому-низкому), с которым товар выйдет на рынок, необходимо придать цифровую форму. Выбор метода расчета исходного уровня продажной цены осуществляется с учетом перечисленных факторов и традиций отраслевого ценообразования. Практическое ценообразование основывается не на методах оптимизации, а на постепенном, с использованием неполноценной информации поиске более или менее приемлемой цены. Продавец должен определить и обосновать цену, которую хочет и может предложить рынку. Эта цена должна укладываться в интервал, за пределами которого производство становится бездоходным. Основные принципы ценообразования вытекают из «магического треугольника»: цена должна покрывать затраты и приносить достаточную прибыль, должна быть принята массой покупателей, выдержать стратегии конкурентов. Заложить эти условия в одну цену сложно, поэтому при первоначальном определении цены необходимо выбрать приоритетное направление: затратное, покупательское или конкурентное. В соответствии с этим различают методы, ориентированные на затраты, спрос, конкурентов, а также производные от них методы (также их можно назвать синтетическими, т.е. сочетающими разные направления).

#### **5. Стратегии ценообразования.**

**Стратегия ценообразования** — это возможный уровень, направление, скорость и периодичность изменения цен в соответствии с рыночными целями фирмы.

Для классификации ценовых стратегий можно использовать несколько критериев.

Критерии	Виды ценовых стратегий
1. По уровню цен на новые товары:	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ стратегия «снятия сливок»</li> <li>○ стратегия «цены проникновения»</li> <li>○ стратегия «среднерыночных цен»</li> </ul>
2. По степени изменения цены:	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ стратегия «стабильных цен»</li> <li>○ стратегия «скользящей падающей цены» или «исчерпания»</li> <li>○ стратегия «роста проникающей цены»</li> </ul>
3. По отношению к конкурентам:	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ стратегия «преимущественной цены»</li> <li>○ стратегия «следования за конкурентом»</li> </ul>
4. По принципу товарной и покупательской дифференциации:	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ стратегия «дифференциации цен на взаимосвязанные товары»</li> <li>○ стратегия «ценовых линий»</li> <li>○ стратегия «ценовой дискриминации»</li> </ul>

**Стратегия «Снятия сливок»** — кратковременное конъюнктурное завышение цен.

Маркетинговая цель — максимизация прибыли. **Условия применения:**

покупатели — привлеченные массивной многообещающей рекламой, сегмент целевого рынка, нечувствительный к цене; новаторы или снобы, желающие обладать новейшим или модным товаром;

товар — принципиально новый, не имеющий базы сравнения, либо товар повышенного спроса, неэластичного спроса, запатентованный товар, товар высокого и постоянно повышающегося (с целью оградить производство от конкурентов) качества, с коротким жизненным циклом;

фирма — известна и имеет имидж высокого качества или неизвестна и проводит интенсивную кампанию по стимулированию сбыта в момент запуска продукта; производственный процесс не отработан и издержки могут превысить ожидаемый уровень при условии, что спрос с трудом поддается оценке; фирма не располагает необходимыми оборотными средствами для широкомасштабного запуска нового товара, и продажа по высокой цене позволит их получить.

Преимущество стратегии — позволяет в короткий срок возместить маркетинговые расходы и высвободить капитал, если рынок «принял» товар по высокой цене, перспективы товара хорошие: снижать цену легче, чем повышать.

Недостаток стратегии — высокая цена привлекает конкурентов, не давая времени фирме закрепиться на рынке.

**Стратегия «цены проникновения»** — значительное занижение цен на товар.

Маркетинговая цель — захват массового рынка. **Условия применения:**

покупатель — массовый с низким или средним доходом, чувствительный к цене, спрос по качеству малоэластичен;

товар — широкого потребления, узнаваемый, не имеющий заменителей (условия, обеспечивающие возможность дальнейшего повышения цен);

фирма — имеющая производственные мощности, способные удовлетворить повышенный (из-за низких цен) спрос, мощная фирма, имеющая опыт и возможность справиться с проблемой повышения цен.

Преимущество стратегии — снижает привлекательность рынка для конкурентов, давая тем самым предприятию преимущество во времени для закрепления на рынке.

Недостаток стратегии — проблема дальнейшего повышения цены при сохранении размеров захваченного рынка.

Разновидности: «цена вытеснения» — такая низкая цена, которая исключает появление конкурентов на рынке.

**Стратегия «среднерыночных цен»** — выпуск новых товаров по среднеотраслевой цене.

Маркетинговая цель — использование существующего положения. **Условия применения:**

покупатель — сегмент целевого рынка со средним доходом, чувствительный к цене;

товар — широкого потребления, стандартизованный, с нормальным жизненным циклом;

фирма — имеет среднеотраслевые производственные мощности.

Преимущество стратегии — относительно спокойная конкурентная ситуация.

Недостаток стратегии — трудная идентификация товара.

**Стратегия «стабильных цен»** — неизменных при любом изменении рыночных обстоятельств. Маркетинговая цель — использования существующего положения. **Условия применения:**

покупатель — постоянный и солидный, несколько консервативный клиент, для которого важно постоянство цен;

товар — престижный, дорогостоящий;

фирма — работает в отрасли, в которой традиционно считаются «неприличными» частые и резкие скачки цен.

Преимущество стратегии — высокая относительная прибыль (с единицы товара).

Недостаток стратегии — фирма должна иметь постоянный резерв для снижения издержек, по возможности сохраняя прежний уровень качества.

**Стратегия «скользящей падающей цены»** или «исчерпания» — ступенчатое снижение цен после насыщения первоначально выбранного сегмента.

Маркетинговая цель — расширение или захват рынка. **Условия применения:**

покупатель — массовый со средним доходом, «подражатель»;

товар — особо модный или используемый лидерами общественного мнения;

фирма — имеет возможность увеличения объема производства и частого изменения в технологии.

Преимущество стратегии — фирма может добиваться периодического расширения рынка сбыта за счет покупателей со все более низким уровнем дохода и соответствующего увеличения объема продаж.

Недостаток стратегии — нет.

**Стратегия «роста проникающей цены»** — повышение цен после реализации стратегии цены проникновения. Маркетинговая цель — использование существующего положения, завоеванной доли рынка. **Условия применения:**

покупатель — массовый, постоянный (приверженец марки),

товар — узнаваемый, отсутствуют заменители,

фирма — мощная, имеет опытных маркетологов.

Преимущество стратегии — нет.

Недостаток стратегии — трудности повышения цен после низкого уровня.

**Стратегия «преимущественной цены»** — достижение преимущества по отношению к конкурентам. Маркетинговая цель — атаковать или защищаться от натиска конкурентов. **Условия применения:**

покупатель — давно занятый другими фирмами рыночный сегмент;

товар — широкого потребления, имеет заменителей;

фирма — работает в условиях явной для потребителя конкуренции.

Преимущество стратегии — обязательный мониторинг конкурентного состояния.

Недостаток стратегии — зависимость от поведения конкурента.

Разновидности:

цена выше, чем у конкурента (преимущество по качеству);

цена ниже, чем у конкурента (преимущество по издержкам).

**Стратегия «следования за конкурентом»** — основана на копировании поведения ценового лидера. Маркетинговая цель — использование существующего положения. **Условия применения:**

покупатель — массовый,

товар — имеет равноценный или более устойчивый субститут,

фирма — некрупная, в обозреваемом конкурентном пространстве имеет лидера или основного конкурента, имеет возможность осуществлять мониторинг его ценовой политики.

Преимущество стратегии — недорогая по осуществлению линия поведения фирмы.

Недостаток стратегии — зависимость от поведения конкурента.

**Стратегия «дифференциации цен на взаимосвязанные товары»** — использование широкого спектра цен на субституты, дополняющие и комплектующие товары. Маркетинговая цель — поощрение покупателей к потреблению. **Условия применения:**

покупатель — со средними или высокими доходами;

товар — взаимосвязанные товары массового потребления;

фирма — работающая с широким спектром товаров.

Преимущества стратегии — оптимизация продуктового портфеля.

Недостатки стратегии — нет.

Разновидности:

высокая цена на самый ходовой товар (приманку, имиджевый товар) восполняет увеличение затрат на разнообразие ассортимента и применение низких цен для дешевых или новых товаров;

низкая цена на основной товар номенклатуры компенсируется завышением цен дополняющих товаров;

выпуск нескольких версий товара для сегментов с разной эластичностью;

связывание в набор дополняющих или независимых товаров по льготной цене (ниже, чем цены продажи отдельных товаров).

**Стратегия «ценовых линий»** — использование резкой дифференциации цен на ассортиментные виды товара. Маркетинговая цель — создать представление покупателей о принципиальном отличии в качестве с учетом порогов их ценовой чувствительности. **Условия применения:**

покупатель — имеет высокую ценовую эластичность спроса,

товар — имеет ассортиментный набор и качество, сложное для однозначного определения потребителем,

фирма — имеет опытного маркетолога, возможность дорогостоящих исследований.

Преимущество стратегии — оптимизация продуктового портфеля.

Недостаток стратегии — сложно определить психологический барьер цен.

**Стратегия «ценовой дискриминации»** — продажа одного товара различным клиентам по разным ценам или предоставление ценовых льгот некоторым клиентам. Маркетинговая цель — свободное или без дополнительных затрат перемещение товара с «дешевого» рынка на «дорогой». **Условия применения:**

покупатель — постоянный клиент, легко идентифицируется, эластичность спроса у разных потребителей существенно разная;

товар — уникальный, не имеющий равноценных заменителей;

фирма — реальный или мнимый (в представлении потребителей) монополист.

Преимущество стратегии — оптимизация спроса в реальных условиях.

Недостаток стратегии — нет.

Разновидности:

льготы постоянным партнерам, франчайзи (с целью внедрения в посреднические структуры); разные цены в зависимости от времени пользования, типа потребителя.

**Государственная ценовая политика в РК.**

Необходимость регулирования цен в Казахстане возникла еще в начале 90-х годов, когда Казахстан находился на стадии перехода к рынку.

Итоги хозяйствования за истекший после объявленной либерализации цен период в нашей республике не обнадеживали, произошел резкий рост цен во всех отраслях и сферах

деятельности. Так, оптовые цены промышленности в декабре 1992 г. по сравнению с декабрем 1991 г. увеличились в 39 раз.

Рост оптовых цен не мог не сказаться на динамике розничных цен на товары и платные услуги населению. В 1992 г. они выросли соответственно в 15 и 18 раз.

Цены не оставили своей прыти и в 1992 году. Государство стало регулировать уровень цен, прежде всего, на продукцию энергетических отраслей, являющихся исходными для уровня цен в перерабатывающих отраслях, товаров народного потребления и платных услуг населению. Но случилось так, что возросшие государственные расходы, появившиеся вследствие экспортного развала сложившегося десятилетиями экономического организма, приходилось покрывать в ущерб другим привычным статьям расходов.

Эти причины породили свои трудности и в деле регулирования цен в Казахстане. В республике не получила должного развития обрабатывающая промышленность, выпускающая конечную продукцию, от реализации которой как раз и получается реальная прибыль. Поэтому Казахстан завозит с уже установленной поставщиком отпускной ценой. К ней прибавляются таможенные тарифы, посреднические, транспортные и прочие расходы, определяющие издержки обращения и окончательную цену товара.

Другой из причин роста цен являлось обвальное падение объемов производства и услуг на всех предприятиях и в организациях, и увеличение в связи с этим доли накладных расходов себестоимости единицы работ, продукции.

В условиях экономических преобразований без регулирующей роли государства в процессах управления народным хозяйством не обойтись. В качестве одной из антиинфляционных мер Кабинет Министров РК принял постановление "О государственном регулировании цен на продукцию предприятий-монополистов, регулируемое по свободным рыночным ценам".

Нельзя забывать и о том, что на уровень потребительских цен большое влияние оказывают услуги торговых организаций и других посредников в сфере обращения товаров, которые материализуются в торговых и снабженческо-сбытовых надбавках.

Постановлением (от 2.09.92 г. № 735) предоставило государственным торговым и снабженческо-сбытовым организациям право самостоятельно определять размеры надбавок с ограничением рентабельности: оптовой торговли - 3, розничной -5% к товарообороту; снабженческо-сбытовых организаций - 40% к издержкам обращения.

В условиях кризисной ситуации степень государственного регулирования цен должна быть значительной. Действующая система законодательных актов открывается Законом "О ценообразовании", который предусматривает, наравне со свободным ценообразованием, также и государственное вмешательство в установление цен. Практически на данный момент сфера применения государственных фиксированных цен включает хлеб, нефтепродукты, услуги связи, электроэнергию и коммунальные услуги. По этим ценам реализуется 10-15% товарной продукции республики. Закон предусматривает возможность противодействия недобросовестной конкуренции со стороны предприятий-монополистов.

Действие постановление № 814 резко ограничивало рост оптовых (отпускных) цен на продукцию и товары, вырабатываемые государственными предприятиями - монополистами.

При одновременном же отпуске цен произошло как бы ценовое стимулирование производства всех товаров, при этом без учета реального спроса на них. Поскольку доходы населения выросли в гораздо меньшей степени, чем уровень цен, то произошло снижение спроса, тогда как рыночный механизм регулирования предполагает увеличение цен именно в результате повышения спроса.

Сейчас сформировался экономический механизм, в котором каждое предприятие вынуждено вести себя как монополист: повышать цены и сокращать производство, чтобы обеспечить необходимый уровень заработной платы и прибыли. Именно этот процесс роста цен является основной причиной инфляции.

Преодоление отрицательных тенденций в функционировании экономики и ее стабилизация требуют проведения комплексных мер, связанных с изменениями в кредитно-денежном, налоговом регулировании. Центральным же моментом является переход к комплексному регулированию цен.

В наших условиях государственное регулирование цен должно быть направлено на формирование конкурентной среды, так и на обеспечение эффективного функционирования отраслей естественных монополистов. Это взаимосвязанные процессы. При отсутствии конкурентного или регулируемого ценообразования в отраслях-немонополистах резко снижается эффективность государственного регулирования цен в отраслях-монополистах.

Комплексное государственное регулирование цен является одним из важнейших факторов, который должен стабилизировать экономику, подавить инфляцию и создать нормальные условия для функционирования предприятий.

Принципиальный подход к государственному регулированию цен заключается в том, чтобы исключить или ограничить до минимума возможность каждому производителю определять цены.

Переход к непосредственному установлению цен государством нецелесообразен. Более приемлемым является комплексное государственное регулирование цен, обеспечивающее равноправные экономические условия функционирования всех предприятий. Механизм государственного регулирования цен должен быть таким, чтобы обеспечить плавное введение рыночного механизма регулирования экономики с постоянным и постепенным наращиванием эффективности национальной экономики.

### Задание:

Ответить на поставленные вопросы.

1. Как маркетинг трактует понятие цены?
2. Каковы факторы маркетингового ценообразования?
3. Какой фактор является основным ориентиром в процессе назначения цены на престижные товары?
4. Какие условия способствуют назначению высоких цен?
5. Что составляет основу риска при применении стратегии «цены проникновения»?
6. Каковы особенности применения стратегии ценовых линий?
7. Для каких условий характерно ценообразование на основе обеспечения целевой прибыли?
8. В каких случаях применяются методы, ориентированные на спрос?
9. В чем заключаются основные недостатки затратного метода?
10. Каковы особенности производственных методов ценообразования?
11. Какую цель преследует метод «округления цены»?
12. Какая стадия жизненного цикла товара располагает к снижению цен?
13. В чем заключаются особенности брутто и нетто ценообразования?
14. С помощью каких рычагов государство регулирует цены?
15. Какую стратегию используют компании-лидеры рынка сотовой связи, какую — компании-новички рынка сотовой связи? Обоснуйте свой ответ.
16. Применение какой стратегии является сильным стимулом для внедрения на рынок конкурентов?

## Урок №17

Тема 4.5: Жизненный цикл товара (ЖЦТ) и разработка новых товаров

### Информационный блок

#### 1. Понятие ЖЦТ

*Жизненный цикл товара* — период времени, в течение которого товар обладает жизнеспособностью, обращается на рынке, пользуется спросом, приносит доход производителям и продавцам.

Принято считать, что жизненный цикл товара состоит из следующих этапов:

- а) выведение на рынок, поступление товара в широкую продажу;
- б) рост объема продаж товара вследствие наличия и увеличения спроса;
- в) период зрелости, когда достигается максимальный объем продаж;
- г) насыщение рынка данным товаром, снижение спроса, уменьшение сбыта;
- д) резкий спад объема продаж, снижение прибыли.

## 2. Этапы жизненного цикла

Жизненный цикл товаров можно разделить на несколько основных этапов:

### *Этап выведения товара на рынок*

Характеризуется очень высокой степенью неопределенности результатов, поскольку заранее трудно определить будет ли иметь успех новый товар.

Маркетинговые усилия предприятия направлены на информирование потребителей и посредников о новом товаре.

На этой стадии у предприятия высокие затраты на маркетинг, издержки производства так же высоки в связи с малым объемом выпуска.

Прибыли на данном этапе нет.

### *Этап роста*

Характеризуется быстрым развитием продаж.

Если товар оказался успешным и перешел в фазу роста, у производителя начинают снижаться затраты на производство товара в связи с ростом объема выпуска и реализации цены.

Цены могут понижаться, что может позволить предприятию постепенно охватить весь потенциальный рынок.

### *Этап зрелости*

Объем спроса достигает максимума.

Рынок на данном этапе сильно сегментирован, предприятия стараются удовлетворить все возможные потребности. Именно на этом этапе вероятность повторного технологического совершенствования или модификация товара наиболее эффективна.

Главная задача предприятия на данном этапе — сохранить, а по возможности расширить свою долю рынка и добиться устойчивого преимущества над прямыми конкурентами.

### *Этап упадка*

Проявляется в снижении спроса.

Поскольку объем продаж и перспективы прибыли снижаются, некоторые фирмы сокращают свои инвестиции и покидают рынок. Другие фирмы наоборот стараются специализироваться на остаточном рынке, если он представляет экономический интерес или спад происходит постепенно. Однако за исключением иногда наблюдаемых случаев возрождения рынка, прекращение выпуска технологически устаревшего товара становится неизбежным.



Рис. Жизненный цикл продукта

*Стадия внедрения на рынок* характеризуется незначительным ростом объема продаж и может быть убыточной из-за больших начальных затрат на маркетинг, малых объемов выпуска продукта и неосвоенности его производства.

*Стадия роста объема продаж* характеризуется быстрым ростом объема продаж, обусловленного признанием продукта со стороны потребителей, прибыльность растет, относительная доля затрат на маркетинг, как правило, падает, цены постоянны или немного падают.

*На стадии зрелости рост объема продаж* замедляется и даже начинает падать, так как продукт уже приобретен большинством потенциальных потребителей, усиливается конкуренция, затраты на маркетинг обычно возрастают, возможно снижение цен, прибыль стабилизируется или снижается. При модернизации продукта и рыночных сегментов возможно продление данной стадии.

*Спад* проявляется в резком снижении объема продаж и прибыли. Модернизация продукта, снижение цен, увеличение затрат на маркетинг могут только продлить эту стадию. Необходимо обратить внимание, что максимум прибыли, как правило, по сравнению с максимумом объема продаж смещается в направлении начальных стадий жизненного цикла. Это обусловлено повышением затрат на поддержание сбыта на поздних стадиях жизненного цикла продукта.

Форма кривой жизненного цикла, как правило, остается более или менее одинаковой для большинства продуктов.

### **3. Методы оценки жизненного цикла товара**

1. Одним из методов является оценка заявок поставщиков. Наименьшая цена контракта является одной из рекомендованных методик для оценки предложений на поставку простых товаров.

2. Метод наименьшей цены применяется при закупке простых товаров, для которых характерна количественная определенность (число, размер и/или вес), простота и качественная определенность, делимость и заменяемость любым другим товаром той же номенклатуры.

3. Следующим методом является оцененная стоимость. Данный метод применим к оценке предложений на поставку стандартно сопоставимых товаров, т.е. таким товарам, которые имеют одинаковый срок эксплуатации, одинаковую производительность, постоянную производительность в течение срока эксплуатации.

4. Стоимость жизненного цикла – применим при закупке капитального оборудования, промышленных объектов.

5. Балльная оценка - применим для оценки предложений, когда при принятии решения учитываются наилучшие условия поставки товаров, работ, услуг, которые невозможно точно рассчитать и представить в денежном выражении.

6. Конкурентоспособность товара можно прогнозировать в процессе разработки образцов, однако реальная конкурентоспособность оценивается только на рынке при сопоставлении как с характеристиками, так и с условиями продажи и сервиса аналогичных товаров-конкурентов.

7. Дифференциальный метод оценки основан на использовании единичных параметров взятого продукта и сопоставляемого с ним образца (или потребности).

#### **4. Виды жизненного цикла**

Кроме того, в зависимости от того, на каком уровне агрегирования рассматривается продукт, можно рассматривать различные типы кривых жизненного цикла.

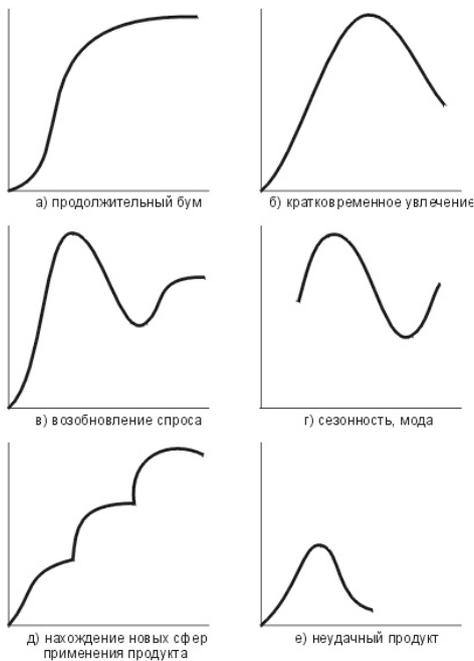


Рис. Различные варианты кривых жизненного цикла

Прежде всего следует помнить, исследование рынка начинается не с продукта, а с потребностей потребителей. Например, потребители испытывают потребность в транспорте. Подобные потребности могут оставаться постоянными, расти от столетия к столетию и могут никогда не достичь фазы падения.

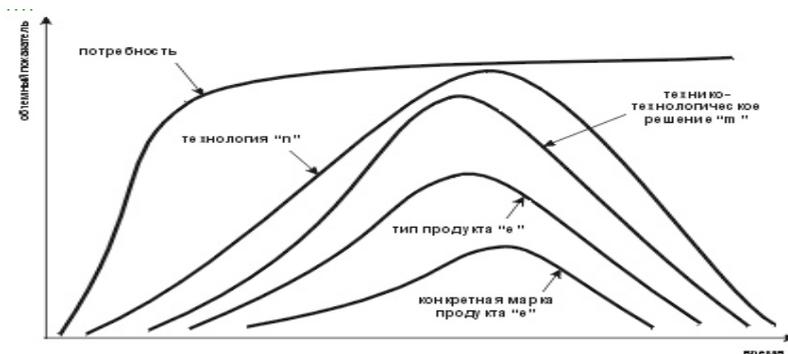


Рис. Жизненные циклы потребности, технологии, продуктов

Жизненный цикл технологических способов, хотя и короче, чем потребностей, но может быть чрезвычайно продолжительным.

Характер кривой жизненного цикла часто является результатом скорее управленческих действий и не обусловлен внешними причинами.

При разработке и проведении товарной политики надо учитывать, что один и тот же продукт на разных рынках может находиться на различных стадиях жизненного цикла.



Задание:

Ответить на поставленные вопросы полным ответом

1. Дайте определение понятию «жизненный цикл товара»
2. Чем характеризуется этап выведения товара на рынок.
3. Опишите стадию роста объема продаж
4. Чем характеризуется этап выведения товара на рынок
5. Опишите стадию роста объема продаж
6. Чем характеризуется этап роста.
7. Опишите стадию внедрения товара на рынок
8. Чем характеризуется этап зрелости
9. Опишите стадию зрелости роста объема продаж.
10. Чем характеризуется этап упадка.
11. Опишите спад производства товара.
12. Прогнозирование конкурентоспособности товара.
13. Перечислите методы оценки жизненного цикла товара.
14. Стоимость жизненного цикла.
15. Перечислите этапы ЖЦТ.
16. С чего начинается исследование рынка?
17. Что учитывают при разработке и проведении товарной политики?
18. Опишите этап спада производства товара.
19. Перечислите проблемы ЖЦТ.
20. Опишите этап зрелости товара.

## Урок №18

### Тема 4.6: Реализация товара

#### Информационный блок

Под товарным ассортиментом понимается набор связанных между собой товаров, объединение которых при продаже способно принести предприятию дополнительный эффект. Так, если торговое предприятие располагает большим набором одежды, рассчитанной на все покупательские вкусы и материальные возможности, то у него резко возрастают шансы на то, что посетитель магазина сделает покупку.

Группа различных товаров, каждый из которых представлен в ассортименте, предлагаемая торговым предприятием покупателям, составляет товарную номенклатуру.

Вначале о товарном ассортименте.

Товары, образующие ассортимент, могут объединяться по следующим признакам:

- общая или сходная область использования, например косметические товары, одежда, автомобили;

- общие каналы распределения и места продажи, например магазины для малообеспеченных, магазины стандартных цен, магазины товаров из определенной страны;
- общие покупатели, например состоятельная часть населения, молодежь, представители определенной профессии;
- одинаковый диапазон цен, например магазины, где все товары продаются по определенной цене;
- общий характер спроса, например товары массового спроса, товары повседневного спроса;
- общий характер самого ассортимента, например товары расширенного ассортимента, узкого ассортимента.

Продажа товаров каждой ассортиментной группы имеет свою специфику и требует особого подхода. Поэтому, как правило, работу с определенными ассортиментными группами поручают специалистам по данным видам товаров.

Работа над товарным ассортиментом предполагает принятие решений о широте ассортимента, о его наращивании, а также о его насыщении. Главным критерием для решения о широте ассортимента является его влияние на величину прибыли: считается целесообразным дополнять ассортиментный набор или, наоборот, исключать из него товары лишь в том случае, если это приводит к повышению прибыльности продаж. Подобный подход приводит к тому, что в конечном счете предприятие, борясь за прибыль, устанавливает для себя довольно узкий ассортимент наиболее прибыльных товаров.

Это правило, однако, не распространяется на те предприятия, которые делают бизнес на продаже товаров определенного вида ассортимента и завоевали на этом свою коммерческую репутацию. Например, торговые фирмы, известные как магазины товаров массового спроса, могут в ряде случаев пренебречь соображениями прибыльности в интересах сохранения «лица фирмы» и не сужать ассортимент.

В стратегическом плане товарный ассортимент имеет тенденцию к расширению. Существует два пути расширения ассортимента: наращивание и насыщение.

*Наращивание* ассортимента означает включение в него тех товаров, которые ранее данным предприятием не предлагались. Так, например, наряду с ювелирными изделиями из золота, серебра и драгоценных камней организуется производство и продажа бижутерии. Наращивание ассортимента, как правило, связано с изменением стоимости и качества товаров и может производиться следующими тремя способами:

- путем включения в ассортимент товаров более низкой ценовой группы и соответственно – более низкого качества (так называемое наращивание «вниз»);
- путем включения в ассортимент более дорогих товаров более высокого качества (наращивание «вверх»);
- одновременное расширение ассортимента «вверх» и «вниз».

Наращивание «вниз» применяется при необходимости завоевания новых перспективных сегментов рынка, при изменении рыночной конъюнктуры, связанной со снижением покупательной способности населения, а также в ходе конкурентной борьбы. Наращивание «вверх» может оказаться целесообразным при повышении покупательной способности населения, когда фирма имеет достаточно ресурсов и стремится к более широкому охвату всего возможного диапазона состоятельных покупателей данной группы товаров и предоставления им наиболее полного выбора. Например, при продаже автомобилей, товаров длительного пользования и предметов роскоши.

Данный способ расширения товарного ассортимента требует большой осторожности: во первых, для работы с состоятельным покупателем нужны особые навыки и опыт, которого может не оказаться; во вторых, покупатель дорогого товара будет проявлять законное недоверие к новому, непроверенному поставщику и продавцу; в третьих, расширение «вверх», требующее больших затрат, может ослабить позиции предприятия «внизу» и привлечь туда опасных конкурентов.

Наращивание ассортимента одновременно «вверх» и «вниз» характерно при продвижении на рынок качественно новой группы товаров. В нашей стране такими товарами, появившимися в последние десятилетия, стали продовольственные товары длительного хранения (в

вакуумной упаковке), одноразовые бритвы, разнообразная косметика (дезодоранты, краски для волос и т. д.).

Расширение товарного ассортимента за счет *насыщения* рынка отличается тем, что добавляемые товары не выходят за пределы цен, характерных для существующего ассортимента лишь заполняют пробелы в наборе товаров определенного вида и назначения. Примерами насыщения рынка могут служить появление в продаже все новых сортов колбасы, видов майонеза, [книг](#) одной и той же тематики. Работа по насыщению рынка объясняется желанием опередить конкурентов, более полно использовать производственные и торговые возможности предприятия, привлечь внимание как можно более широких слоев населения к своим товарам.

Вместе с тем, насыщая рынок, не следует закрывать глаза и на возможные негативные последствия такой деятельности, особенно если дополнительные товары не имеют существенных отличий и преимуществ по сравнению с существующими. Непродуманное насыщение рынка затрудняет потребителю выбор, не дает возможности на чем либо остановиться и тем самым задерживает покупку.

Кратко остановимся на проблемах, связанных с товарной номенклатурой.

По сути, товарная номенклатура – это перечень товаров, находящихся в продаже данного предприятия в определенный период. Товарная номенклатура характеризуется общим количеством наименований товаров, количеством ассортиментных групп, вариантностью выбора товаров и согласованностью ассортимента.

Первые три характеристики номенклатуры товаров понятны по их названиям. Что касается согласованности ассортимента, то под этим понимается возможность использования в процессе производства, движения и продажи товаров их общих свойств в целях увеличения прибыли предприятия. Речь [идет](#) о возможности изготовления товаров на одном и том же оборудовании, из одного и того же сырья, движении по одному каналу распределения, предложении потребителю взаимодополняющих товаров. Например, для мебельного предприятия выгодно производить теннисные ракетки: сходное сырье и производственный процесс, подготовленный персонал. Продовольственные товары глубокой заморозки выгодно объединить для перевозок в транспорте, оборудованном холодильными установками. Продажа футляров для очков пойдет лучше там, где продаются сами очки.

Состояние и изменение ассортимента и номенклатуры товаров представляют собой товарную политику предприятия, которая является основой его коммерческой стратегии.

Пришло время остановиться еще на одном мощном инструменте коммерческой деятельности, который не без основания получил название «двигателя торговли».

### **Товарная номенклатура и ассортимент товаров**

В реальной действительности очень мало фирм, которые предлагают рынку лишь один товар. Как правило, фирма изготавливает и продает несколько товаров, а также может оказывать некоторые услуги. Все эти товары и услуги определяют товарную номенклатуру фирмы.

### **Товарная номенклатура**

Товарная номенклатура — это совокупность всех производимых и предлагаемых фирмой для продажи товаров и услуг. Рассматривая такую совокупность, можно выделить отдельные группы товаров, схожих по своим потребительским характеристикам или призванных удовлетворять определенную потребность. Эти группы товаров называются ассортиментными группами. Ими, например, для парфюмерно-косметической фирмы могут быть: одеколон, духи, губная помада и т. д.

Каждая ассортиментная группа состоит из отдельных ассортиментных позиций (марок, моделей, разновидностей). Например, ассортиментная группа Одеколон может состоять из двух ассортиментных позиций: одеколон Престиж и одеколон Маэстро.

### **Товарный ассортимент**

Совокупность всех ассортиментных групп товаров, изготавливаемых фирмой, определяет так называемый товарный ассортимент. Он характеризуется:

- широтой (количество изготавливаемых ассортиментных групп);
- глубиной (количество ассортиментных позиций в ассортиментной группе);

- насыщенностью (количество ассортиментных позиций во всех ассортиментных группах);
- гармоничностью (степень близости товаров различных ассортиментных групп с точки зрения их потребителя или каких-то иных показателей).

### **Управление товарным ассортиментом**

Чтобы обеспечить эффективную предпринимательскую деятельность, фирма должна постоянно развивать товарный ассортимент. Необходимость этого обусловлена рядом факторов, основные из которых:

- изменение спроса на отдельные товары;
- появление новых или усовершенствование уже существующих товаров в результате проведенных исследований в области техники и технологии;
- изменения в товарном ассортименте конкурентов.

Кроме того, важными факторами развития товарного ассортимента являются:

- целесообразность использования свободных мощностей;
- желание посредников закупать товары широкого ассортимента;
- целесообразность использования побочных продуктов производства.

Задача высшего руководства фирмы и состоит в том, чтобы с учетом всех этих факторов обеспечить наиболее полное соответствие товарного ассортимента запросам потребителей. Такое соответствие достигается благодаря управлению товарным ассортиментом.

Управлять товарным ассортиментом — значит постоянно предлагать рынку такой ассортимент товаров, который удовлетворяет покупателей с точки зрения его:

- широты. Фирма может развить ассортимент за счет изготовления товаров новых ассортиментных групп;
- глубины. Фирма может увеличить количество ассортиментных позиций в одних ассортиментных группах и уменьшить их в других;
- насыщенности. Фирма может развить ассортимент за счет увеличения общего числа всех ассортиментных позиций;
- гармоничности. Фирма может добиться большей или меньшей гармоничности между товарами различных ассортиментных групп.

Принимая решения о широте, глубине, насыщенности и гармоничности товарного ассортимента, необходимо постоянно проводить оценку выпускаемых фирмой изделий. Поэтому следует постоянно анализировать соответствие производимых изделий запросам покупателей и на этой основе принимать решения о:

- снятии с производства устаревших товаров;
- модификации изготавливаемых товаров;
- Свойства товаров, обуславливающие их пригодность удовлетворять определенные потребности населения и проявляющиеся в процессе эксплуатации или потребления, называют **потребительскими**. В совокупности потребительские свойства составляют **качество**.

**Номенклатура потребительских свойств** — это перечень потребительских свойств, подразделенный на взаимосвязанные уровни и используемый при различных операциях по оценке качества товаров.

**Структура** потребительских свойств представляет собой комплексные и единичные свойства, разделенные на уровни по правилам иерархической классификации. Структура потребительских свойств служит основой формирования номенклатуры потребительских свойств и показателей качества. Структура потребительских свойств и показателей качества уточняется в зависимости от назначения отдельных групп товаров и выполняемых ими функций.

**Средства товарной информации.** Информация о товаре доводится до сведения потребителя с помощью маркировки, технической документации, прилагаемой к товару, или иным способом, принятым для отдельных видов товаров.

**Маркировка** — это часть информации, которая наносится изготовителем (продавцом) непосредственно на товар, тару, упаковку, этикетки, ярлыки, листки-вкладыши и пр. Содержание и способы нанесения маркировки для каждого вида товара указываются в стандартах.

Маркировка в зависимости от характера наносимых знаков и символов может содержать текстовую и цифровую информацию, а также штрих-коды, пиктограммы, объемно-пространственные изображения.

Пиктограммы (символы, информационные знаки) в образной форме представляют определенную информацию о товаре, его свойствах, способах ухода и пр. С учетом все возрастающих объемов международной торговли такая маркировка особенно удобна, так как пиктограммы в сжатой образной форме способны представлять определенную информацию о товаре. В целом пиктограммы (символы) маркировки делятся на товарные знаки, знаки соответствия, манипуляционные знаки, экологические знаки, знаки безопасности и пр.

**Товарный знак** — это обозначения (словесные, изобразительные, объемные, а также их комбинации), позволяющие отличить товары одних изготовителей от однородных товаров других изготовителей. Товарный знак — это визитная карточка предприятия (рис. 2).



**Рис. 2. Товарные знаки:**

*а) ОАО "Московский комбинат хлебопродуктов"; б) ОАО "Московский межреспубликанский винодельческий завод"; в) ОАО "Донской табак"*

Товарный знак регистрируется Агентством по патентам и товарным знакам, где осуществляется проверка их охраноспособности и новизны. На зарегистрированный товарный знак выдается документ — свидетельство. Регистрация товарного знака действует в течение 10 лет, считая со дня поступления заявки в Агентство. Срок действия регистрации может быть продлен по заявлению владельца товарного знака каждый раз на 10 лет. Право на использование товарного знака охраняется законом Российской Федерации "О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения".

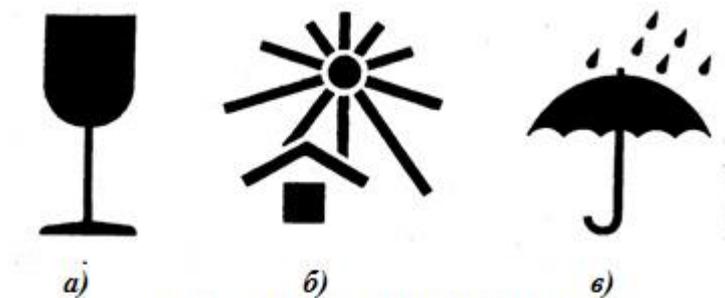
**Знаки соответствия** — это обозначения, которые наносятся на товар и (или) упаковку для подтверждения соответствия качества товара требованиям нормативных или технических документов. Знаки соответствия классифицируются на международные, региональные и национальные. Примером регионального знака соответствия может служить знак европейского экономического сообщества "СЕ" (рис. 3).



**Рис. 3. Знаки соответствия:**

*а) Знак соответствия директиве ЕС; б) Знак соответствия государственным стандартам России; в) Знак соответствия стандартам Японии; г) Знак соответствия стандартам Франции*

**Манипуляционные знаки** наносят в основном на транспортную тару или упаковку. Эти знаки дают указания по выполнению погрузочно-разгрузочных работ (рис. 4).

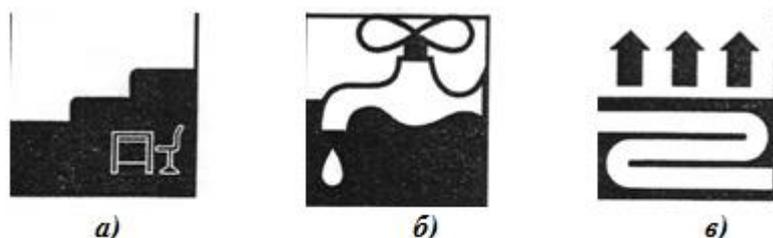


**Рис. 4. Манипуляционные знаки:**

*а) указывает на хрупкость груза и необходимость осторожного обращения ("Хрупкое. Осторожно!"); б) указывает на то, что груз следует защищать от тепла ("Беречь от нагрева!"); в) указывает на необходимость защиты груза от воздействия влаги ("Беречь от влаги!")*

Некоторые особенности эксплуатации или потребления товаров также могут маркироваться с помощью соответствующих знаков. Такая маркировка может указывать на способы обращения с товаром и с упаковкой, на способы ухода за товарами, способы его хранения и использования.

Например, символы назначения ковровых покрытий показаны на рис. 5.



**Рис. 5. Символы назначения ковровых покрытий:**

*а) пригодные для покрытия лестниц в служебных помещениях;  
б) для использования во влажных условиях, например в ванной комнате;  
в) пригодные для помещений с подогреваемыми полами*

**Предупредительные знаки** наносятся на ярлыки, упаковку или транспортную тару тех товаров, которые способны причинить вред человеку. Они уведомляют потребителя об опасности при эксплуатации (потреблении), транспортировании и хранении товара. Наиболее распространены системы маркировки, используемые при транспортировке опасных веществ и материалов и основанные на рекомендациях ООН. Для краткой характеристики опасности и описания советов по безопасному обращению с веществом рекомендуется использовать основные выражения и соответствующие им коды (R-фразы с соответствующими R-кодами) и (S-фразы с соответствующими S-кодами). Например: R29 — при контакте с водой выделяется токсичный газ; S30 — избегать контакта содержимого с водой.

Если малые размеры упаковки с веществом не позволяют разместить на этикетке всю предупредительную информацию, то на ярлыке помещаются: наименование вещества; сигнальное слово; символы опасности; R- и S-коды и, если позволяют размеры этикетки, то еще и стандартные R- и S-фразы; данные поставщика; обозначение партии продукции; указание о том, где можно найти более полную информацию по безопасному обращению с веществом.

Материалы, содержащие некоторые опасные вещества (свинец, кадмий, хлор и др.), должны маркироваться дополнительными данными. Например, для материалов, содержащих кадмий или его сплавы, надо дать следующее предостережение: "Осторожно! Содержит кадмий. При использовании образуются опасные пары. Использовать с соблюдением требований безопасности".

**Экологические знаки** наносятся на те товары, которые могут нанести вред окружающей среде при производстве, использовании, утилизации и захоронении товара.

Экологический знак "Зеленая точка" (рис. 6 а) применяется в системе мероприятий по предотвращению загрязнения окружающей среды отходами. Такой знак на упаковке указывает на возможность ее переработки или возврата.

Продукция, маркированная знаком "Голубой ангел" (рис. 6 б), соответствует установленным требованиям, выполнение которых гарантирует экологическую безопасность. Например, автомобиль, имеющий такой знак, оборудован надежной системой очистки выхлопных газов.

Другие экологические знаки информируют потребителя о различных показателях экологических свойств реализуемых товаров, что нередко служит основным критерием их выбора.



Рис. 6. Пиктограммы экологической маркировки:

а) знак "Зеленая точка"; б) знак "Голубой ангел"; в) знак экомаркировки ЕС;  
г) знак "Белый лебедь", используемый в Скандинавских странах;  
д) экоснак Японии

Важный элемент маркировки — **штриховой код**. Наличие штрихового кода является обязательным при проведении внешнеторговых операций, при сертификации импортных товаров. Его отсутствие может стать причиной снижения конкурентоспособности товаров.

**Штриховой код** представляет собой комбинацию темных (штрихов) и светлых (пробелов) полос различной толщины, а также букв и/или цифр. Штриховое кодирование призвано обеспечить быстрый и максимально корректный ввод больших объемов информации.

Существует несколько видов стандартов товарной нумерации EAN-13, EAN-8, DUN-14, UPC, которые служат для кодирования товаров.

Номер товара является уникальным и неповторяющимся. Изделия с различными потребительскими свойствами обязательно имеют различные коды. Групповые упаковки должны иметь код, отличный от кода товаров, которые в нее входят. Различные коды имеют также транспортные упаковки различной емкости. Однако те изделия, которые могут одновременно являться и транспортными упаковками и потребительскими товарами (например, коробка с 12 бутылками минеральной воды, блок сигарет) маркируются по правилам, относящимся к потребительским товарам.

Для маркировки большинства потребительских товаров используются номера стандарта EAN-13, состоящего из 13 знаков (13 цифр под штрихами и пробелами) и имеющего следующую структуру (рис. 7):

- **первые 2 (3) знака** — код страны, где находится организация, зарегистрировавшая изготовителя, его товар и присвоившая им порядковые номера;
- **следующие 5 (4) знаков** — номер, присваиваемый изготовителю или иной организации, реализующей товар. Данные об этих номерах содержатся в базах данных национальных организаций товарной нумерации. При этом следует иметь в виду, что единой международной базы в настоящий момент не существует, а сведения некоторых национальных организаций можно запросить путем обращения в соответствующую организацию. В России код предприятия можно найти по Общероссийскому классификатору предприятий и организаций (ОКПО);
- **далее 5 знаков** — код товара, присваиваемый предприятием, с учетом его потребительских свойств товара, упаковки, массы и т. п. Предприятие может, по своему усмотрению, использовать номера товара для внутренней классификации продукции. Классификация не является обязательной, ее правила устанавливает само предприятие, без согласования с национальными организациями.
- **13-й знак (последний)** — контрольное число. Служит для проверки правильности присвоения номера и считывания символа.

Короткий номер EAN-8 предназначен для нумерации малогабаритных товаров, на которых трудно или невозможно разместить стандартный номер EAN-13. EAN-8 имеет следующую структуру:

- **первые 2 (3) знака** — префикс, обозначающий код страны;
- **следующие 5 (4) знаков** — номер товара, присваиваемый непосредственно национальной организацией товарной нумерации, он не соотносится со стандартными номерами EAN-13, используемыми данным предприятием;
- **8-й знак (последний)** — контрольное число.

Допустимы различные способы нанесения штриховых кодов, они могут наноситься на упаковку или этикетки изделия типографским способом в процессе их изготовления (например, сигаретные пачки, этикетки на бутылках), или могут быть напечатаны на этикетках с клеящейся основой. Расположение штрихового кода на изделии должно обеспечивать возможность его беспрепятственного считывания.

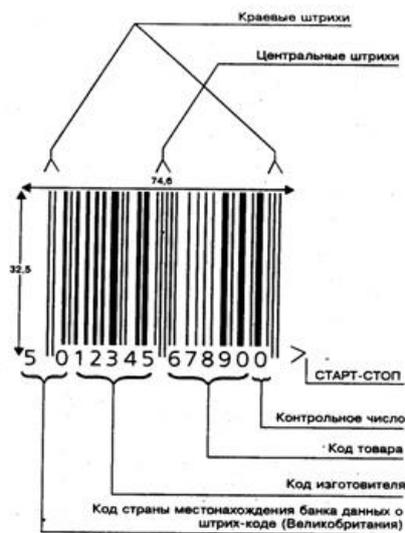


Рис. 7. Структура штрихового кода EAN-13

Кроме маркировки, носителями товарной информации выступают **технические документы**, которые в зависимости от назначения подразделяют на товарно-сопроводительные (товарно-сопроводительные накладные, счет-фактуры, качественные удостоверения, сертификаты соответствия и др.) и эксплуатационные (паспорта, руководства по эксплуатации и др.) документы.

### Информация о непродовольственных товарах

Требования к содержанию информации о непродовольственных товарах регламентируются стандартами на группу товаров, а также на отдельные их виды. Информация должна включать следующие сведения:

- наименование товара;
- наименование страны-изготовителя;
- наименование фирмы-изготовителя (может быть дополнительно обозначено буквами латинского алфавита) с указанием адреса;
- основное (или функциональное) назначение товара или область его применения;
- правила и условия безопасного хранения, транспортирования, безопасного и эффективного использования, ремонта, утилизации, захоронения, уничтожения (при необходимости);
- основные потребительские свойства или характеристики;
- данные об обязательной сертификации, которая наносится в виде знака соответствия.

**В зависимости от вида и технической сложности товара изготовитель и/или продавец может дополнить обязательную информацию такими данными, как:**

- масса нетто, основные размеры, объем или количество;
- состав (комплектность);
- товарный знак (торговая марка) изготовителя (при наличии);
- дата изготовления;

- срок годности (или службы);
- обозначение нормативного или технического документа, по которому изготавливается товар (обязательно для товаров отечественного производства);
- информация о добровольной сертификации (при наличии);
- информация о знаке соответствия товара требованиям государственных стандартов (при наличии);
- штриховой код товара (при наличии);
- специфическая информация для потребителя (при необходимости).

**Наименование товара** должно соответствовать государственным стандартам РФ и общероссийским классификаторам технико-экономической информации.

Товары, не являющиеся традиционными для России и поступающие по импорту, должны иметь наименования, соответствующие международным, региональным или национальным стандартам, а при их отсутствии — наименования, применяемые в стране-изготовителе.

**Наименование страны-изготовителя** указывается по названию, принятому в ООН. Если товар, изготовленный в одной стране, проходит в другой стране технологическую обработку, которая изменяет его свойства и/или превращает в конечное готовое изделие, то при нанесении информации эта другая страна должна рассматриваться как страна-изготовитель данного товара.

Если же изготовитель товара не является одновременно упаковщиком и/или экспортером, то наряду с наименованием изготовителя должны быть указаны упаковщик и/или экспортер и их юридические адреса.

**Основное (или функциональное) назначение** отечественного товара, его потребительские свойства или характеристики, область применения, правила и условия безопасного хранения, транспортирования, использования, ремонта, утилизации и др. должны сообщаться потребителю в соответствии с требованиями нормативного или технического документа на конкретный вид товара. Например, информация о кожаной обуви должна содержать сведения о таких основных ее потребительских характеристиках, как вид материалов верха, подошвы и подкладки; цвет материала верха; размер и полнота обуви. Практически всегда должно указываться назначение парфюмерно-косметических товаров, например, водостойкая тушь для ресниц, шампунь от перхоти, увлажняющий крем для лица, солнцезащитный крем для тела и пр. Назначение может не указываться в том случае, если это очевидно, например, мыло туалетное, зубная паста. Если в наименовании изделия указывается его назначение, то изготовитель также несет за это ответственность.

**Масса нетто, основные размеры, объем и количество товара** должны указываться в международной системе единиц (СИ). Допускается не указывать массу или объем на изделиях массой менее 5 г или объемом менее 5 мл.

**Состав** (комплектность) товара должны быть представлены в виде перечня с наименованием "Состав" или "Комплектность".

**Товарный знак** (торговая марка) изготовителя проставляется непосредственно на товарах, таре или на ярлыках и этикетках.

С учетом особенностей конкретных товаров в информации о них указывают срок хранения и срок годности (службы) или только срок годности (службы) товара.

Изготовитель должен указывать срок годности, если данный товар включен в утвержденный правительством РФ "Перечень товаров, для которых установление срока годности обязательно".

Для товаров с практически неопределенными длительными (многолетними) сроками хранения сроки их годности или сроки хранения в информации для потребителя не указывают, а устанавливают в договоре купли-продажи.

Срок годности (или службы) исчисляются с даты изготовления и указывают непосредственно на товаре, транспортной или потребительской таре с использованием одной из типовых формулировок: "Годен в течение ... (дней — месяцев — лет)" или "Годен до ... (день — месяц — год)", "Использовать до ... (день — месяц — год)", "Срок службы... (лет — часов — циклов)". Если товар упаковывают в транспортную или иную тару, в которой он будет

предложен потребителю, то дату изготовления необходимо дополнить датой упаковки этого товара, которая проставляется на транспортной или потребительской таре.

В информации на отечественную продукцию должна приводиться ссылка на нормативную или техническую документацию, в соответствии с требованиями которой она была произведена.

Информация о добровольной сертификации товара наносится в виде знака соответствия, принятого в конкретной официально зарегистрированной системе добровольной сертификации.

**Штриховой код** товара наносят на товар, тару и/или упаковку по правилам, установленным Европейской ассоциацией товарной нумерации (EAN).

Товар может сопровождаться специфической информацией, например, рекламной информацией, характеризующей особые свойства или преимущества данного товара по сравнению с товарами-аналогами, лицензионными знаками, знаками экономичности, повышенной безопасности и пр. Так, к информации, характеризующей специфические свойства изделий, можно отнести жесткость щетины для зубных щеток, тип зубных нитей и зубочисток (вощеные, деревянные, с фторидом) и пр. Для парфюмерно-косметических товаров обязательно указание условий хранения (пониженной температуры, определенной влажности воздуха и др.).

Информация о товаре располагается в одном или нескольких удобных для прочтения местах, при этом следует размещать информацию всегда в одних и тех же местах единицы товара, тары, упаковки.

При небольших размерах единиц тары или упаковки, на которых технически сложно разместить текст необходимой информации полностью, а также на сувенирных и подарочных изделиях, допускается данные о товаре или часть из них размещать на открытке, листе-вкладыше, прилагаемом к каждой единице тары, упаковки, групповой упаковке или в сопроводительной документации к поставляемому товару.

### **Информация о продовольственных товарах**

**Информация о продовольственных товарах должна содержать такие сведения, как:**

- наименование продукта;
- наименование, местонахождение (адрес) изготовителя, упаковщика, экспортера и импортера продукта, наименование страны и места происхождения;
- товарный знак изготовителя (при наличии);
- массу нетто, объем и количество продукции;
- состав продукта;
- пищевая ценность;
- условия хранения;
- срок годности; срок хранения; срок реализации;
- обозначение нормативного или технического документа;
- информация о сертификации пищевых продуктов.

**Кроме того, информация о продовольственных товарах может быть дополнена такими сведениями, как:**

- способ и рекомендации по приготовлению (для продуктов детского питания, мясных консервов, консервов из птицы, полуфабрикатов, молочных продуктов, кондитерских изделий);
- ветеринарное клеймо и/или ветеринарные штампы (для мяса в тушах, полутушах и четвертинках);
- товароведческое клеймо (категория упитанности) (для мяса в тушах, полутушах и четвертинках, неупакованное мясо птицы в тушках);
- термическое состояние (фасованное мясо, полуфабрикаты, колбасы, мясо птицы в тушках — охлажденные, замороженные);
- категория, сорт (при наличии) (для мясных продуктов, колбасных и кулинарных изделий из мяса птицы, пищевых яиц, молока и молочных продуктов, зерномучных продуктов);
- вид упаковки (мясные и рыбные продукты, чай, кофе, вкусовые вещества — упаковано под вакуумом);

- рекомендации по применению (консервы из мяса, птицы, продукты диетического питания);
  - способ обработки (мясо птицы в тушках — потрошенные, полупотрошенные) и др.
- Рассмотрим более подробно лишь те позиции информационного перечня, которые имеют принципиальное значение для характеристики продовольственных товаров.

**Наименование** может включать название группы, подгруппы, вида продукта, приведенных в любой последовательности. В наименовании возможно указание отличительных особенностей продукта, например, концентрированный, восстановленный, сублимированный, пастеризованный, охлажденный и пр.

Пищевые продукты, которые не являются традиционными для России (джин, виски, лечо и пр.) и поступают по импорту, должны иметь наименования, соответствующие международным, региональным и национальным нормативным документам.

#### **Не допускается:**

- в наименованиях аналогов пищевых продуктов указывать, что они являются продуктами типа другого известного продукта (например, вино типа Ркацители, минеральная вода типа Боржоми и т. п.);
- давать пищевым продуктам наименования, вводящие потребителей в заблуждение относительно природы пищевого продукта. Например, не допускается промышленно вырабатываемым аналогам натуральных пищевых продуктов давать наименования, близкие к натуральным продуктам (белковой икре название "Икра зернистая черная", палочкам, вырабатываемым из рыбы и другого сырья название "Крабовые палочки").
- использовать термины "приближенное к женскому молоку", "адаптированное" в названии молочных продуктов, предназначенных для питания детей первого года жизни.

**Наименование места происхождения** указывается в том случае, если особые свойства продукта определяются характерными природными условиями географического объекта (страны, населенного пункта, местности и пр.) и/или людскими факторами. Если название географического объекта не вошло во всеобщее употребление на территории России, то оно не признается наименованием места происхождения продукта.

Если продукт (сырье, полуфабрикат), изготовленный в одной стране, проходит в другой стране технологическую обработку, которая изменяет его свойства или превращает в готовое изделие, то другая страна рассматривается как страна происхождения.

**Масса нетто и объем продукта.** Для продуктов, в которых основной компонент находится в жидкой среде (в сиропе, рассоле, во фруктовом или овощном соке, в бульоне и пр.), помимо общей массы нетто должна быть указана масса основного продукта.

Слово "**состав**" должно предшествовать перечню ингредиентов, которые указываются в порядке уменьшения массовой доли в рецептуре продукта. К ингредиентам относятся не только вещества растительного, животного или минерального происхождения, но также природные или синтезированные пищевые добавки, используемые при подготовке или производстве пищевого продукта и присутствующие в готовом продукте в исходном или измененном виде. При указании пищевых добавок применяют их групповое наименование и индекс согласно Международной цифровой системе (INS) или Европейской цифровой системе (E). Например, желеобразователь — агар E 406.

При применении усилителей вкуса или запаха слова "ароматизатор", "пищевкусовая добавка" должны сопровождаться прилагательными: "натуральный", "идентичный натуральному" или "искусственный", в зависимости от того, какими они являются.

Правительством Российской Федерации утвержден перечень пищевых продуктов, которые должны содержать информацию о противопоказаниях для применения при отдельных видах заболеваний. В перечень включены следующие продукты: биологически активные пищевые добавки к пище, обладающие тонизирующим, гормоноподобным и влияющим на рост тканей организма человека действием; пищевые продукты, содержащие эти добавки; пищевые продукты нетрадиционного состава с включением не свойственных им компонентов белковой природы.

Информацию о противопоказаниях для применения при отдельных видах заболеваний доводят до сведения потребителя на этикетке, контрэтикетке, ярлыке, листе-вкладыше, прилагаемом к каждой единице упаковки, или маркировкой.

Любая информация о специальных питательных свойствах, лечебном или профилактическом назначении продукта, наличии в нем биологически активных веществ, отсутствии вредных веществ или других особых его характеристиках может быть нанесена на этикетку только с разрешения компетентных органов Минздрава России или при соответствии продукта нормативному документу Минздрава России, регулиющему решение данных вопросов.

**Пищевую ценность** указывают как массу углеводов, белков, жиров и других компонентов в 100 г или 100 мл съедобной части продукта. Энергетическую ценность продукта определяют в расчете на 100 г или 100 мл продукта и указывают в килокалориях.

**Условия хранения** указывают для продуктов, имеющих ограниченные сроки годности (хранения, реализации) и/или требующих специальных условий хранения (пониженной температуры, определенной влажности воздуха, светового режима и пр.). Для продуктов (например, продуктов детского питания), качество которых изменяется после вскрытия герметичной упаковки, защищавшей продукт от порчи, рекомендуется указывать условия хранения после вскрытия упаковки.

Срок годности пищевых продуктов исчисляется с даты изготовления. Срок годности может быть указан следующим образом: "Годен в течение ... (часов, дней, месяцев или лет)", "Годен до ... (дата)", "Использовать до ... (дата)". Дату окончания срока годности указывают так: "час, день и месяц" — для скоропортящихся продуктов; "день и месяц" — если срок годности продукта не превышает трех месяцев; "месяц и год" — если срок годности продукта превышает три месяца.

Правительством Российской Федерации утвержден перечень пищевых продуктов, на которые установлен срок годности. По истечении срока годности пищевой продукт считается непригодным для использования по назначению. Срок годности устанавливает изготовитель пищевых продуктов с указанием условий хранения. В течение срока годности изготовитель гарантирует соответствие продукта требованиям безопасности для жизни и здоровья потребителей.

Не являются обязательными требования об указании срока годности для свежих овощей и картофеля (за исключением мытых, герметично упакованных или полуфабрикатов из них), хлебобулочных изделий (кроме бараночных, сухарных изделий, хлебных палочек, пирогов, пирожков и пончиков), алкогольных напитков, кофе, пряностей, уксуса, живой и мороженой рыбы и нерыбных объектов промысла, а также мороженого.

Срок годности нарезанных и расфасованных пищевых продуктов устанавливает упаковщик.

**Срок хранения** — это период, в течение которого пищевой продукт сохраняет все свои свойства при условии правильного соблюдения режимов хранения. Срок хранения исчисляют с даты изготовления и указывают на упаковке или потребительской таре продукта питания следующим образом: "Срок хранения до ... (дата)", "Срок хранения в течение ... (дней, месяцев или лет)". По истечении срока хранения пищевой продукт пригоден для потребления, однако, его потребительские свойства могут быть снижены.

**Срок реализации** определяется датой, до которой пищевой продукт может предлагаться потребителю для использования по назначению и до которой он не теряет своих потребительских свойств. Срок реализации устанавливают на пищевые продукты с учетом некоторого разумного периода хранения продуктов в домашних условиях. Срок реализации исчисляют с даты изготовления и указывают на упаковке следующим образом: "Реализовать до ... (дата)" или "Реализовать в течение ... (часов, дней, месяцев или лет)".

Если срок годности указывают словами "Годен в течение ... (часов, дней, месяцев или лет)", срок хранения словами — "Срок хранения в течение ... (часов, дней, месяцев или лет)", срок реализации словами — "Реализовать в течение ... (часов, дней, месяцев или лет)", то на потребительскую тару обязательно наносят дату изготовления пищевого продукта. Дату изготовления наносят в виде двухзначных чисел, обозначающих число, месяц и год (например, 22.06.98), или отметок против чисел на кромках этикетки, или дают ссылку, где она указана.

Для отечественных пищевых продуктов обозначение нормативного или технического документа обязательно.

Информацию о сертификации серийно изготавливаемых пищевых продуктов наносит изготовитель в виде знака соответствия по ГОСТу Р 50460 для пищевых продуктов, подлежащих обязательной сертификации, или в виде знака соответствия по ГОСТу Р 1.9 для добровольно сертифицируемых пищевых продуктов на основании лицензии, выданной органом по сертификации в установленном порядке.

**Информацию о сертификации** неупакованных пищевых продуктов проставляют в сопроводительных документах и вывешивают в торговом зале.

Информация может содержать специфические сведения. Например, рыбные и морские продукты должны содержать сведения о принадлежности к району промысла, виде разделки (обезглавленные, потрошенные, пластом, ломтиками и пр.), степени солености (малосоленые, слабосоленые, среднесоленые, крепосоленые). Информация о меде должна сопровождаться указанием подлинности (натуральный или искусственный), ботанического происхождения продукта (липовый, гречишный и пр.), годом сбора.

Если пищевые продукты прошли специальную обработку (например, ионизирующее облучение сырья, полуфабрикатов или самого продукта), то информация о такой обработке должна располагаться на этикетке в непосредственной близости от наименования продукта, а в случае использования облученного основного ингредиента — рядом с его наименованием в списке ингредиентов.

**Товарные потери** – это потери, вызванные частичной или полной утратой количественных и качественных характеристик товара в натуральном выражении.

**Материальные потери** – это потери, вызванные частичной или полной утратой стоимостных характеристик товара в денежном выражении.

Материальные потери являются следствием товарных потерь.

Товарные потери подразделяются на 2 подгруппы – **количественные и качественные**.



**1. Количественные (естественные, нормируемые) потери** – это уменьшение массы, объема, длины и других количественных характеристик товаров.

Потери данной группы называются естественными, свойственными конкретному товару процессами, происходящими при хранении и товарной обработке.

Количественные потери в зависимости от причин возникновения делятся на 2 вида – **естественная убыль и предреализационные потери**.

**1.1. Естественная убыль** – это количественные потери, вызываемые процессами, которые свойственны товарам и происходят при их транспортировании и хранении.

Причинами естественной убыли служат следующие процессы.

**1.1.1. Усушка (испарение воды)** – это одна из основных причин естественной убыли потребительских товаров, содержащих воду даже в небольших количествах.

Этот процесс обуславливает 50-100% всей естественной убыли. Естественная убыль за счет усушки тем выше, чем больше воды в продукте, меньше его водоудерживающая способность и менее надежна упаковка.

Задание:

1. Что такое «товар»? Как трактуют данный термин представители теории трудовой стоимости и теории предельной полезности? Насколько принципиальны различия в этих трактовках?
2. Рассказать о существующих классификациях товаров, привести примеры.
3. Что предполагает трехуровневая модель анализа товаров, предложенная Ф. Котлером? Каково ее назначение и практическая ценность?
4. Рассказать о классификации товаров по степени новизны, привести примеры.
5. Пояснить этапы процесса разработки новых товаров.
6. Назвать факторы, препятствующие разработке новых товаров.
7. Какой товар можно считать коммерчески успешным?
8. Что такое жизненный цикл товара?
9. Рассказать об известных Вам теориях, описывающих концепцию ЖЦТ?
10. Как определить на какой стадии ЖЦТ находится тот или иной товар?
11. В чем заключается практическая ценность концепции ЖЦТ и каковы реальные проблемы, возникающие при попытках воспользоваться ею в маркетинговой практике конкретного предприятия?
12. Каковы особенности маркетинговых стратегий на различных этапах ЖЦТ?
13. Дать определение понятиям «товарная номенклатура» и «товарный ассортимент». При каких условиях товарная номенклатура совпадает с товарным ассортиментом?
14. Прокомментировать известные Вам показатели товарного ассортимента.
15. Что такое «ассортиментная политика»? Что Вы можете сказать о существующих подходах к формированию ассортиментной политики?
16. Рассказать об особенностях управления ассортиментом на разных стадиях ЖЦТ.
17. Какие ассортиментные стратегии Вам известны?
18. Что Вам известно об использовании марок и марочных стратегиях?

## Урок №19

Тема 4.7: Онлайн каналы продвижения

### Информационный блок

Сегодня Интернет является важной средой для продвижения бизнеса, генерирующей прибыль, успех и новых пользователей. Каналами продвижения бизнеса при этом становятся:

продвижение веб-сайта и SEO – поисковой маркетинг;

**Поисковая оптимизация** (англ. search engine optimization, SEO) — комплекс мер по внутренней и внешней оптимизации для поднятия позиций сайта в результатах выдачи поисковых систем по определённым запросам пользователей, с целью увеличения сетевого трафика (для информационных ресурсов) и потенциальных клиентов (для коммерческих ресурсов) и последующей монетизации (получение дохода) этого трафика.

Обычно чем выше позиция сайта в результатах поиска, тем больше заинтересованных посетителей переходит на него с поисковых систем. Один из инструментов SEO-оптимизации – это наращивание ссылочной массы. **Ссылочная масса** — это совокупность

всех активных внешних ссылок, размещенных на сторонних ресурсах и ведущих на оптимизируемый сайт. Ссылочная масса является одним из важнейших факторов ранжирования сайта поисковыми системами.

Дело в том, что, чем больше ссылок на сайт поисковик обнаруживает на других ресурсах Сети, тем вероятнее он выставит этот сайт на первые позиции по определенному запросу, так как решает, что, если столько сайтов ссылаются на ваш ресурс по этой тематике, он будет полезен пользователям. Кроме внутренних факторов, поисковики при ранжировании учитывают также количество и качество обратных ссылок на продвигаемый ресурс.

В чистом виде естественные ссылки — это такие ссылки, которые размещаются пользователями или владельцами сайтов по собственному желанию (например, в качестве рекомендации). Поэтому такие ссылки будут разнообразными:

- ссылки с адресом страницы, главным доменом сайта или названием бренда;
- ссылки с анкерами «здесь», «тут» и т. д.;
- ссылки в пользовательском контенте (отзывы, комментарии и т. д.).

Для продвижения сайта ссылки можно закупать. Для этого в Интернете существуют маркеты ссылок, где вы можете выбрать ключевые слова для своих ссылок и ресурсы, где они будут размещены (чем более популярен и надежен ресурс, и чем более его тематика соответствует вашему продукту – тем дороже ссылки).

социальная и дисплейная реклама;

**Дисплейная реклама** (англ. Display advertising) — вид рекламы, ориентированный на зрелищное восприятие аудиторией. Она разрабатывается с использованием специальных приемов привлечения внимания читателей и может включать текст, логотип компании, фотографии и другие изображения, указывать местоположение на карте и т. п.

Дисплейная реклама в Интернете имеет множество форм: традиционные баннеры, тизеры, видео, блоки в e-mail, даже мобильная баннерная реклама и т. д.

Такая реклама нужна для повышения лояльности к бренду и подходит для бизнесов, где важно изображение продукта - дорогая машина, вкусная пицца и т. д.

*Плюсы баннерной рекламы:*

- огромный охват;
- подстройка под целевую аудиторию;
- недорогая стоимость клика;
- повышает узнаваемость бренда.

*Минусы баннерной рекламы:*

- требуется профессиональный подход в настройке рекламы;
- важен правильный подбор площадок и их регулярная чистка;
- требуется постоянно создавать и тестировать новые графические баннеры.

контекстная реклама;

**Контекстная реклама** — это рекламные объявления, которые размещаются в поисковой выдаче, соответствуют теме вводимого запроса. Они видны тем пользователям, которые заинтересованы в этой теме и уже являются потенциальными клиентами.

Поисковая реклама так эффективна потому, что вы привлекаете потребителя именно тогда, когда он пытается найти решение своего вопроса – такое сочетание часто дает самый высокий трафик из всех возможных вариантов.

Стоимость такой рекламы может быть разной в зависимости от его популярности и релевантности. Например, зимой стоимость запроса «кондиционеры» будет низкой, а летом - высокой. Эффективность контекстной рекламы зависит от ее настройки. При этом контекстная реклама может приводить пользователя не только на веб-сайт, но и на лендинг-пейдж (о которой мы поговорим ниже) или в социальные сети – в зависимости от того, какой канал вы используете для продвижения своего бизнеса.

Контекстная реклама подходит тем, кто работает на рынке с большой конкуренцией и еще не успел наработать базу через «сарафанное радио». Ее легко запустить самостоятельно, воспользовавшись обучающими материалами в Сети.

*Плюсы контекстной рекламы:*

- высокая эффективность за счет направленной работы с целевой аудиторией;

- возможность быстро просчитать конверсию и управлять показателями (о них мы поговорим ниже);
- быстрый осязаемый эффект.

*Минусы контекстной рекламы:*

- счет в рекламных системах Yandex Direct, Google Adwords предстоит пополнять регулярно для обеспечения стабильного результата;
- рекламные объявления теряют эффективность с течением времени, поэтому необходимо регулярно обновлять рекламные кампании;
- цена ошибки или лишней галочки в настройках рекламной кампании очень высока.

продвижение в социальных сетях и блогах или SMM (Social Media Marketing);

Объявления рекламного характера в социальных сетях нацелены на узкую аудиторию и их потребности. Очертить характеристики целевой аудитории помогают возможности настроек рекламы в социальных сетях: вы можете настроить рекламу, например, по интересам, данным профилей людей, семейному статусу, дате дня рождения и так далее.

SMM подходит бизнесам с понятной целевой аудиторией, реализующим товар, который пользователи и не думали покупать или не рассматривали его как необходимость. Вспомните очередь у кассы в супермаркете. Вы и не собирались покупать себе жвачку, но пока стояли в очереди, подумали: «А почему бы и нет?» И вот жвачка уже в вашей корзине. Аналогичным образом действует реклама в социальных сетях. Система знает вкусы пользователей по лайкам, которые они проставляют, или страницам, которые они регулярно посещают, группам, в которых они состоят, и выдает рекламу, которая их, скорее всего, заинтересует.

*Плюсы рекламы в социальных сетях:*

- при правильной настройке – очень высокая эффективность, даже выше, чем у контекстной рекламы;
- первые результаты видны в первые дни после размещения рекламы;
- широкий охват целевой аудитории.

*Минусы рекламы в социальных сетях:*

- как и в контекстной рекламе, для стабильности результата необходимы постоянные затраты;
- со временем может наметиться снижение количества клиентов – потребуются креативные идеи для поиска новой аудитории;
- более быстро креатив перестает считаться уникальным;
- более быстро используется вся база пользователей: все, кто хотел, делают покупку, все, кто нет, перестают интересоваться предложением.

E-mail-маркетинг;

**E-mail маркетинг** – это привлечение потенциальных клиентов посредством рекламных рассылок по электронной почте. Мы говорим не о спаме, а о рассылке после double-opt-in (двойного согласия на рассылку).

Этот инструмент нужен после того, как вы начали свой бизнес. Он подходит тем, кому надо держать клиента в курсе последних обновлений коллекции, акциях и т. д. Так, сайты по продаже одежды постоянно высылают своим подписчикам письма с рекламой различной одежды или обуви, авиаагентства – письма с рекламой туристических направлений или скидок на определенные рейсы.

*Плюсы E-mail-маркетинга:*

- хорошо работает с постоянными клиентами компании – это способ напомнить о себе, проинформировать об акциях, новых товарах/ услугах;
- недорогой инструмент — затраты минимальны: только заплата маркетолога и оплата сервисов рассылок.

*Минусы E-mail-маркетинга:*

- часто воспринимается пользователями как спам;
  - грамотную серию рассылок сложно составить, обычно после пары писем рекламодатель срывается на прямую рекламу;
  - создание негативного эффекта у целевой аудитории как от навязчивой рекламы.
- мобильные приложения;

Пользователи предпочитают использовать мобильные устройства, а значит, общаться с клиентами, делать периодически полезные информативные рассылки намного эффективней через мессенджеры. Сегодня пользователь чаще общается в смартфоне, чем в компьютере или ноутбуке.

Для работы данного инструмента маркетинга, необходимо создать канал и набрать массу подписчиков по интересам, создавая себе имидж эксперта в определенной отрасли.

*Плюсы мессенджеров:*

- это перспективный, развивающийся канал с низкой конкуренцией;
- не требует затрат – общение на таких сервисах бесплатное;
- тесная и прямая коммуникация с целевой аудиторией.

*Минусы мессенджеров:*

- риск столкнуться с негативной реакцией пользователей и оценкой рассылок как спама;
- актуальность метода для общения с лояльной аудиторией.

реклама на торговых Интернет-площадках;

**Контент-маркетинг** – это размещение на сайте, сторонних ресурсах или в группах соц. сетей полезного, информативного для пользователей контента. Полезная статья может привлечь внимание пользователя к компании, сделать постоянным читателем и посетителем ресурса, а со временем и клиентом. Полезным и интересным контентом активно делятся люди. Несмотря на доступность метода, создание полезного контента – задача непростая.

*Плюсы контент-маркетинга:*

- повышение узнаваемости бренда;
- создание положительного имиджа эксперта в выбранной области;
- доступность метода.

*Минусы контент-маркетинга:*

- трудозатраты и много рутинной работы.

скрытый маркетинг;

Цель **скрытого маркетинга** заключается не в прямой рекламе продукта или услуги, а в нерекламном продвижении, когда информация о новом продукте или услуге доносится до потребителя в ненавязчивой форме так, что потребители не подозревают о том, что стали объектом рекламного воздействия. Наиболее распространённой формой скрытого маркетинга является маркетинг слухов (также известен как Buzz-маркетинг или Word-of-mouth-маркетинг). В этом случае рекламное сообщение распространяется через обмен мнениями о продукте между потребителями.

*Плюсы скрытого маркетинга:*

- высокая результативность;
- отсутствие негативной реакции у пользователя как на спам.

*Минусы скрытого маркетинга:*

- трудоёмкость создания естественной скрытой рекламы;
- специфические форматы размещения.

вирусный маркетинг;

**Вирусный маркетинг** – это распространение рекламных роликов и объявлений или картинок пользователями Сети. Появление в новостной ленте такого объявления привлекает внимание, и пользователь прочитывает сообщение. При этом вопрос о том, станет ли человек клиентом, остается открытым, поскольку изначально пользователь не был представителем целевой аудитории компании.

*Плюсы вирусного маркетинга:*

- доступность метода;
- повышение узнаваемости и запоминаемости бренда;

*Минусы вирусного маркетинга:*

- сделать рекламу по-настоящему результативной сложно;
- используют такую рекламу многие – получают эффект единицы;
- можно одним неосторожным шагом перечеркнуть репутацию бренда.

## 2. ОСОБЕННОСТИ КАНАЛОВ ИНТЕРНЕТ МАРКЕТИНГА

А сейчас, мы рассмотрим особенности Интернет-маркетинга. При этом стоит учитывать, что каждый из методов продвижения имеет нюансы и обладает различной эффективностью для разных видов бизнеса.

### ***Возможность анализа***

Онлайн-каналы хороши тем, что их эффект можно проанализировать. В офлайн с этим сложнее – сложно понять, сколько человек посмотрели баннер на билборде на улице, сколько прочитали разворот газеты и т. д.

Онлайн-каналы позволяют отслеживать конверсию.

**Конверсия** в интернет-маркетинге — это отношение числа посетителей сайта, выполнивших на нём какие-либо целевые действия (скрытые или прямые указания рекламодателей, продавцов, создателей контента — покупку, регистрацию, подписку, посещение определённой страницы сайта, переход по рекламной ссылке), к общему числу посетителей сайта, выраженное в процентах. Например: у вас имеется интернет-магазин по продаже какой-либо продукции. Допустим, что в сутки на него заходит 500 уникальных посетителей. В течение этих суток в вашем магазине совершается 7 разных покупок. В данном случае процент конверсии посетителей и покупателей равен  $(7 \text{ покупок} / 500 \text{ посетителей}) * 100 = 1,4 \%$ .

Успешная конверсия по-разному трактуется продавцами, рекламодателями или поставщиками контента. К примеру, для продавца успешная конверсия будет означать операцию покупки потребителем, который заинтересовался в продукте, нажав на соответствующий рекламный баннер. Для поставщика контента успешная конверсия может быть регистрацией посетителей на сайте, подпиской на почтовую рассылку, скачиванием программного обеспечения или какие-либо другие действия, ожидаемые от посетителей.

Также онлайн-коммуникации позволяют отслеживать CTR.

**CTR** (от англ. click-through rate — «показатель кликабельности») - метрика в интернет-маркетинге. CTR определяется как отношение числа кликов на баннер или рекламное объявление к числу показов, измеряется в процентах.

Формула вычисления CTR:

$$\text{CTR} = (\text{количество кликов} / \text{количество показов}) * 100$$

Например: рекламный блок был показан 10 раз и на него кликнули 2 раза. Значит его CTR — 20 %.

Зачастую CTR считают мерой качества рекламного блока или рекламной площадки.

### ***Минимальные финансовые вложения***

Онлайн-продвижение может быть как платным, так и бесплатным. Если вы собираетесь разместить объявление в газете или на телевидении, вам никак не удастся избежать оплаты рекламного времени или пространства.

Онлайн-каналы позволяют варьировать варианты и размер оплаты по вашему усмотрению. Вы можете нанять SEO-специалиста, который проведет модернизацию вашего сайта для его лучшей поисковой выдачи, контент-менеджера, который будет писать для вас «продающие тексты», SMM-менеджера, который будет вести ваши аккаунты в социальных сетях, запустить масштабную рекламную кампанию в соц. сетях или поисковике. Либо вы можете потратить какое-то количество времени, чтобы изучить основы SEO-оптимизации самостоятельно. В Интернете существует огромное количество обучающих материалов, которые позволят освоить азы Интернет-маркетинга. Вы можете сами размещать свои объявления в каталогах, договариваться с другими компаниями (сайтами) о размещении перекрестной баннерной рекламы или ссылок на ресурсы друг друга. Освоив основы таргетинга (работы с целевой аудиторией), вы можете так настроить рекламу объявлений в поисковиках, что 1\$, потраченный на рекламу, будет вам приносить несколько десятков новых пользователей.

В общем, возможности Интернет-маркетинга очень велики и, при определенном желании и потраченных усилиях, обойдутся вам практически бесплатно.

### ***Детальное знакомство с товаром или услугой***

Веб-сайт как основной инструмент интернет-маркетинга подходит для продвижения продуктов, информацию о которых пользователям нужно изучить. В удобное время и в

удобном месте пользователь может подробно познакомиться со всеми характеристиками продукта, посмотреть его изображения, почитать отзывы других пользователей, сравнить похожие продукты. Предоставление всей необходимой информации – это демонстрация серьезного отношения к времени и потребностям клиентов, что приводит к увеличению их лояльности по отношению к компании и ее брендам.

Чем лучше сделан такой сайт, тем серьезнее воспринимается бренд. Например, вы продаете ноутбуки. Зайдя на ваш сайт, покупатель сможет прочитать все характеристики ноутбука (вес, объем памяти, производительность, разрешение экрана и т. д.), узнать об условиях гарантии, почитать отзывы о пользовании ноутбуком других клиентов, сравнить цены на разные модели.

*Качественно сделанный сайт позволяет:*

- значительно увеличить трафика ресурса;
- повысить конверсию по коммерческим запросам;
- ориентироваться на целевую аудиторию и её потребности;
- избежать негативного эффекта от навязывания покупателю рекламной информации.

*Среди минусов оптимизации веб-сайтов:*

- длительность ожидания эффекта — первые результаты становятся видны не раньше, чем через пару месяцев. Поисковики практически ежемесячно меняют алгоритмы ранжирования сайта, поэтому можно работать под один алгоритм и через полгода вылететь из выдачи.

Для получения более быстрого эффекта можно использовать лендинг-пейдж или посадочную страницу.

**Лендинг-пейдж** – это автономная интернет-страница, на которую потенциальный клиент попадает после клика по рекламному объявлению или в результате поиска. Лендинги достаточно широко используются в маркетинге в силу своего принципиального отличия от традиционного веб-сайта: если главная цель лендинга — совершение посетителем конкретного (целевого) действия, то веб-сайты имеют многоцелевой характер. Подобное ограничение позволяет посадочной странице быть невероятно эффективной.

Какие могут быть цели у лендинга? Например, запись на вебинар, генерация заявок на определенную услугу или на покупку товара, загрузка электронной книги или брошюры с советами, оформление подписки на новости и продукты, которые вы предлагаете (покупка продукта) и т.д.

Ключевые компоненты эффективного лендинга: 1. Главный заголовок; 2. Второстепенный заголовок (подзаголовок); 3. УТП (Уникальное торговое предложение); 4. Индикаторы доверия (статистические данные, логотипы фирм-клиентов, реальные отзывы клиентов, политика конфиденциальности); 5. Основная кнопка призыва к действию; 6. Второстепенный призыв к действию; 7. Отсутствие навигационного меню; 8. Изображения, видео; 9. Форма захвата, лид-форма.

Лендинг пейдж — это своего рода трамплин для бизнеса. Они проектируются таким образом, чтобы суметь лаконично, но емко объяснить потенциальному покупателю суть торгового предложения и так сильно разжечь в нем огонь интереса к вашему продукту, что те немедленно готовы совершить требуемое от них действие.

Лендинг пейдж востребованы в процессе продвижения продукта во многом благодаря тому, что они могут повысить ваш коэффициент конверсии самым доступным и выгодным для вас образом. А все потому, что посадочные страницы разрабатываются с целью оптимизировать конверсию:

1. Лендинги обладают фразовым/рекламным соответствием, то есть когда заголовок вашего объявления совпадает с заголовком посадочной страницы. Данный фактор является для посетителей очевидным подтверждением того, что они попали на нужную им страницу.
2. Коэффициент внимания 1:1. Это означает, что число кликабельных элементов на странице равно числу целей страницы. Идеальный лендинг должен преследовать достижение только одной цели. Любой элемент, не имеющий отношения к целевому действию, признается как отвлекающий и распыляющий внимание посетителя.

Задание:

- Работая в группах своих стартапов, выберите подходящие каналы интернет-продвижения для своего продукта и обоснуйте свой выбор.

## Урок №20

### Тема 4.7: Маркетинг в социальных сетях (SMM-продвижение)

#### Информационный блок

##### **Как выбрать канал интернет-маркетинга**

При выборе канала для интернет-маркетинга стоит отталкиваться от вашей целевой аудитории. Вспомните, как вы составляли портрет вашего клиента и дали ему имя (допустим, Серик). Задайте себе вопросы: как Серик ищет информацию? Какие сайты и социальные сети предпочитает?

Вы можете напрямую спросить своих потенциальных клиентов об этом или поискать статистическую информацию в Интернете.

Как правило, стоит использовать одновременно 2-3 канала. В зависимости от сегмента бизнеса можно выбирать различные комбинации. Например, SEO и контекстная реклама хорошо дополняют друг друга, так как рекламный трафик увеличивает показатели времени на сайте и вовлеченность. Это поведенческие факторы, которые сейчас в приоритете при ранжировании контента для поисковых систем.

Эффективный метод продвижения это - Продвижение в интернет. Создаются интернет-сайты, продвижение через социальные сети и различные рекламные кампании. Особую популярность имеет продвижение через социальные сети или SMM. Компании или магазины создают профили или группы в социальных медиа (Вконтакте, Facebook или Instagram) и привлекают подписчиков, которых превращают в клиентов.

6. Промоакция — это вид рекламной активности компании, путём которой узнают о товаре не из зарегистрированных средств информации (телевизора, радио, страниц печатных изданий).

7. Мерчандайзинг - комплекс производимых в торговом зале мероприятий, направленных на продвижение того или иного товара, марки, вида или упаковки  
Мерчандайзинг; это методика подготовки к продаже самих товаров и мест продажи товаров в торговой точке: оформление торговых прилавков, витрин, размещение самого товара в торговом зале, представление сведений о товаре.

8. Телемаркетинг – это коммуникация с аудиторией с помощью телефона, телекоммуникационных технологий и систем управления базами данных в маркетинговых целях

9. Использование упаковки как средства продвижения Упаковка является одним из важнейших элементов маркетинговой коммуникации – процесса передачи информации о товаре целевой аудитории.

Еще десять лет назад практически все отечественные производители не задумывались о том, насколько упаковка влияет на принятие решения о покупке товара. С развитием рыночных отношений потребитель стал предъявлять жесткие требования, как к товарам, так и к их оболочке - упаковке.

Сегодня в борьбе за покупателя упаковке отводится одно из ведущих мест. Наряду с названием и ценой она играет огромную коммуникативную роль и значительно облегчает продвижение товара: помогает позиционировать товар, облегчает узнавание товара, формирование и подкрепление отличительных черт товара, является неотъемлемым элементом брэнда. В условиях современного, перенасыщенного информацией рынка покупатель испытывает непрерывное давление со стороны рекламы, и именно упаковка, которую он видит в магазине, является последним аргументом в пользу покупки того или иного товара. Таким образом, наличие у товара «правильной» упаковки напрямую влияет на продажи.

Упаковка для товаров является одним из инструментов маркетинга, через нее покупатель узнает о товаре. Фактически упаковка является представителем производителя в

торговом зале. И если упаковку сделать качественно новой, можно достучаться до своего покупателя и расширить клиентуру.

**Основной целью SMM продвижения является повышение узнаваемости вашего бренда, большая заинтересованность к вашему продукту, постоянная коммуникация с потенциальными и существующими клиентами.**



Следом, разработайте контентную стратегию, стратегию привлечения аудитории и продвижения ваших страниц, рубрик и сообществ. Ну и конечно же, поддерживайте всю кампанию продвижения двухсторонней коммуникацией между вами и пользователями.

1. *Интернет-маркетинг* — это действия, направленные на продвижение товаров и услуг в интернете. Основная цель интернет-маркетинга — превратить посетителей сайта в покупателей и увеличить прибыль.

2. *B2B (Business To Business)* — так называемые продажи для бизнеса, то есть продажи другим компаниям. В наше время интернет продвижение для сегмента B2B просто необходимо: оно дает возможность повышать лояльность постоянных клиентов, поддерживает имидж компании и делает ваш бренд более популярным.

3. *B2C (Business To Consumer)* — продажи товаров и услуг конечному потребителю – в отличие от B2B, которое подразумевает торговые отношения с фирмами-посредниками.

4. *SMO (Social Media Optimization)* — это целый комплекс мер по привлечению на сайт трафика из социальных сетей. Не путайте с SMM: SMO – это как бы составляющая SMM, то есть всего лишь часть длинного списка методов онлайн продвижения.

5. *Активность* — любое действие пользователя. Основных видов активности три: комментарий к посту, лайк публикации (ее своеобразная оценка) или репост (повторная публикация на этом же ресурсе).

6. *Вовлеченность* — один из базовых показателей SMM, служащий для отслеживания уровня активности посетителей на вашей странице. От этой метрики зависит качество распространения контента, а это и есть главная задача SMM-продвижения.

7. *Инфографика* — подача контента в графическом виде. Это помогает читателям быстрее и четче усвоить опубликованную информацию. 8. *Кейс* — Описанный опыт достижения цели. Обычно включает в себя задачу, решение и результат.

9. *Лайк (кнопка «Like» / «Нравится»)* — знак одобрения контента в соцсетях. Не все, правда, жмут лайк именно в этих целях, но смысл вы поняли.

10. *Накрутка* — искусственный способ повышения популярности страниц в соцсетях. Цель у накрутки всегда одна – привлечь больше внимания. Это достигается автоматическим или ручным увеличением количества просмотров, лайков, френдов, подписчиков и т.д.

11. *Органический рост* — это когда количество членов вашего сообщества в соцсети растет только за счет качественного и вирусного контента. То есть никакой рекламы и альтернативных методов раскрутки.

12. *Охват* — еще одна важная метрика. Она показывает количество людей, подписанных на новости вашего сообщества, плюс тех, кто видит в своей ленте посты этого сообщества.

13. *Пост* — любой текст, фотография, инфографика, аудиофайл или видеозапись, опубликованная в соцсети.

14. *Трафик* — число посетителей, зашедших на вашу страничку за какой-либо период времени. Измеряется в количестве визитов.

15. *Фейк* — аккаунт-пустышка, за которым нет реального человека.

16. *Шейр (Share)* — это кнопка «Поделиться», размещенная в вашем блоге. Нажав ее, можно публиковать полезную информацию на своем аккаунте, таким образом привлекая дополнительный трафик на сайт.

Продвижение нового товара на рынок – дело непростое и затратное, и на этом пути многие предприниматели «сдают позиции», сложности отпугивают новичков. На самом же деле вывести новый товар на рынок и в кратчайшие сроки добиться того, чтобы он занимал лидерские позиции – задача вполне осуществимая. Но для этого нужна правильно выработанная стратегия и использование эффективных методов продвижения товаров на рынок. Если вы примите к сведению информацию сегодняшнего урока, то вас ждет успех в вашей работе менеджеров по продажам.

Критерии оценивания		
A	4,0	24 - 25 правильных ответа
A-	3,67	23 правильных ответа
B+	3,33	21 - 22 правильных ответа
B	3,0	20 правильных ответа
B-	2,67	19 правильных ответа
C+	2,33	18 правильных ответа
C	2,0	16-17 правильных ответа
C-	1,67	15 правильных ответа
D+	1,33	14 правильных ответа
D	1,0	13 правильных ответа
F	0	≤ 12 правильных ответа

## ВАРИАНТ № 1

### 1. Управление – это:

- A) Процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
- B) Особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
- C) Эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя;
- D) Управленческая деятельность, отраженная в планах и фиксирующая будущее состояние менеджмента в текущее время;
- E) Перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития.

### 2. Менеджмент – это:

- A) Процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
- B) Особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;

- C) Эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя;
- D) Процесс выработки корректируемых мер и реализации принятых технологий;
- E) Управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления.

### 3. Вид разделения труда менеджеров:

- A) Функциональный;
- B) Горизонтальный;
- C) Прямой;
- D) Косвенный;
- E) Линейный.

### 4. Организация – это:

- A) Управленческая деятельность, обеспечивающая выявление причин отклонения желаемого состояния системы от фактического и осуществляющая разработку мер по устранению выявленных недостатков;
- B) Группа руководителей;
- C) Разновидность науки управления;
- D) Разновидность управленческой деятельности;

Е) Управленческая деятельность, посредством которой система управления приспособляется для выполнения задач, поставленных на этапе планирования.

**5. Функции менеджмента:**

- А) Инновационный менеджмент;
- В) Оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления;
- С) Организация, планирование, контроль, мотивация;
- Д) Перевод фирмы в качественно новое состояние;
- Е) Целенаправленность.

**6. Понятие, относящиеся к принципам менеджмента:**

- А) Коллегиальность;
- В) Организация;
- С) Достижение цели;
- Д) Свобода действий;
- Е) Планирование.

**7. Менеджмент как наука – это:**

- А) Управление человеческим коллективом в процессе общественного производства;
- В) Отрасль знаний со специфическим предметом и методами изучения закономерностей;
- С) Система методологических приемов и способов для изучения науки менеджмент
- Д) Экономическая наука о способах подготовки, принятия и реализации управленческих решений в сфере производства;
- Е) Комплекс знаний о методах и способах управления производством.

**8. Главное содержание менеджмента – это:**

- А) Обеспечение эффективной деятельности организации по достижению ее целей;
- В) Интегрированный процесс выработки решений по использованию ресурсов производственно-хозяйственной системы;
- С) Организация деятельности аппарата управления производственно-хозяйственной системы;
- Д) Управление производством, кадрами и финансами для достижения поставленных целей;
- Е) Целенаправленный, осознанный процесс регулирования процессов производства для достижения целей организации.

**9. Менеджер это:**

- А) Профессия, которую может освоить человек, независимо от его психофизических характеристик;
- В) Человек, прошедший специальную подготовку и добивающийся результата посредством труда других людей;
- С) Профессионал-организатор, обладающий определенной суммой знаний в сфере управления производством, технологии и экономики;
- Д) Человек, деятельность которого координируется для достижений общей цели;
- Е) Субъект управления, должностное лицо в организации, обладающий знаниями и навыками управления, наделенный полномочиями и ответственностью.

**10. Необходимость адаптации к внешней среде – основной принцип теории:**

- А) Зависимости от жизни;
- В) Зависимости от ресурсов;
- С) Жизнеспособности структуры;
- Д) Естественного отбора;
- Е) Конкуренции.

**11. Первым методом мотивации был:**

- А) Теория Врума;
- В) «кнут и пряник»;
- С) Теория Маслоу;
- Д) Теория справедливости Адамса;
- Е) Теория жизни.

**12. Инновационный менеджмент это:**

- А) Самостоятельная наука;
- В) Совокупность методов управления персоналом;
- С) Совокупность методов и форм управления инновационной деятельностью;
- Д) Фундаментальное исследование;
- Е) Управленческое решение.

**13. Психологические факторы влияют на работника организации:**

- А) Непроизводственные;
- В) Внутренние;
- С) Производственные;
- Д) Внешние;
- Е) Средние.

**14. Мотивация – это:**

- А) Совокупность приемов и способов поведения;
- В) Совокупность элементов, связанных между собой;
- С) Побуждение человека или группы людей, у каждого из которых есть свои собственные потребности к работе по достижению целей;
- Д) Совокупность основных руководящих ориентиров, которым необходимо следовать в управленческой деятельности;
- Е) Путь развития техники и технологии.

**15. SWOT-анализ не предусматривает выявление и подробное рассмотрение:**

- А) Конкурентных преимуществ;
- В) Сильных сторон фирмы;
- С) Благоприятных возможностей для бизнеса;
- Д) Слабых сторон организации;
- Е) Коммуникации.

**16. Ремаркетинг связан со спросом:**

- А) Чрезмерным;
- В) Иррациональным;
- С) Снижающимся;
- Д) Негативным;
- Е) Отсутствием спроса.

**17. Маркетинговая среда предприятия является:**

- А) Частью его микросреды;
- В) Частью его макросреды;
- С) Средства массовой информации;
- Д) Частью жизни;
- Е) Совокупность микро и макросреды.

**18. К факторам определяются цены относятся:**

- А) Прибыль; надбавки;
- В) Себестоимость; надбавки;
- С) Себестоимость; прибыль;
- Д) Себестоимость; налоги; прибыль;
- Е) Прибыль; надбавки, себестоимость.

**19. Главной идеей маркетинга является идея:**

- А) Человеческих потребностей;
- В) Общечеловеческих ценностей;
- С) Получения прибыли;
- Д) Завоевание наибольшей части рынка;
- Е) Получение денег.

**20. Не является принципом маркетинга:**

- А) Эффективная реализация товара;

- В) Повышение качества продукции;
- С) Отслеживание научно-технического прогресса общества;
- Д) Разработка научно-обоснованной стратегии маркетинга;
- Е) Повышение объема продаж.

**21. Общими функциями маркетинга являются:**

- А) Изучение рынка, потребителей и спроса, исследование окружающей среды, реализация товарной политики фирмы
- В) Управление, организация, планирование, прогнозирование, анализ, оценка, учет, контроль
- С) Поиск новых путей фирмы для повышения эффективности производственной линии, творческой инициативности персонала по внедрению нововведений;
- Д) Постоянное проведение исследования рынка с целью изучения спроса для дальнейшего активного приспособления к требованиям потенциальных покупателей
- Е) Сбыт товара.

**22. Не является функцией маркетинга:**

- А) Аналитическая;
- В) Производственная;
- С) Ценовая;
- Д) Сбытовая;
- Е) Товарная.

**23. Функция маркетинга:**

- А) Контрольная;
- В) Оценочная;
- С) Планирование;
- Д) Мотивация;
- Е) Стратегия.

**24. Маркетинг как вид деятельности человека, который направлен:**

- А) На удовлетворение возникающих нужд и потребностей человечества;
- В) На удовлетворение возникающих нужд и потребностей с помощью обмена;
- С) На удовлетворение возникающих нужд и потребностей с помощью конъюнктуры рынка;
- Д) Совершенствование взаимоотношений покупателя и продавца;
- Е) На личные нужды.

**25. Родиной современного маркетинга принято считать:**

- А) Италия;
- В) США;
- С) Казахстан;
- Д) Великобритания;
- Е) Германия.

**ВАРИАНТ № 2**

**1. Принцип планирования в современном менеджменте гласит:**

- А) От нормативного управления к рациональному управлению;
- В) От будущего к настоящему;
- С) От управления финансами к управлению сбытом;
- Д) От прошлого к будущему;
- Е) От настоящего к прошедшему.

**2. Социально-психологические методы менеджмента способствуют формированию в организации:**

- А) Инфраструктуры;
- В) Иерархических отношений;

- С) Морально-психологического климата;
- Д) Административного принуждения;
- Е) Аморального отношения.

**3. Творчество менеджеров в процессе управления реализуется с помощью:**

- А) Внедрения эффективной системы премирования;
- В) Функций менеджмента;
- С) Функций маркетинга;
- Д) Повышения качества продукции;
- Е) Диагностики проблемы.

**4. Устойчивое финансовое состояние организации основывается на:**

- А) Платежеспособности;
- В) Доходности;
- С) Оборачиваемости активов;
- Д) Прибыли;
- Е) Рентабельности производства.

**5. Осознание человеком побуждения к деятельности называется:**

- А) Мотивом;
- В) Потребностью;
- С) Мотивацией;
- Д) Восприятием;
- Е) Пониманием.

**6. Различия между национальными системами управления определяет:**

- А) Религия;
- В) Закон;
- С) Менталитет;
- Д) Традиция;
- Е) Статус.

**7. В процессе межличностного общения менеджер использует язык:**

- А) Официальный и просторечный;
- В) Жестов и мимики;
- С) Вербальный и невербальный;
- Д) Деловой и общепринятый;
- Е) Деловой и официальный.

**8. Современный менеджмент рассматривает конфликт как:**

- А) Следствие плохого характера сотрудников;
- В) Инструмент для организационных изменений;
- С) Необходимость смены руководителя;
- Д) Зло, которое нельзя допускать в организации;
- Е) Необходимость смены работников.

**9. Контроль в менеджменте является функцией:**

- А) Независимой;
- В) Парной;
- С) Универсальной;
- Д) Специфической;
- Е) Непарной.

**10. Конечной целью менеджмента является:**

- А) Развитие технико-экономической базы;
- В) Обеспечение прибыльности фирмы;
- С) Рациональная организация производства;
- Д) Повышение квалификации и творческой активности работника;
- Е) Развитие в сфере деятельности предприятия.

**11. К организационным документам не относятся:**

- А) Штаты учреждений;
- В) Порядок и правила деятельности;
- С) Уставы учреждений;
- Д) Объявления о начале распродаж;
- Е) Решения директора.

**12. Одной из основных функций менеджмента является:**

- A) Наблюдение за ходом производства;
- B) Методическое обеспечение принятия решения;
- C) Планирование;
- D) Издание приказов и распоряжений;
- E) Достижение цели.

**13. Важным принципом использования ресурсов сети Интернет в менеджменте является:**

- A) Стоимость информационных услуг;
- B) Секретность информации;
- C) Широкий диапазон видов предоставления информации;
- D) Поиск возможных управленческих проблем;
- E) Реклама.

**14. Ключевой компетенцией менеджера является:**

- A) Объединение людей;
- B) Постановка целей и задач;
- C) Формирование организационной структуры;
- D) Осуществление контроля;
- E) Объединение работников.

**15. Оптимальный стиль управления персоналом:**

- A) Делегирующий;
- B) Авторитарный;
- C) Демократический;
- D) Рентабельный;
- E) В зависимости от результатов ситуационного анализа.

**16. Производить то, что хочет покупатель и то, что он может купить в данный момент времени – это:**

- A) Идея маркетинга;
- B) Цель маркетинга;
- C) Функция маркетинга;
- D) Стратегия маркетинга;
- E) Стратегия менеджмента.

**17. Функция, которая предполагает организацию производства новых товаров, управления качеством конкурентоспособностью продукции:**

- A) Продаж;
- B) Управления и контроля;
- C) Производственная;
- D) Спроса;
- E) Предложения.

**18. Составляющие комплекса маркетинга:**

- A) Товарная политика;
- B) Товарная, ценовая, сбытовая и коммуникативная политика;
- C) Сбытовая политика;
- D) Коммуникативная политика;
- E) Ценовая политика.

**19. Концепция маркетинга утверждает» что:**

- A) Потребители будут благожелательны, которые широко распространены и доступны по цене;
- B) Залогом достижения целей организации является определение нужд и потребностей целевых рынков;
- C) Залогом достижения целей организации является обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами;
- D) Потребители будут более благосклонны к товарам и услугам имеющим наивысшее качество, лучшие эксплуатационные свойства и характеристики.
- E) Потребители не будут покупать товары организации в достаточных количествах;

**20. Макросреда маркетинга обусловлена:**

- A) Состоянием экономики, демографии, политики, права, культуры, науки и техники, окружающей среды;
- B) Деятельностью поставщиков, конкурентов, посредников, клиентов и контактных аудиторий;
- C) Деятельностью государственных органов управления;
- D) Существующей деятельностью;
- E) Существующим законодательством.

**21. Производить то, что хочет покупатель и то, что он может купить в данный момент времени – это:**

- A) Идея маркетинга;
- B) Цель маркетинга;
- C) Функция маркетинга;
- D) Стратегия маркетинга;
- E) Стратегия менеджмента.

**22. Функция, которая предполагает организацию производства новых товаров, управления качеством конкурентоспособностью продукции:**

- A) Продаж;
- B) Управления и контроля;
- C) Производственная;
- D) Спроса;
- E) Предложения.

**23. Ценность товара включает:**

- A) Затраты фирмы и выигрыш покупателя;
- B) Затраты фирмы и прибыль фирмы;
- C) Выигрыш покупателя и прибыль фирмы;
- D) Затраты фирмы, прибыль фирмы и выигрыш покупателя;
- E) Затраты и прибыль фирмы.

**24. Фактор макроэкономики, не влияющий на цены:**

- A) Общественно-необходимые затраты труда;
- B) Уровень научно-технического прогресса;
- C) Стоимость рабочей силы;
- D) Себестоимость производства и реализации;
- E) Стоимость продукции.

**25. Публикуемые (справочные) цены, как правило, являются ценами:**

- A) Спроса;
- B) Предложения;
- C) Обмена;
- D) Взаимозачёта;
- E) Спроса и опрос.

