

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО
СПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

ТАШКЕНТСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ИНСТИТУТ

Г. ХАМДАМОВА, О. АСТАНАКУЛОВ, А. МАТЧАНОВ

МЕНЕДЖМЕНТ. МАРКЕТИНГ

*Рекомендовано Министерством высшего и среднего
специального образования Республики Узбекистан
в качестве учебника для студентов
высших учебных заведений*

ТАШКЕНТ
«IQTISOD-MOLIYA»
2019

Ответственный редактор
д-р экон. наук, проф. М.А. Махкамова

Рецензенты: *д-р экон. наук, проф. Э.Г. Набиев;*
канд. экон. наук, доц. Г.Ю. Ходжамуратова

Менеджмент. Маркетинг: Учебник / Г.Хамдамова,
О.Астанакулов, А.Матчанов; – Т.: «2019.
– 576 с.

Дисциплина «Менеджмент. Маркетинг» предусмотрена учебным планом подготовки бакалавров по всем направлениям сферы образования 230000-«Экономика» и опирается на требования современного рыночного механизма.

Основная цель учебника по дисциплине «Менеджмент. Маркетинг» оказать помощь студентам в углубленном изучении основ менеджмента и маркетинга предприятия. Пособие логично составлено и охватывает целый спектр учебного материала по изучению дисциплины.

Учебник состоит из курса лекций, контрольных вопросов, тестов для самопроверки, глоссария и списка литературы. Оно предназначено для самостоятельной работы студентов, а также в помощь преподавателям при проведении лекционных и практических занятий.

© Г.Хамдамова, О.Астанакулов, А.Матчанов, 2019

ВВЕДЕНИЕ

На новом этапе развития нашей страны каждый год связан с реализацией масштабных программ и проектов, все новыми достижениями, обретением новых знаний и опыта для обеспечения процветания Родины.¹

Ш.М.Мирзиёев

Для углубления и продвижения экономических реформ в Узбекистане, интеграции национальной экономики в мировое хозяйство необходимы глубокие знания о постоянном совершенствовании управления в социальных системах, принципов и методов изучения рынка, и экономической конъюнктуры, а также основ стратегического планирования и комплекса мер эффективного воздействия на конкурентные позиции предприятий на основе всестороннего использования достижений науки, техники и передового опыта. Особенно важны преобразования в различных сферах управления, поскольку меняется социально-экономическая система, возникают новые требования к управлению предприятиями, обусловленные рыночными отношениями. Настоящий курс исходит из необходимости обеспечения фундаментальной подготовки специалистов в условиях развития рыночных отношений в Республике Узбекистан. Являясь базовой дисциплиной, формирующей специалистов менеджеров для предприятий, он тесно связан с рядом общенаучных, экономических и специальных дисциплин. По своему содержанию курс представляет собой основы управленческой и маркетинговой подготовки специалистов различного профиля и предполагает дальнейшее изучение основ менеджмента

¹ Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису. 28.12.2018.

и маркетинга в рамках специализированных курсов. В учебнике изложены разделы менеджмента и маркетинга, предусмотренные государственными образовательными стандартами высшего образования по всем направлениям сферы образования 230000-«Экономика». В результате изучения учебника «Менеджмент. Маркетинг» специалист должен иметь представление об основных теоретических и практических положениях менеджмента и маркетинга в деятельности предприятия; о правовых и организационных основах организации деятельности предприятия; обеспечения фундаментальной подготовки специалистов в условиях формирования и развития рыночных отношений; об эволюции возникновения и развития теории управления; о целях и функциях менеджмента; о методах управления; о мотивации в менеджменте; о коммуникациях в управлении; об информационном обеспечении маркетинговой системы; о комплексном исследовании рынка.

Принципиально новая Национальная модель подготовки кадров обеспечила теоретическую базу и создала предпосылки для достижения стратегической цели – формирования творческой, социально активной, духовно богатой личности, опережающей подготовку высококвалифицированных, конкурентоспособных кадров.

Глава 1. ПРЕДМЕТ, МЕТОД И ОБЪЕКТ ДИСЦИПЛИНЫ «МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ»

Ключевые слова: менеджмент, маркетинг, цель, задачи, предмет, объект, методы, взаимосвязь курса, модернизация, экономика, организация.

1.1. Сущность, понятие, цели изучения дисциплины «Менеджмент и маркетинг» объект и субъект менеджмента

Менеджмент – эффективное и рациональное достижение целей организации посредством планирования, организации, руководства и контроля организационных ресурсов. Слово «Менеджмент» происходит от английского to manage – управлять. Поэтому по сути менеджмент является синонимом управления, но не в полной мере. Термин «управление» намного шире, так как применяется к разным видам человеческой деятельности. Это процесс воздействия на объект с целью приведения его в надлежащее состояние, объектом управления может быть все, что угодно, в то время как менеджмент имеет конкретный объект – систему хозяйства страны.

Главная цель менеджмента – это управление, ориентированное на успешную деятельность, присущее каждой организации и отдельно взятому человеку. Но для разных людей и организаций успех может интерпретироваться по-разному, например, перечисляя компании, фирмы, организации, которые можно назвать успешными, мы вспоминаем наименования крупных, хорошо известных фирм. Как показывает практика, размер компании и ее прибыльность не всегда

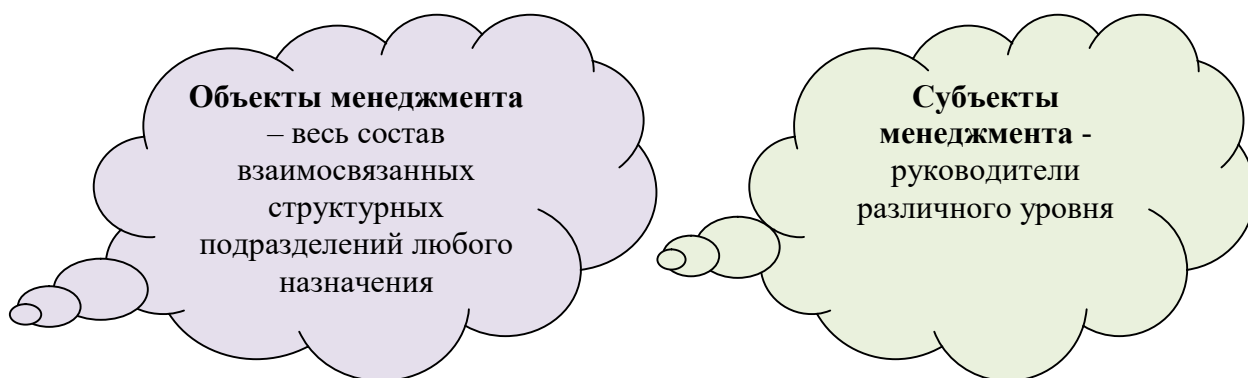
могут считаться критериями успеха. Как правило, любая организация существует для реализации определенных целей, и потому если достижение огромного размера не является одной из ее целей, то тогда и организация малого бизнеса может считаться столь же успешной, как и крупная.

Менеджмент – процесс планирования, организации, руководства и контроля для достижения целей организации посредством скорректированного использования человеческих и материальных ресурсов.



Менеджмент – слово английского происхождения (management). В «Оксфордском бизнес-словаре» даются следующие определения понятия «менеджмент»:

- 1) власть и искусство управления;
- 2) особого рода умения и административные навыки;
- 3) способ, манера обращения с людьми;
- 4) орган управления, административная единица;
- 5) специфические отношения в группе сотрудничающих людей для направления их общих усилий на достижение единой цели.



Объекты менеджмента – весь состав взаимосвязанных структурных подразделений любого назначения.

Субъекты менеджмента, менеджеры – руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.

Объект и субъект менеджмента находятся во взаимной связи и зависимости. Чем больше по объему объект менеджмента, тем больше будет и субъект менеджмента. Это не прямо пропорциональная зависимость, поскольку на размер субъекта менеджмента будут действовать и другие факторы, такие как организованность объекта менеджмента, уровень компьютеризации работ и др. Такое деление системы менеджмента на субъект и объект менеджмента, и такая взаимосвязь между ними имеет место на всех уровнях менеджмента: верхнем, среднем и нижнем. Управляющая и управляемая подсистемы между собой связаны посредством информации.

Из объекта управления информация о ходе работ поступает в управляющую подсистему и позволяет ей выработать команды управления, которые затем передаются в управляемую подсистему для исполнения.

Кстати, как вы думаете, можно ли считать слова «менеджмент» и «управление» синонимами? Давайте проверим. Мы можем, например, сказать «управление автомобилем» или «дистанционное управление космическим кораблем». Применимо ли в этих случаях слово «менеджмент»? Очевидно, нет. Ведь менеджмент – управление особого рода, управление деятельностью организаций.

Часто менеджмент определяют следующим образом:

Примечание. Менеджмент – система принципов, методов и средств управления организациями с целью обеспечения высокой результативности и эффективности их работы.

Это определение указывает на то, что менеджмент представляет собой не разрозненные принципы и правила управления, а упорядоченную совокупность взаимосвязанных и взаимно влияющих друг на друга элементов: знаний, навыков, принципов и методов управления, подготовленных специалистов, средств коммуникации и обработки информации, финансовых, материальных и иных ресурсов и т.п.

Прочитайте приведенные ниже другие определения менеджмента. Подумайте: на какие особенности указывает каждое из них?

Примечание. Менеджмент – искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом. (Ф.Тейлор)

Примечание. Менеджмент – умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект и мотивы поведения других (работающих в организации) людей.

Говорят: *В конечном счете работа менеджера состоит в том, чтобы заставить обычных людей достигать невероятных результатов.* (К.Бартлетт)²

В современном языке термин «менеджмент» означает:

- вид профессиональной деятельности;
- категорию людей (представителей определенной профессии);
- аппарат управления организации;
- процесс управления организацией;
- науку;
- искусство (систему специфических требований, предъявляемых к творческим способностям, личностным качествам, навыкам, манере поведения и имиджу специалиста в области управления - менеджера).

Менеджмент характеризуется четырьмя аспектами: экономическим, социально-психологическим, правовым и организационно-техническим.

Экономический аспект представляет собой управление процессом производства за счет грамотной координации материальных, финансовых и трудовых ресурсов, необходимых для эффективного достижения целей.

Социально-психологический аспект характеризует деятельность по управлению усилиями персонала фирмы для достижения поставленных целей. Этот аспект включает в себя такие

² Joe Brenton. How Entrepreneurs Use Content to Build Massive Audiences and Create Radically Successful Businesses. 2015.

понятия, как система власти, посредством которой регулируются отношения между руководителем и подчиненными, и социальная функция менеджмента, отражающая культуру общества, его традиции, ценности и обычаи.



Рис. 1.1. Различные значения термина «Менеджмент»³

Говорят: *Руководить – это значит не мешать хорошим людям работать.* (П.Капица)⁴

Правовой аспект менеджмента отражает структуру и принципы государственных, политических и экономических институтов общества, проводимую ими политику и определяемое ими законодательство.

Организационно-технический аспект менеджмента состоит в рациональной оценке ситуации и систематизированном выборе целей и задач; разработке стратегии достижения этих задач; подборе и использовании требуемых ресурсов; проектировании, организации и контроле за действиями, необходимыми для достижения целей.

³ Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. С. 368.

⁴ Там же.

Итак, мы определили понятие «менеджмент». Осталось понять, кого же можно называть менеджером.

Примечание. Менеджер – наемный специалист, занятый профессиональной управленческой деятельностью в аппарате управления организации, обладающий специальными компетенциями и наделенный для этого властными полномочиями.

Для того чтобы организация была успешной, конкурентоспособной и развивающейся, ею должна управлять команда профессионалов - менеджеров. А это, в свою очередь, означает, что в государстве должна существовать система профессиональной подготовки менеджеров. Как вам известно, профессию менеджера можно получить, обучаясь в колледжах, институтах, университетах и т.п.

Выше уже было показано, что существуют самые различные виды управления: производственное, техническое, государственное, идеологическое, хозяйственное. Для обозначения последнего в настоящее время во всем мире укоренился термин «менеджмент». Но менеджмент не просто хозяйственное управление; он имеет место лишь тогда, когда хозяйствующий субъект полностью свободен, функционирует в условиях рынка и ориентируется на его нужды и потребности, независимо от того, ставит ли он своей непосредственной целью получение прибыли, или нет.

Сегодня наука открывает перед нами чудесный мир будущего. На наших глазах социальные отношения перемещаются в виртуальные сети. Преобразования всех сфер жизни настолько радикальны, что в будущем наше время, возможно, назовут эпохой Возрождения II. Потребители оценивают достижения науки в основном в виде новых товаров. Покупателям интересны товары, обладающие таким свойством, как моральная новизна, т.е. созданные с использованием передовых технологий. Инновации стали мерилom экономической целесообразности бизнеса, а конкурентоспособность определяется, в первую очередь, наукоемкостью и технологичностью изделий и процессов. Объявляя в стране 2018 год Годом под-

держки активного предпринимательства, инновационных идей и технологий Президент Республики Узбекистан Ш.Мирзиёев отметил «Когда мы говорим «активные предприниматели», мы подразумеваем деловых людей, способных производить конкурентоспособную продукцию, самое важное – создающих новые рабочие места, приносящих пользу не только себе и своей семье, но и всему обществу. Нашей первоочередной задачей должно стать оказание всемерной поддержки предпринимателям, в частности, в формировании благоприятных условий для ввоза и внедрения в производство высоких технологий, новейших достижений науки. Также мы должны создать им широкие возможности для повышения квалификации, стажировки в ведущих зарубежных компаниях и организациях, осуществления с ними взаимовыгодного сотрудничества. Сегодня мы переходим на путь инновационного развития, направленного на коренное улучшение всех сфер жизни государства и общества. И это закономерно. Ведь кто выигрывает в нынешнем стремительно развивающемся мире? Только то государство, которое опирается на новую мысль, новую идею, инновацию. Инновация – значит будущее. Если мы сегодня начинаем строить наше великое будущее, то должны делать, это прежде всего на основе инновационных идей, инновационного подхода.»⁵ И здесь обязательно нужен маркетинг. Слово «маркетинг» означает в переводе с английского языка активную работу, действие на рынке.⁶ Маркетинг – вид человеческой деятельности по удовлетворению потребностей посредством обмена товарами. Маркетинг – теоретическая и практическая система, направленная на разработку и производство новых товаров с учетом рыночной ситуации и изменения потребностей людей с целью получения максимальной прибыли путем удовлетворения потребностей.

⁵ Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису. 2017. 22 декабря.

⁶ Понятие и сущность маркетинга. Роль маркетинга в экономике. СднЭкз, 2013.

Сущность маркетинга – производство продаваемого товара, который найдет своего покупателя. Маркетинг можно рассмотреть с 4 точек зрения: как идеологию современного бизнеса; как систему маркетинговых исследований; как управление маркетингом; как комплекс мероприятий по формированию спроса и стимулирования сбыта. При таком комплексном подходе выявляются два способа маркетинга. *Во-первых*, тщательное изучение рынка, состояния спроса и потребностей; *во-вторых*, активное воздействие на рынок, формирование потребностей и покупательских предпочтений. Основной тезис теории и практики маркетинга: «Производить то, что покупается, а не навязывать покупателям то, что хочется производить». Роль маркетинга в экономике – повышение ее торгово-операционной эффективности. На современном этапе маркетинг понимается как выражение ориентированного на рынок управленческого стиля мышления, способного не только реагировать на развитие рыночной обстановки, но и самому изменять параметры окружающей среды, обеспечивая выход на рынок, расширение рынка, обеспечение безопасности рынка.

Задачи маркетинга:

- 1) исследование, анализ, оценка потребностей реальных и потенциальных покупателей;
- 2) помощь маркетинга в разработке нового товара (услуги);
- 3) обеспечение сервисного обслуживания;
- 4) маркетинговые коммуникации;
- 5) исследование, анализ, оценка и прогнозирование состояния реальных и потенциальных рынков;
- 6) исследование деятельности конкурентов;
- 7) сбыт товара (услуги);
- 8) формирование ассортиментной политики;
- 9) формирование и реализация ценовой политики фирмы;
- 10) формирование стратегии поведения фирмы.

Многие считают, что главной целью этой науки является сбыт и его стимулирование.

П.Друккер (1909-2005, теоретик по проблемам управления, экономист, публицист, автор труда «Энциклопедия менеджмента») пишет так: «Цель маркетинга – сделать усилия по сбыту ненужными. Его цель – так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами».

Из этого вовсе не следует, что усилия по сбыту и стимулированию теряют свое значение. Скорее всего они становятся частью маркетинговой деятельности предприятия по достижению главной цели – максимизации продаж и прибыли. Из вышесказанного можно сделать вывод, что маркетинг – это такой вид человеческой деятельности, который направлен на удовлетворение человеческих нужд и потребностей с помощью обмена.

Максимизация возможно высокого уровня потребления – фирмы пытаются увеличить свои продажи, максимизировать прибыль с помощью различных способов и методов.

Максимизация потребительской удовлетворенности, т.е. цель маркетинга – выявить существующие потребности и предложить максимально возможный ассортимент однородного товара. Но так как уровень потребительской удовлетворенности очень трудно измерить, то и оценить маркетинговую деятельность по этому направлению сложно. В современном мире компания может добиться успеха лишь в случае, когда она «слышит своего покупателя». А удовлетворив максимальное количество потребностей – сможет тем самым повысить свою эффективность. Исследованием поведения потребителя как раз и занимается маркетинг. На практике маркетологами было выявлено шесть правил поведения с клиентом:

- 1) знать покупателя лучше, чем он сам себя;
- 2) уделять большое внимание дизайну магазина;
- 3) постоянно думать о покупателях;
- 4) совершенствовать обслуживание за счет стимулирования оплаты труда;

- 5) постоянно обучать персонал компании;
- 6) забота о сотрудниках.

Применение данных правил в работе с клиентами позволяет компаниям увеличивать свои продажи, а следовательно, и прибыль.

Выделяют следующий перечень потребительских свойств товара: качество; удобство и простота в применении; соответствие цены, качества и потребительской ценности; престиж торговой марки; надежность поставки; послепродажный сервис; возможность выбора и т.д.

Так, известный ученый В.Парето (1848-1923, итальянский экономист, который разработал собственную концепцию общего равновесия) сформировал закон: на разработку и производство продукта с определенными свойствами тратится 80 % выделенных на этот продукт ресурсов, а 20 % – на создание окружения этого продукта. Выбор же потребителя на 80 % зависит от окружения продукта и лишь на 20 % от его основных характеристик (при условии сертификации). Если взять в расчет закон Парето, то при создании выбора для потребителей следует учитывать следующие характеристики, которые будут играть ключевую роль во время сбыта.

После того как фирма определила, какой тип продукции она будет производить, ей необходимо определить номенклатуру и ассортимент данной продукции, чтобы предоставить потребителю выбор, который удовлетворит нужды необходимого количества покупателей. Для этой цели в маркетинге используются следующие определения:

Ассортиментная позиция – модель, марка, которая предлагается рынку с целью продажи. Обычно фирма производит и реализует набор взаимосвязанных товаров одной ассортиментной группы.

Товарный ассортимент – совокупность ассортиментных групп, которые тесно связаны между собой. Для каждого товарного ассортимента для получения максимальной эффективности необходимо разрабатывать отдельные стратегии.

Товарная единица – целостность, характеризующаяся ценой, внешним видом и рядом других показателей.

Товарная номенклатура – совокупность всех ассортиментных групп, а также товарных единиц, которую продавец предлагает рынку.

Номенклатура шире ассортимента.

Классический анализ ассортимента – это ABC-анализ. Он заключается в определении пропорций покрытия общих издержек и обеспечении прибыли разными группами товаров, составляющими ассортимент.

Так, если ассортимент состоит из 30 наименований, где первые 5 составляют 80 % объема продаж, следующие 5 – это еще 10 % соответственно, все остальные – это еще 10 %. Такая картина довольно типична для современного, как международного, так и отечественного бизнеса.

Под уровнем жизни чаще всего понимается степень обеспеченности населения необходимыми материальными и нематериальными благами и услугами, достигнутый уровень их потребления и степень удовлетворения потребностей людей в этих благах.

Качество жизни – категория, отражающая объективные условия существования и их оценку на уровне общества и индивида.

Значение изучения: характеризует степень удовлетворения физических, духовных и социальных потребностей людей в обществе, т.е. качества жизни населения, величины его благосостояния и благополучия и служит важным социально-экономическим критерием при выборе направлений и приоритетов экономической и социальной политики государства.

Максимизация качества жизни. Многие склонны считать, что наличие ассортимента товаров благоприятно влияет на его качество, количество, доступность, стоимость, т.е. товар «совершенствуется», а следовательно, потребитель может максимально удовлетворить свои потребности, повысить качество жизни. Сторонники этого взгляда признают, что

повышение качества жизни – цель благородная, но в то же время это качество трудно измерить, потому порой рождаются противоречия. Средством удовлетворения общественных потребностей является именно маркетинг. Между маркетингом и качеством жизни существуют органические взаимосвязи, делающие их предельно взаимозависимыми. Как писал классик теории маркетинга Ф. Котлер (американский ученый, всемирно известный профессор международного маркетинга в Школе менеджмента Келлог (Kellogg School of Management) при Северо-Западном Университете (Northwestern University)): «Многие считают, что основная цель системы маркетинга должна заключаться в улучшении «качества жизни», т.е. повышения покупательской способности, удовлетворения элементарных нужд человечества, увеличения продолжительности жизни и рождаемости.⁷ Это один из видов взаимосвязи качества жизни и маркетинга.

Данный вид связи прямо или косвенно рассматривается в работах сторонников концепции «чистого или социально-этичного маркетинга», подчеркивающих, что в современной рыночной экономике на смену иерархической подчиненности потребителя производителю («рынок продавца») приходит равноправное партнерство и, даже более того, диктат потребителя над производителем («рынок потребителя»). Отражением этого процесса является развитие самой концепции маркетинга: от маркетинга производства – к социально-этичному маркетингу.

1.2. Общефилософские методы предмета менеджмент

Философия менеджмента – система идей, взглядов и представлений менеджеров, о природе человека и общества, задачах управления и моральных принципах поведения мене-

⁷ Котлер Ф. Маркетинг. 2009. С.165.

джеров, выработанная преимущественно опытным путем. К примеру, вас могут осудить, если вы открыто оскорбляете подчиненного, смотрите на него с подозрением или антипатией, нетерпимо относитесь к тем, кто ниже вас по должностному рангу или социальному положению. Если менеджер ведет себя не так, как думает, то это значит, что он не обладает четко выраженной философией. Считается, что деловые лидеры не могут надеяться на успех до тех пор, пока они не сформулируют свою философию управления, которая может быть принята и понята как предпринимателями, так и общественностью.

По мнению современного социолога Р. Дэвиса, именно Тейло⁸ заложил основы американского делового предпринимательства, которые базировались на ряде философских принципов. Тейлор считал, что цель производства – это увеличение комфорта и благосостояния человечества. Миссия «научного менеджмента» состоит в конструктивном вкладе в экономическое и социальное улучшение общества. Вместе с тем, ученый подчеркивал важность социальной ответственности лидеров бизнеса перед обществом и интересами частного капитала. Пожалуй, центральным моментом тейлоровской философии менеджмента можно считать концепцию разумного эгоизма. Тейлор был убежден в том, что абстрактная благотворительность не имеет места ни в одной системе управления, поэтому и тейлоризм не является системой, дающей людям то, чего они не заработали. Отсюда следует вывод, что оплата в конечном счете должна соответствовать вкладу в производство, вести к его увеличению. Если капиталистическое предприятие появляется благотворительным заведением, а это признается в современном менеджменте, то надо препятствовать любому ослаблению индивидуальной ответственности человека за собственное благосостояние.

Абстрактная благотворительность, как и абстрактный гуманизм появляется там, где уравнительность подменяет лич-

⁸ Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. С. 368.

ную ответственность; где почти весь прибавочный продукт отчуждается в пользу государства, которое затем делает вид, что содержит рабочих, благодетельствует их через общественные фонды. В связи с этим Тейлор энергично протестовал против любой формы «фазербединга», т.е. практики, когда предприниматель обязывается сохранять численность рабочей силы независимо от потребности в ней. Первое, что сделал Тейлор в Вифлеемской компании, сократил штат с 500 до 150 рабочих и в 3 раза поднял производительность труда. Такая система, полагал он, гораздо больше дисциплинирует рабочих, стимулирует их к достижениям, позволяет вести более трезвый образ жизни.

1.3. Аналитические методы предмета менеджмент

Методы управления – способы осуществления функций управления, применяемые для постановки и достижения ее целей. Методы позволяют сформировать систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на установление и реализацию целей. Методы управления классифицируются по различным признакам: по направленности, содержанию и организационной форме. Направленность методов отражает мотивы деятельности объекта управления.

Системный подход в менеджменте требует от руководства изменения образа мышления по отношению к организации и управлению. Умение руководства рассматривать организацию как единое целое, но целое, состоящее из частей, которые определенным образом взаимодействуют и оказывают друг на друга определенное влияние – это системный подход в менеджменте. При применении комплексного подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, политические

и иные аспекты менеджмента и их взаимосвязи. Если упустить один из них, то проблема не будет решена.

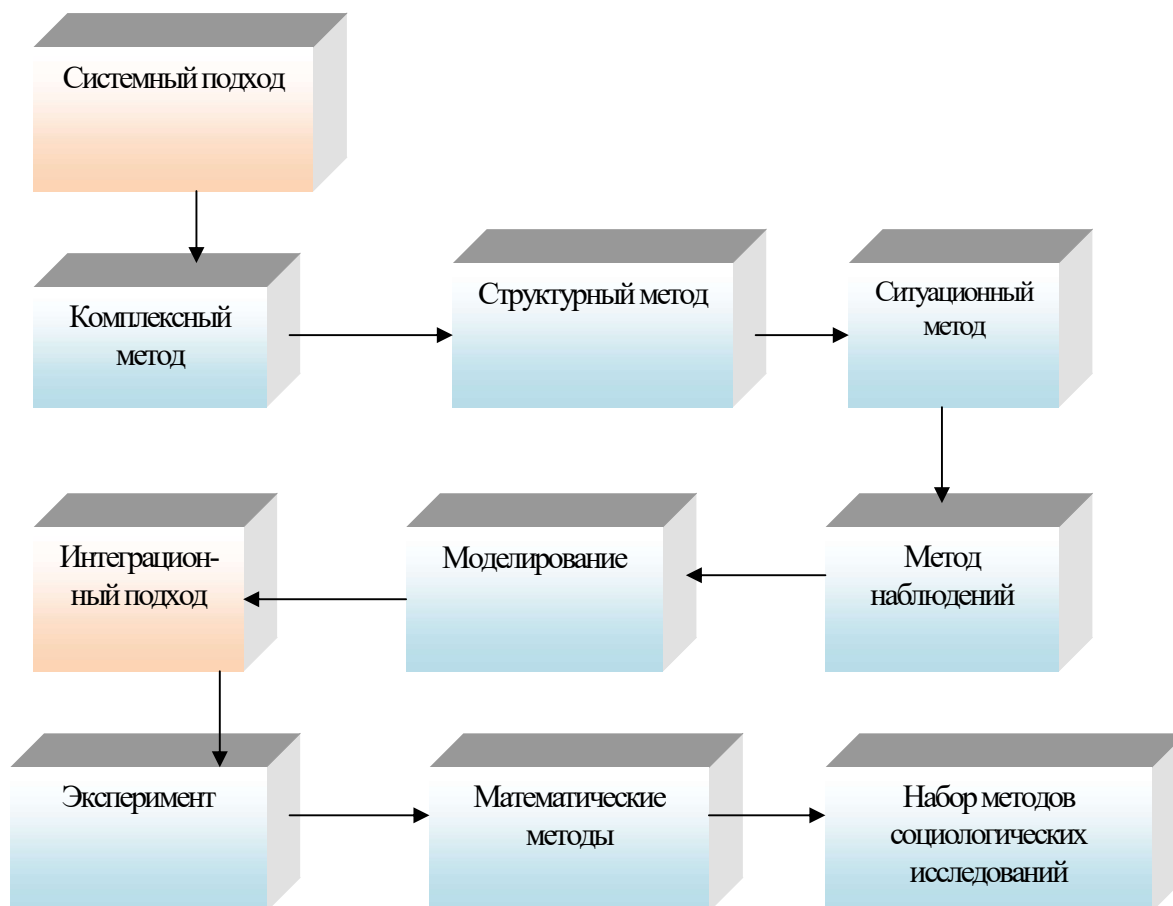


Рис.1.2. Специальные аналитические методы управления экономикой⁹

Интеграционный подход – углубление сотрудничества субъектов, управление взаимодействием и взаимосвязями между компонентами системы управления. Интеграционный подход к менеджменту нацелен на исследование и усиление взаимосвязей между:

- ✓ отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента;
- ✓ стадиями жизненного цикла объекта управления;
- ✓ уровнями управления по вертикали;
- ✓ уровнями управления по горизонтали.

⁹ Составлено на основе теоретических материалов.

Экономико-ситуационный подход. Пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку существует множество факторов как в самой фирме, так и во внешней среде, не существует лучшего единого подхода управлять объектом. Самый эффективный метод, который соответствует конкретной ситуацией, максимально адаптирован к ней.

Экономико-математический подход применяется для решения задач оптимизации, распределения ресурсов, программно-целевого планирования. Примеры: модели теории игр, очередей, управления запасами, линейного программирования, имитационные, экономического анализа.

Моделирование предполагает применение моделей для решения проблем управления. *Модель* – представление проблем в форме, отражающей свойства, взаимосвязи, структурные и функциональные параметры системы.

Наблюдение является инструментом определения качественных характеристик инструментария при пилотажных исследованиях, особенно в сочетании с методом опроса. В случаях когда наблюдение выступает как самостоятельный метод сбора первичной информации, сложно добиться репрезентативности выборки по отношению к генеральной совокупности. Наблюдение является достаточно гибким методом сбора информации, так как может осуществляться исследователями в различных формах.

Эксперимент – научно поставленный опыт на базе разработанной методики подготовленными специалистами с целью проверки тех или иных гипотез. Принципы результативности эксперимента: целенаправленность, «чистота», установление границ, методическая разработанность вопросов выделения, фиксирования и оценки достигнутых результатов.

В использовании метода социального наблюдения лежат социальные отношения, возникающие в процессе производства и влияющие на конечный результат деятельности предприятия.

Из социологических исследований известно, что производственные коллективы успешно решают свои задачи, если имеется благоприятный «социальный климат» между членами коллектива, между руководителями и коллективом.

1.4. Связь дисциплины с другими предметами. Социально-экономические, правовые и другие

Менеджмент в наши дни сочетается с разными науками и дисциплинами. На сегодняшний день существуют разные направления в менеджменте, которые сочетаются с другими предметами и дисциплинами.

Социальный менеджмент – раздел менеджмента, предметом которого являются процессы, отражающие мотивации человеческого поведения, социальные отношения и их закономерности, анализ социальных последствий экономических и других решений, принимаемых на различных уровнях управления персоналом и другими областями, связанными с деятельностью организации. Теоретической основой социального менеджмента являются социология, психология, философия, социальная статистика, демография, основы менеджмента.

Для решения задач социального менеджмента необходимы знания социальной статистики, владение современными математико-статистическими методами и математическими методами моделирования и прогнозирования национальной экономики. Структуры социального менеджмента призваны проводить в жизнь социальную политику, решать проблемы социальной справедливости. Механизм функционирования структур социального менеджмента основывается на четкой постановке цели, разработке обоснованной стратегии ее достижения.

Финансовый менеджмент направлен на управление движением финансовых ресурсов и финансовых отношений, возникающих между хозяйствующими субъектами в процессе

движения финансовых ресурсов. Вопрос, как искусно руководить этими движениями и отношениями, составляет содержание финансового менеджмента.



Рис.1.3. Типология видов менеджмента¹⁰

Целью финансового менеджмента является максимизация прибыли, благосостояния предприятия с помощью рациональной финансовой политики. Управление финансовыми потоками осуществляется с помощью разных приёмов.

Менеджмент это часть экономики, а экономика это часть менеджмента. В настоящее время мировая экономика растет и модернизируется с очень быстрой скоростью и менеджмент должен успевать следить и подстраивается под все эти новшества. На сегодняшний день экономика это главная сфера любой

¹⁰ Зиновьев В.Н., Зиновьева И.В. Менеджмент: Учебное пособие. М.: Дашков и К, 2014. С.107.

страны и общества, у нее есть свои положительные и отрицательные стороны.

Менеджмент всегда следит за экономикой и ее новшествами, также менеджмент играет большую роль в условиях рыночной экономики. Происходящие перемены коснулись человека и его деятельности. В сфере экономики поворот от административно-командной системы к системе рыночных отношений потребовал от человека овладения многими знаниями в различных областях науки и техники. Для осуществления рыночных преобразований большое значение приобретают знания в области науки и искусства менеджмента. В странах с рыночной экономикой крупнейшие промышленные объединения и банки составляют основу не только экономической, но и политической силы государства. Крупные корпорации имеют свои предприятия во всем мире, где устанавливают правила распределения материальных благ, оказания услуг, владеют огромным информационным потенциалом. Решения менеджеров, как и решения крупных государственных деятелей, могут оказывать влияние на судьбы миллионов людей, государств и регионов. Но менеджеры оказывают влияние не только на различных уровнях управления в корпоративных структурах. В развитых странах Запада большое влияние на экономику и жизнь людей оказывает и малый бизнес. Более 95% всех фирм этих стран составляют малые предприятия. Они максимально удовлетворяют потребности населения, создают рабочие места, являются местом испытания и внедрения технических и организационных нововведений. Устойчивость малых предприятий и их выживание в конкурентной борьбе зависит от эффективного менеджмента. В рыночной экономике конечный результат деятельности хозяйствующего субъекта может быть получен только в процессе обмена. Субъект хозяйствования должен принимать обоснованные и оптимальные решения, а это вызывает необходимость проведения многовариантных расчетов с привлечением многосторонней информации на базе компьютерной техники.

Труд менеджеров возник в условиях высокотехнологичного производства, которое требует многосторонней специализации работников, обеспечивающей непрерывность этапов и стадий всего производственного процесса. Поэтому в качестве менеджеров выступают работники различных специальностей: экономисты, инженеры, бухгалтеры, психологи, плановики и др., которые работают под руководством менеджера, управляющего фирмой или ее подразделением. При этом независимо от уровня управления термин «менеджер» означает принадлежность к профессиональной деятельности в качестве управляющего.

1.5. Место и роль менеджмента в системе деловой активности организации

Современный термин «менеджмент» означает профессиональную деятельность – результативное и эффективное управление организациями.

Примечание. Менеджмент (от англ. management – управление, руководство, администрирование) – профессиональная деятельность по управлению организациями, обеспечивающая высокую результативность и эффективность их работы в ближайшей и долгосрочной перспективе, а также целенаправленное и устойчивое развитие. Что же означает понятие *управление*?

Примечание. Управление – целенаправленное воздействие на управляемый объект (организацию, подразделение, сотрудников, процессы) со стороны субъекта управления (менеджеров, руководителей) в условиях ограничений и в соответствии с выбранным критерием эффективности.

Управленческое воздействие на организации (группы людей или отдельных сотрудников) может реализовываться посредством приказов, распоряжений, планов, норм, регламентов, контрольных функций, мотивационных процедур, межличностного общения и т.п.

Под *критерием эффективности управления* понимается какой-либо показатель, характеризующий успешность работы организации после того или иного управленческого воздействия на нее. Так, например, в результате грамотных действий менеджеров могут значительно повыситься объемы производства и продаж продукции, увеличиться выручка компании, снизиться текучесть кадров, улучшиться морально-психологический климат в коллективе и т.п.

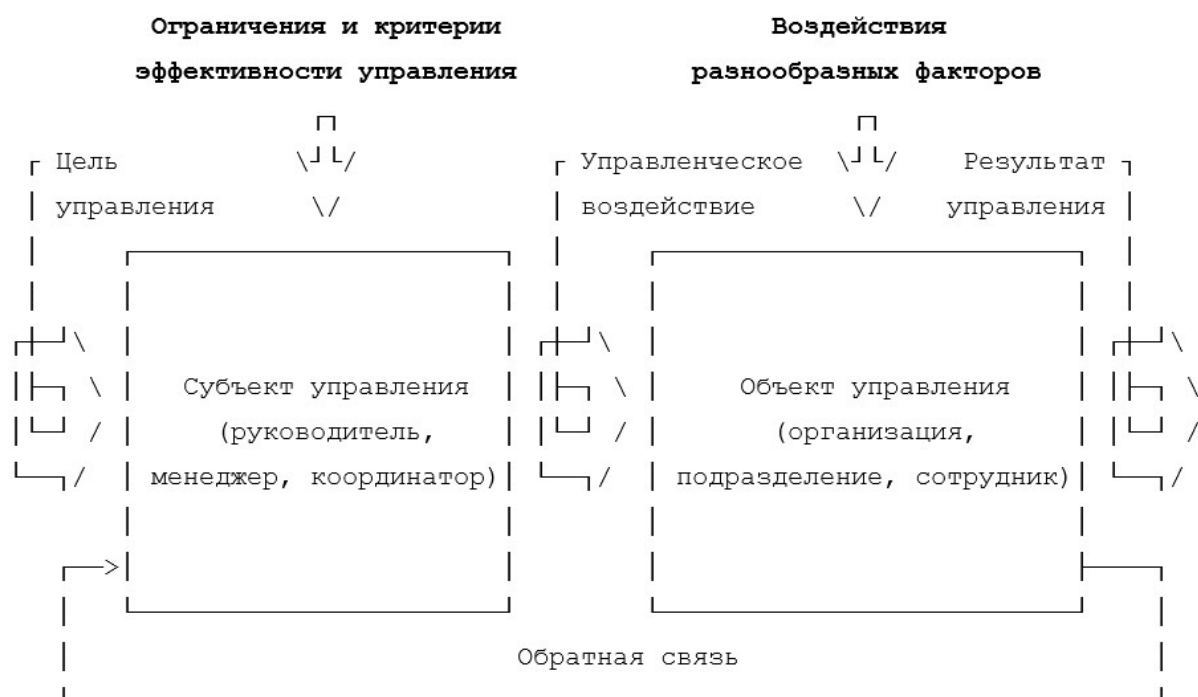


Рис.1.4. Упрощенная схема процесса управления¹¹

Итак, управлять целой организацией, ее отдельным подразделением или одним сотрудником – это значит оказывать на них *управленческое воздействие*, т.е. отдавать распоряжения, формировать требования и планы, убеждать или просто беседовать с людьми. При этом важно, чтобы «субъект управления» – тот, кто управляет, имел четкие ответы на следующие вопросы:

¹¹ Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. С. 368.

1.Какова цель управления? (Что требуется сейчас от организации? Чего я хочу добиться от своих подчиненных? К чему мы должны прийти?)

2.Каково сегодняшнее состояние организации? (Каких результатов мы уже достигли?)

3.Каковы критерии эффективности управления? (Какой результат нашей работы мы будем считать успешным?)

4.Какие ограничения накладываются на управление? (Какие приказы и распоряжения я могу издавать, а какие нет? Уместно ли сейчас вообще приказывать людям или лучше просто побеседовать с ними? Хватит ли у нашей организации денег, времени, людей и т.п. на то, чтобы реализовать задуманное?)

Конечной целью деятельности менеджмента любой фирмы является обеспечение прибыльности или доходности от ее деятельности путем рациональной организации производственного процесса. Эта деятельность включает не только управление производством и развитие технико-технологической базы, но и рациональное использование кадрового потенциала, повышение квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.

Иногда для объяснения, что такое управление, используется следующее определение:

Примечание. **Управление** – процесс рационального распределения ресурсов организации с заданной целью, по разработанному плану, с непрерывным контролем результатов.

Какими же ресурсами управляет менеджер в организации? При всем разнообразии их можно разделить на пять групп:

1)*материальные* (здания, оборудование, расходные материалы, сырье, необходимое для производства продукции и т.п.);

2)*финансовые* (наличные деньги, ценные бумаги, счета в банках и т.п.);

3)*человеческие* (работники, персонал организации);

4) *информационные* (базы данных, сведения, знания, технологии, инструкции и т.п.);

5) *временные* (рабочее время).

Как мы видим, управление – это довольно сложный процесс, требующий от менеджера знаний, навыков, опыта, уверенности в себе, а также такта, чувства меры и доброго отношения к людям. Но зато если управление осуществляется профессионально и эффективно, то появляется результат – продукция, которую производит предприятие, или услуги, оказываемые клиентам.

Рассмотрим основные виды менеджмента.

Прежде всего речь идет об организационном управлении, объектом которого являются процессы создания организации, формирования структуры и системы управления ею, механизма реализации управленческих функций, выработки регламентов и инструкций и т.п. В результате складываются необходимые условия нормального функционирования организации и успешного решения стоящих перед ней задач. Но сами эти решения являются уже объектом перспективного или текущего управления.

В рамках первого ставятся долгосрочные цели организации, определяются основные пути их достижения и таким образом обеспечивается ее будущая жизнеспособность. Второе связано с постановкой конкретных задач, координацией процесса их решения, обеспечением его необходимыми материальными, людскими, информационными и финансовыми ресурсами, контролем и оценкой достигнутых результатов, осуществлением необходимых корректив, поощрением или наказанием исполнителей.

Текущее и перспективное управление имеет несколько объектов, к которым можно отнести:

1) технологию (подготовка производства и собственно производство);

2) материально-техническое снабжение;

3) инновации;

- 4) маркетинг;
- 5) кадры;
- 6) финансы;
- 7) эккаунтинг.

Управление производством направлено на выбор основных параметров технологического процесса, определение объема текущего выпуска продукции или оказания услуг, загрузки оборудования, расстановку людей, организацию подачи материалов, сырья, комплектующих деталей, информации к местам их использования, своевременный ремонт оборудования и техники, оперативное устранение сбоев и неполадок в технологическом процессе, контроль качества.

Управление материально-техническим снабжением и сбытом готовой продукции состоит в организации заключения хозяйственных договоров, закупки, доставки и хранения сырья, материалов, комплектующих изделий, а также произведенных товаров, отправки их покупателям.

Управление инновациями, то есть нововведениями, имеет своим объектом процесс научных исследований, прикладных разработок, создание опытных образцов и внедрение новинок в производство.

Управление маркетингом, едва ли не самой важной и сложной на сегодняшний день сферой хозяйственной деятельности организации, занимается вопросами изучения рынков, существующей и перспективной конъюнктуры, формирования каналов сбыта, выработки ценовой политики, рекламы и т.п.

Управление кадрами, которое в настоящее время рассматривается более широко – как *социальное управление*, решает задачи подбора, расстановки, обучения, повышения квалификации кадров, вознаграждения и стимулирования труда, создания благоприятного морально-психологического климата, улучшения условий труда и быта работников, поддержания контактов с профсоюзной организацией и разрешения трудовых споров и конфликтов.

Суть *финансового управления* заключается в составлении бюджета и финансового плана организации, формировании и распределении ее финансовых ресурсов, портфеля инвестиций, оценке текущего и перспективного финансового состояния и принятии необходимых мер по их укреплению.

Наконец, *управление эккаунтингом* связано с процессом сбора, обработки и анализа данных о работе организации, их сравнением с исходными и плановыми показателями, результатами деятельности других организаций с целью своевременного выявления проблем, вскрытия резервов для обеспечения более полного использования имеющегося потенциала.

С некоторых пор возникла необходимость выделения еще одного вида менеджмента – логистики, т.е. комплексного управления материальными потоками, которые отслеживаются на этапах снабжения, производства и сбыта.

Существует частное предпринимательское управление, выполняемое индивидуальным собственником. В случае, если предприниматель перепоручает управление специально приглашенному менеджеру, то частное управление трансформируется в профессиональное управление.

Ситуационное управление концентрируется не на поиске лучшего образа действия или оптимального решения, а на обнаружении или выборе приемлемого, исходя из сложившихся обстоятельств, варианта. Ситуационное управление требует широкой децентрализации и не может быть реализовано в условиях жесткой централизации.

Оперативное управление – деятельность, ориентированная на решение текущих вопросов, требующих незамедлительного решения.

Предупредительное управление состоит в заблаговременной подготовке к возможным и ожидаемым событиям с оценкой вероятности их наступления и последствий бездействия.

Конкурсное управление – деятельность, связанная с выполнением решения о признании должника несостоятельным.

Адаптивное управление характеризуется способностью управляющей системы реагировать на изменение внешней среды, оно предполагает непрерывность планирования, прогнозных оценок, учет неопределенности и т.д.

Выделяют также внешнее управление и внутреннее управление, демократическое управление и принудительное управление.

Понятие доверительного управления порождено понятием доверительной собственности – личного или государственного имущества, которое доверяется другим физическим или юридическим лицам. В отличие от принудительного конкурентного управления доверительное управление не допускает передачу имущества в траст без соглашения трудового коллектива, даже если более 50% имущества акционируемого предприятия остается в государственной собственности.

Различают также *научное управление* и *эмпирическое управление*. Первое базируется на разработанных наукой рекомендациях, а второе на опыте, здравом смысле.

Выделяют еще *селективное управление*, т.е. управленческая деятельность, ориентированная на выделение приоритетных объектов (направлений) в целях ресурсной и иной поддержки. По отношению к ним применяются такие методы, как делегирование дополнительных полномочий, целевое финансирование, дотации, кредитные и налоговые льготы, субсидии, субвенции и преференции.

Все перечисленные виды управления в практике тесно переплетены и взаимообусловлены, что существенно усложняет управленческую деятельность, но использование возможностей видового разнообразия систем управления ведет к повышению их потенциала и эффективности.

Процесс менеджмента призван обеспечивать постоянную перспективную ориентацию субъектов внутренней маркетинговой среды организации и функционально-целевое единство бизнес-ресурсов последней (иными словами – превра-

щать спонтанное и фрагментарное в интегрированное и полезное).

Среди направлений современного менеджмента, опирающегося на точные расчеты и моделирование, следует отметить: операционный менеджмент, разработку управленческих информационных систем, теорию массового обслуживания, теорию систем, ситуационный подход, управление знаниями и т.п.

Операционный менеджмент – концепция менеджмента, непосредственно связанная с процессами и технологиями производства товаров и услуг. Для решения производственных задач специалисты по операционному менеджменту используют математические методы, прежде всего, методы исследования операций, прогнозирование, моделирование, в том числе запасов, линейное и нелинейное программирование, теорию массового обслуживания, анализ безубыточности.

Разработка управленческих информационных систем – относительно новая область менеджмента, призванная своевременно и эффективно обеспечивать менеджеров необходимой им информацией. Широкое развитие управленческих информационных систем связано с прогрессом вычислительной техники и средств телекоммуникаций.

Теория массового обслуживания предполагает использование математического аппарата для минимизации времени ожидания и повышения эффективности распределения (клиентов в очередях, поступающих ресурсов и т.п.). Она применяется, например, для анализа движения автотранспорта, формирования систем единой очереди, применяемых в банках, и многих других задач.

Системный подход к менеджменту. В основе системного подхода к менеджменту лежит понятие «система» – упорядоченная совокупность взаимосвязанных и взаимно влияющих друг на друга элементов, образующих устойчивое единство. Как правило, система обладает как минимум одним новым свойством, которого нет у ее элементов.

Примечание. Системный подход к менеджменту (1950 гг. - по настоящее время) заключается в изучении свойств любой организации как сложной системы, состоящей из множества взаимосвязанных и взаимовлияющих элементов.

Одним из представителей системного подхода, впервые рассмотревших предприятие как социальную систему, был американский исследователь Честер Бернارد (1887-1961),¹² занимавший в течение двух десятилетий пост президента New York Bell Telephone Company. Свои идеи он изложил в книгах «Функции администратора» (1938), «Организация и управление» (1948) и других, где на основе системного подхода анализировалась деятельность организации и управляющих.

Американский исследователь, теоретик организационной коммуникации Карл Вейк (Karl E. Weick; род. в 1936) стоял у истоков науки об организационном поведении. Автор теории свободно связанных систем. По Вейку, процесс организации представляет собой ряд свободно связанных между собой этапов в повседневной организационной жизни, благодаря которым организации приобретают необходимые для выживания приспособляемость и гибкость. Понятие о свободно связанных системах было предложено в начале 1970 гг. и затем подхвачено в теории организации и менеджменте многими учеными. Строгое математическое описание ряда систем дал в своих трудах американский ученый венгерского происхождения профессор Р. Калман. Общая теория систем была предложена американским биологом австрийского происхождения Людвигом фон Берталанфи (L. von Bertalanffy) еще в 1930 гг. Общая теория систем (General System Theory) – специальная научная и логико-методологическая концепция исследования объектов, представляющих собой системы. Целью исследований в рамках этой теории является изучение различных видов и типов систем, принципов и закономерностей их функционирования и развития.

¹² Joe Brenton. How Entrepreneurs Use Content to Build Massive Audiences and Create Radically Successful Businesses. 2015.

Современный менеджмент рассматривает организацию как сложную *открытую систему*. Слово «открытая» говорит о том, что для нормального функционирования любой организации необходимо обмениваться с внешней средой разнообразными ресурсами. «На входе» организация получает сырье и оборудование от своих поставщиков, денежные средства от банков, персонал и т.п. «На выходе» появляется готовая продукция, которую организация продает своим потребителям.

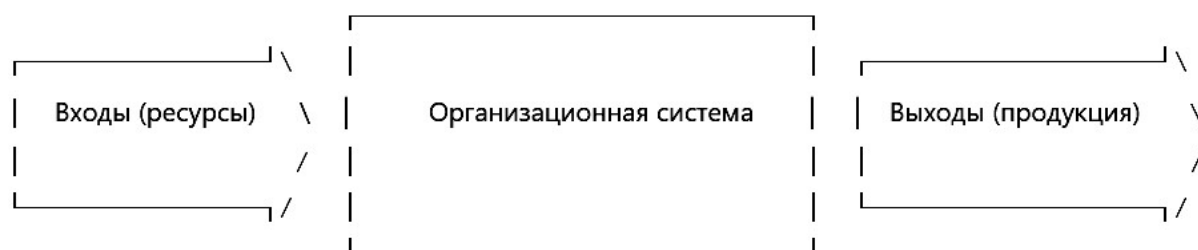


Рис.1.5. Организация - открытая система¹³

Развитие системного подхода к управлению тесно связано с формированием научного направления «Теория организации». Несмотря на то что теория организации в наши дни представляет собой вполне сформировавшуюся науку, до сих пор ведутся дискуссии об определении авторства ее первых научных концепций. Европейские исследователи считают отцом-основателем этой дисциплины Макса Вебера, американские ученые традиционно отдают пальму первенства Анри Файолю, Честеру Бернаруду и другим авторам.

Тектология (от греч. tekton - строитель, творец и logos - учение) – наука о строительстве, построении мира.¹⁴

В своих трудах А. Богданов, в отличие от Л. Берталанти, почти не употребляет термин «система», заменяя его словом «комплекс». Тем не менее, объяснение свойств организацион-

¹³ Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. С.368.

¹⁴ Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации: Учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям. М.: КноРус, 2014. 407 с.

ных комплексов соответствует системному описанию организационных процессов и явлений.

К основным тезисам «тектологии» А. Богданова можно отнести следующие мысли:

1. Законы организации систем едины для любых объектов, самые разнородные явления объединяются общими структурными связями и закономерностями.

2. Организационный комплекс определяется на основе принципа «целое больше суммы своих частей».

3. Основные организационные механизмы подразделяются на механизмы формирования и механизмы регулирования систем.

4. К формирующим механизмам относятся: конъюгация (соединение комплексов), ингрессия (вхождение элемента одного комплекса в другой) и дезингрессия (распад комплекса).

5. Универсальным регулирующим механизмом является подбор.

В основе идей Богданова лежало представление о доминирующем значении общих организационных закономерностей, которым подчиняются «процессы организации и дезорганизации в природе и от которых зависят и человеческие организационные методы. Следовательно, человек не выдумывает своих организационных методов; они имеют основу в организационных закономерностях природы и являются для человека так или иначе вынужденными».

А. Богданов полагал, что во всем мире происходит борьба организационных форм и в этой борьбе побеждают более организованные формы (неважно, идет ли речь об экономике, о политике, культуре или об идеологии). Это происходит от того, что организационная система всегда больше, чем сумма ее составляющих элементов, а дезорганизационная система всегда меньше суммы своих частей. Поэтому основная задача тектологии состоит в лучшей организации вещей (техники), людей (экономики) и идей.

Ученый ввел ряд новых понятий и терминов, характеризующих этапы развития различных организационных систем. Так, термин «*комплексия*» употребляется им для обозначения ситуации, когда организационная система представляет собой механическое объединение элементов, между которыми еще не начались процессы взаимодействия. Например, на начальном этапе создания новой компании предприниматель нанял персонал, закупил оборудование и арендовал помещения, но организация еще не функционирует как слаженная система, так как ее элементы разрозненны и не взаимодействуют между собой.

Термином «*конъюгация*» Богданов обозначает такой этап развития организационной системы, на котором начинается целенаправленное взаимодействие (сотрудничество) между ее отдельными элементами. Например, в организации сформированы правила поведения, инструкции, налажено взаимодействие между подразделениями, а между работниками установились благоприятные неформальные отношения.

Термин «*ингрессия*» отражает этап перехода организации к новому качеству (например, рост сплоченности, взаимопонимание, слаженность коллектива), а понятие «*дезингрессия*», наоборот, означает процесс деградации организационной системы, ее распада как целостного объединения.

Процессный подход к менеджменту. В основе процессного подхода к менеджменту лежит понятие «процесс» – последовательность исполнения работ (функций, операций), направленных на создание результата, имеющего ценность для потребителя.

Первое упоминание о процессном подходе как отдельной области исследования относится к 1920 гг., когда в одной из компаний, где клерки работали с документами, был проведен анализ эффективности работы с использованием процессного подхода. Руководитель решил проанализировать, как часто сидящие в одном большом помещении сотрудники передают друг другу документы. Была составлена схема, отражающая

размещение сотрудников в помещении и все возможные взаимодействия между ними. За небольшой промежуток времени была собрана статистика всех взаимодействий. По результатам анализа была проведена простая оптимизация: наиболее часто взаимодействующих между собой сотрудников посадили рядом. В результате меньше времени тратилось на передачу документов. Это стало первым известным примером проведения описания и оптимизации процессов в бизнесе.

Традиционно управление организациями строилось через выделение и обособление отдельных функций управления: планирования, контроля, учета, финансов, кадров, маркетинга, снабжения, сбыта и т.д. В 1980 гг. появились идеи перехода к принципиально новому виду построения организаций и группировке в них работ – управлению через бизнес-процессы.

Целенаправленность – способность процесса достигать определенного результата – обязательный элемент процессного подхода и основной критерий оценки для выбора процессов и показателей эффективности.

Примечание. Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций и связующих процессов – коммуникации и принятия решения. Взаимодействие – важная категория, определяющая, насколько результат, полученный в ходе процесса, соответствует потребностям потребителя этого результата. Причем под термином «потребитель» далеко не всегда понимается клиент организации, это может быть сотрудник другого, а иногда и того же отдела, управляющий частью общего процесса компании.

Последовательность (поток) представляет собой очередность действий, выполняемых в соответствии со всеми установленными условиями и определяющих направление дальнейшего движения. Правильно выстроенная последовательность позволяет избавиться от ненужных операций, сократить длительность и стоимость процесса, добиться улучшения качества результата. Чтобы достичь поставленных целей, менеджмент компании должен уметь управлять

необходимыми процессами, обеспечивая их взаимосвязанное исполнение. Для этого необходимо создать так называемую процессную структуру компании – связь процессов с системой ее целей.

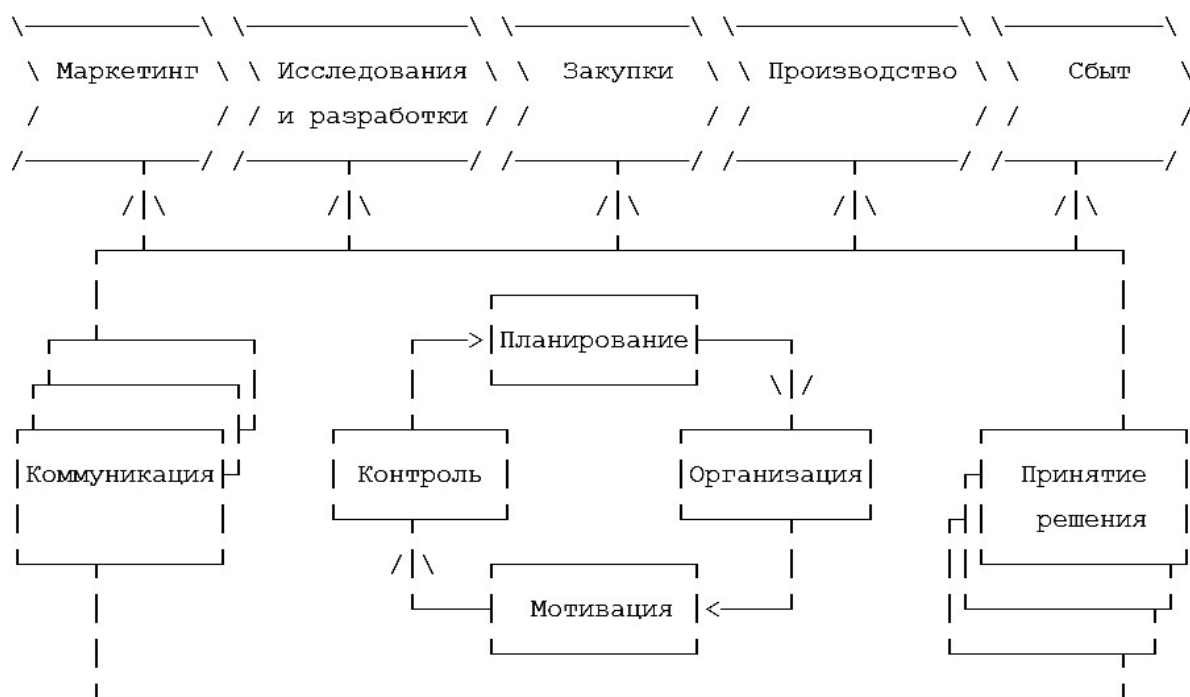


Рис. 1.6. Иллюстрация процессного подхода к управлению¹⁵

Процессы можно разделить на две группы: основные и вспомогательные. *Основными* называются процессы, в результате которых создается добавленная стоимость (новое качество). Такие процессы «пересекают» различные бизнес-функции компании. Внутри их происходит взаимодействие организации с партнерами и потребителями. К данной категории относятся снабжение, производство, сбыт, логистика. *Вспомогательные* процессы – процессы управления (планирование, учет, анализ), процессы создания инфраструктуры управления и бизнеса (информационного обеспечения, системы качества, производственных систем); процессы разработки новых продуктов и услуг.

¹⁵ Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. С. 368.

В современном понимании *процессный подход* – управление организацией путем построения системы процессов, управления ими и постоянного улучшения процессов в целях построения системы менеджмента качества - совокупности организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства качеством. Например, в международных стандартах системы менеджмента качества о процессном подходе говорится следующее. Преимуществом процессного подхода является возможность осуществления текущего управления посредством связи между отдельными процессами внутри системы процессов, их объединения и взаимодействия.

Ситуационный подход к менеджменту. В основе ситуационного подхода к менеджменту лежит понятие «ситуация» (от средневекового лат. *situatio* - положение) – сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку.

В современных условиях внутренняя и внешняя среда любой организации подвержены резким изменениям. Постоянно возникают такие обстоятельства, которые сильно влияют на организацию в каждый конкретный период времени. Набор возникающих в организации обстоятельств и условий и называют управленческой (организационной) ситуацией.

Одним из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX в. является Питер Фердинанд Друкер (нем. *Peter Ferdinand Drucker*; 1909-2005) – американский ученый австрийского происхождения, экономист, публицист, педагог. Питера Друкера можно с уверенностью отнести к истинным классикам мировой управленческой мысли. Его работы широко известны во всем мире. Они издаются и переиздаются большими тиражами и служат источником для изучения современной теории бизнеса во многих университетах и бизнес-школах. П. Друкер сформировал теорию о глобальном рынке, является автором концепции «информационного работника». Главный вклад ученого – систематизация знаний по проблемам управления и *выделение менеджмента в отдельную науку*. Одними из пер-

вых работ П. Друкера являются «Концепция корпорации» и «Практика менеджмента». В них П. Друкер выделил три основополагающие функции менеджера: управление бизнесом, управление другими менеджерами и управление работниками. Наиболее известна концепция П. Друкера об *управлении по целям* (Management by Objectives - МВО). Это система менеджмента, в соответствии с которой конкретные рабочие цели вырабатываются совместно с подчиненными и их менеджерами, прогресс продвижения к ним периодически оценивается, а вознаграждения распределяются на основе этой оценки.

В 1966 г. Питер Друкер выпустил книгу «Эффективный управляющий» («The Effective Executive»). В этой работе ученый выступил не только в качестве теоретика, но и в качестве практика, дающего конкретные советы. Друкер утверждает, что эффективности нельзя научить, но ей можно и нужно научиться самому. В течение шести десятилетий П. Друкер был советником таких топ-менеджеров, как Уолтер Ристон из Citicorp, Давид Рокфеллер из Chase Manhattan Corp., Генри Льюс из Time Inc., Марк Уиллес из Times Mirror Co.

Контрольные вопросы

1. Опишите общефилософские методы предмета менеджмент.
2. Аналитические методы предмета менеджмент.
3. Проведите различия между открытой и закрытой системами.
4. Обсудите методологию ситуационного подхода.
5. Что такое управление: наука или искусство?
6. Связь дисциплины с другими предметами: социальные, экономические, правовые и т.д.
7. Сравните теорию системного и ситуационного подходов.
8. Место менеджмента в условиях модернизации экономики.
9. Роль малого бизнеса и частного предпринимательства в Узбекистане.

Глава 2. ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Ключевые слова: эволюция, управление, школа, менеджмент, принципы, теория управления.

2.1. Основные направления теории управления

Информация о наличии организационных структур в практике управления обнаружена на глиняных табличках, датированных третьим тысячелетием до нашей эры. Однако, хотя самоуправление достаточно старо, идея управления как научной дисциплины, профессии, области исследований относительно нова. *Управление* было признано самостоятельной областью деятельности только в XX веке. Первый значительный интерес к управлению относится к 1911 году, когда *Тейлор, Фредерик Уинслоу* опубликовал свою книгу «Принцип научного управления», традиционно считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследований.

Понятия о систематизированном управлении организацией стали формироваться в середине XIX века. Основной силой, сформировавшей интерес к научному управлению, была промышленная революция. Успехи в *теории управления* всегда зависели от успехов в других, связанных с управлением областях, таких как *инженерные науки, психология, социология, математика* и др. По мере того, как развивались эти области знаний, теоретики и практики управления узнавали все больше о факторах, влияющих на успех организации. Руководители организаций, предприниматели, ученые стали глубже осозна-

вать влияние сил внешних по отношению к организации. Специальные исследования позволили разработать новые подходы в управлении. Подходами в данном случае можно назвать группы методов управления, объединённых общей идеей, гипотезой.

К настоящему времени известны четыре основных подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления:

1. *Подход с позиций выделения различных школ* рассматривает управление с четырех разных точек зрения. Это школы: а) научного управления; б) административного управления; в) человеческих отношений и науки о поведении; г) науки управления или количественных методов.

2. *Процессный подход* рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций: планирование, организация, мотивация, контроль и связующие процессы - коммуникации и принятия решения.

3. *В системном подходе* организация рассматривается как система взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение определенных целей в условиях меняющейся внешней среды.

4. *Ситуационный подход* концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку имеется такое обилие факторов и их сочетаний, определяющих ситуацию, как в самой организации, так и окружающей среде, не существует единого для всех «лучшего» способа управления организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации. Задача - найти и суметь реализовать этот метод.¹⁶

¹⁶ А.В. Игнатьева и др. Менеджмент: Учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / Под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 320 с.

2.2. Сущность теории Ф.Тейлора

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.

Фредерик Уислоу Тейлор (1856–1915) – американский инженер и ученый, родоначальник теории научного управления, индустриальной социологии и социальной психологии. Предложенная Тейлором система направлена на повышение эффективности производства с помощью организации труда, рационализации и интенсификации трудового процесса. В написанных им книгах «Основы научного управления предприятием» и «Управление фабрикой» доказывается, что применяемый в конце XIX века способ управления фирмой, основанный только на личном опыте и знаниях управляющих, устарел и что для повышения экономического, социального и технического прогресса производства необходимо внедрять систему научного управления.

Основные принципы подхода Тейлора заключаются в следующем:

➤ увеличение комфорта и благосостояния человечества является главной целью производства;

➤ предприниматели должны нести ответственность за соблюдение интересов всего общества, а не только их частного капитала;

➤ рациональная организация производства необходима для получения максимальных прибылей и возможности выстоять в конкурентной борьбе;

➤ система научного управления должна дать предпринимателям знания о рациональном ведении производства.

Рядовой рабочий изначально ленив, невежествен, пассивен. Средствами стимулирования производительности его труда являются жестко стандартизированные методы, приемы, орудия.

Коренные интересы рабочих и предпринимателей совпадают. Каждый старается заработать как можно больше. Отсюда вывод – оплата и предпринимателя, и рабочего должна соответствовать их вкладу в производство, стимулировать индивидуальную ответственность. Но одновременно необходимо использовать и принцип «разумного эгоизма», т.е. определенные финансовые средства нужно вкладывать в развитие производства, создание новой техники и технологии. Непрерывный контроль за работой конкретного исполнителя. Без принуждения и контроля рабочий будет отлынивать от работы. На производстве необходимо организовать группы надсмотрщиков, инспекторов, нормировщиков, осуществляющих контроль за установленной нормой выработки.

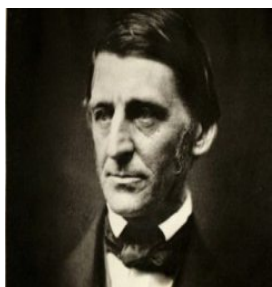
Одним из первых в организационной психологии Тейлор стал применять психологические тесты при приеме на работу и определении квалификации, использовать наблюдение, интервью, анкетирование.

Фредерик Тейлор создал систему дифференциальной оплаты, согласно которой рабочие получали заработную плату в соответствии с их выработкой, т.е. он основное значение придавал системе сдельных ставок заработной платы. Это значит, что рабочие, производящие продукции больше дневной

стандартной нормы, должны получать более высокую сдельную ставку, чем те, кто не вырабатывает норму. Основным побудительным фактором работающих людей является возможность зарабатывать деньги, увеличивая производительность труда.

Принципы представителя научного менеджмента Г. Эмерсона

Гаррингтон Эмерсон (1853-1931) – теоретик, пропагандист, публицист, инженер-самоучка, и как называет его Д.Нельсон, «человек Ренессанса среди искателей приключений». Свою юность Эмерсон провел в путешествиях по странам Европы, в зрелом возрасте, будучи всемирно признанным авторитетом менеджмента, посетил Советский Союз, где высоко оценивал промышленные достижения русских. В 1910 году Комиссия по регулированию торговли между штатами рассматривала конфликт между группой фирм отправителей



грузов и железнодорожными компаниями, стремившимися под предлогом высоких издержек на зарплату повысить тарифы. Привлеченный в качестве эксперта Г. Эмерсон доказал, что применение научных методов позволит железнодорожным компаниям снизить издержки на 1 млн. долл. ежедневно. Компании потерпели поражение.

Гаррингтон Эмерсон поставил и обосновал вопрос о необходимости и целесообразности применения комплексного, системного подхода к решению сложных многогранных практических задач организации управления производством и всякой деятельности вообще.

12 Принципов производительности Гаррингтона Эмерсона:

1. Точно поставленные идеалы или цели, к достижению которых стремится каждый руководитель и его подчиненные на всех уровнях управления.

2. Здравый смысл, т.е. подход с позиций здравого смысла к анализу каждого нового процесса с учетом перспективных целей.

3. Компетентная консультация, т.е. необходимость специальных знаний и компетентных советов по всем вопросам, связанным с производством и управлением. Подлинно компетентный совет может быть только коллегиальным.

4. Дисциплина – подчинение всех членов коллектива установленным правилам и распорядку.

5. Справедливое отношение к персоналу.

6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет, обеспечивающий руководителя необходимыми сведениями.

7. Диспетчирование, обеспечивающее четкое оперативное управление деятельностью коллектива.

8. Нормы и расписания, позволяющие точно измерять все недостатки в организации и уменьшать вызванные ими потери.

9. Нормализация условий, обеспечивающая такое сочетание времени, условий и себестоимости, при котором достигаются наилучшие результаты.

10. Нормирование операций, предлагающее установление времени и последовательности выполнения каждой операции.

11. Письменные стандартные инструкции, обеспечивающие четкое закрепление всех правил выполнения работ.

12. Вознаграждение за производительность, направленное на поощрение труда каждого работника.

2.3. Принципы представителя административного менеджмента А.Файоля

Анри Файоль (1841-1925), считается «отцом научного менеджмента». Объектом его интересов стала организация в целом, а не отдельные стороны ее деятельности, и кроме того, он изучал и описывал управленческую деятельность как таковую, чем до него не занимался никто.

Центром внимания Файоля была управленческая деятельность, и он считал, что его успех в качестве менеджера связан, в первую очередь, с тем, что он правильно организовывал и осуществлял свою работу. Более того, он считал, что при правильной организации работы каждый менеджер может добиться успеха. В определенном смысле Файоль имел аналогичный с Тейлором подход: он стремился найти правила рациональной деятельности.

Функционирование любой организации он сводил к следующим основным видам деятельности: *технической*, то есть осуществлению производственного процесса; *коммерческой*, заключающейся в закупке всего необходимого для создания товаров и услуг и сбыте готовой продукции; *финансовой*, связанной с привлечением, сохранением и эффективным использованием денежных средств; *бухгалтерской*, заключающейся в проведении статистических наблюдений, инвентаризаций, составлении балансов и т.п.; *административной*, призванной оказывать воздействие на работников; *функции защиты* жизни, личности и собственности людей. Каждый из этих видов деятельности нуждался в управлении, предполагавшем осуществление функций планирования, организации, координации, контроля, мотивации. Глубоко осмыслив закономерности функционирования организации, Анри Файоль сформулировал знаменитые 14 принципов административного управления,¹⁷ которые сохраняют свое значение и по сей день.



Вот как они звучат в его интерпретации:

1. Разделение труда. Цель разделения труда – увеличивать объем и повышать качество производства при затрате тех же усилий.

2. Власть – ответственность. Власть – есть право отдавать распоряжения и сила, принуждающая подчиняться. Власть немис-

¹⁷А.В. Игнатъева и др. Менеджмент: Учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям/ Под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 320 с.

лима без ответственности, то есть без санкции - награды или кары, сопровождающих ее действия.

3. **Дисциплина** – это по существу, повиновение, усердие, манера держать себя, внешние знаки уважения, проявленные соответственно установленному между предприятием и его служащими соглашению.

4. **Единство распорядительства.** Служащему может давать приказания относительно какого-либо образа действия только один начальник. Ни в одном из случаев не бывает приспособления социального организма к дуализму распорядительства.

5. **Единство руководства.** Этот принцип можно выразить так: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель.

6. **Подчинение частных интересов общим.** Этот принцип гласит, что на предприятии интересы служащих, или группы служащих, не должны становиться выше интересов предприятия. Лицом к лицу здесь стоят две категории интересов различного порядка, но одновременно заслуживающие признания; необходимо постараться их согласовать. Это одна из крупных трудностей управления.

7. **Вознаграждение персонала.** Вознаграждение персонала есть оплата исполненной работы. Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять персонал предприятия, нанимателя и служащего.

8. **Централизация.** Централизация не является системой управления, хорошей или плохой сама по себе: она может быть принята или отвергнута в зависимости от тенденций у руководителя и от обстоятельств, но в большей или меньшей степени она существует всегда.

9. **Иерархия.** Иерархия есть ряд руководящих должностей, начиная с низких и кончая высокими.

10. **Порядок.** Общеизвестна формула материального порядка: определенное место для каждой вещи и всякая вещь на своем месте. Форма социального порядка такова же:

определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте.

11. **Справедливость.** Для того, чтобы поощрить персонал к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью, надо относиться к нему благожелательно; справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием.

12. **Постоянство состава персонала.** Текучесть персонала является одновременно причиной и следствием плохого состояния дел. Тем не менее, смены в составе неизбежны: возраст, болезни, отставки, смерть нарушают состав социального образования; некоторые служащие теряют способность выполнять свои функции, другие же оказываются неспособными брать на себя более ответственную работу.

13. **Инициатива.** Инициативой называется возможность создания и осуществления плана. Свобода предложения и осуществления его также относится к категории инициативы.

14. **Единение персонала.** Не надо разделять персонал. Разделять враждебные нам силы для того, чтобы их ослабить - дело искусное; но разделять собственные силы в предприятии - тяжкая ошибка.

Представитель школы «человеческих отношений»

Д. Мак-Грегор и его теории X и Y

Дуглас Мак-Грегор (1906, Детройт - 1 октября 1964, Массачусетс) – американский социальный психолог. Предложил теорию X и теорию Y (Theory X and Theory Y), которые старались подвести под факторы мотивации рациональную и приемлемую основу.

В начале 50-х годов Мак-Грегор впервые сформулировал свои идеи об управлении, которые в 1960 году были опубликованы в его главном труде «The Human Side of Enterprise» («Человеческая сторона предприятия»). Д. Мак-Грегор утверждал, что существует два вида менеджмента персонала, пер-

вый из которых основывается на «теории Х», а второй - на «теории Y».

Теория Х гласит: средний человек не любит трудиться и по возможности избегает работы. Следовательно, менеджмент вынужден прибегать к жёстким (тотальный контроль и система наказаний) и мягким (убеждение и поощрение) формам принуждения.

Но оба эти метода ошибочны, потому что упускают из вида причину нежелания трудиться: дело в том, что человеку мало достойного вознаграждения за труд, ему необходима возможность самореализации, а любая форма принуждения этому препятствует.

Теория Y гласит, что для человека расходовать моральные и физические силы на работу так же естественно, как отдыхать или играть.

Это означает, что человека можно стимулировать на труд, если дать ему возможность полностью раскрыться, брать на себя ответственность, ощущать свою значимость для организации. К сожалению, отмечает Мак-Грегор, в условиях современного индустриального общества интеллектуальный потенциал человека используется не полностью.

Основные идеи школы «человеческих отношений»:

1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности.

2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации так, чтобы каждый работник был использован в соответствии с его потенциалом.

2.4. Современный менеджмент

На смену традиционному менеджменту, применявшемуся в течение многих десятилетий, пришел современный менеджмент, более сложный по сравнению с предыдущим. Возникший на рубеже XIX-XX веков менеджмент явился результатом по-

иска путей и способов повышения конкурентоспособности, необходимой для выживания на рынке.

Таблица 2.1

Вклад различных направлений¹⁸

Школа 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 всей работы
Классическая школа управления	1. Развитие принципов управления 2. Описание функций управления 3. Систематизированный подход к управлению всей организацией
Школа человеческих отношений и поведенческих наук	Применение приёмов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворённости и производительности Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации так, чтобы каждый работник был использован в соответствии с его потенциалом
Школа науки управления	Углубление понимания сложных управленческих проблем, благодаря разработке и применению моделей Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях

Новые функции современного менеджмента включают в себя необходимость развития способностей, позволяющих бы-

¹⁸ Составлено на основе теоретических материалов.

стро изменять стратегию в случае возникновения внешних или внутренних угроз; развитие личной конкурентоспособности, продвигающей личностный рост и позволяющий повысить конкурентоспособность своего подразделения; расширение межличностных и сетевых коммуникаций посредством личного общения и с помощью современных компьютерных информационных сетей, позволяющих экономить время; постоянное самообучение и обучение новым методам и технологиям управления; осознание своей социальной ответственности и роли оказываемого влияния на подчиненных, необходимость придерживаться общечеловеческих ценностей при принятии любых управленческих решений, создания «теплой» дружественной атмосферы внутри подразделения, к примеру, организовав праздники и поздравления для подчиненных, различные корпоративные мероприятия, можно еще больше сплотить коллектив подразделения; необходимость комплексного обеспечения подчиненных всем необходимым в процессе труда – материалами, информацией, средствами труда; необходимость участия менеджера в различных проектах, основанных на применении новых интеллектуальных методов и технологиях, составляющих наиболее ценный нематериальный актив любой компании; включение в деятельность менеджера задачи по формированию положительного имиджа компании на рынке и своего собственного имиджа внутри компании.

Теории Саймона и Друкера

Герберт Александер Саймон (15 июня 1916, Милуоки - 9 февраля 2001, Питтсбург) – выдающийся американский ученый еврейского происхождения в области социальных, политических и экономических наук.

Основные усилия Г.Саймона были направлены на фундаментальные исследования организационного поведения и процессов принятия решений. По праву считается одним из создателей современной теории управленческих решений (теория ограниченной рациональности). Основные результаты,

полученные им в этой области, изложены в таких книгах, как «Организации» (совместно с Джеймсом Марчем), вышедшей в 1958 году, а также «Административное поведение» и «Новая наука управленческих решений» (1960).

Значительный теоретический вклад Г. Саймона в науку управления получил достойное признание в 1978 году, когда ему была присуждена Нобелевская премия по экономике «за новаторские исследования процесса принятия решений в экономических организациях, в фирмах».

Герберт Саймон в своих работах исследовал процессы влияния установленных целей на рациональное поведение в организациях. Критически относясь к теоретическим обобщениям Тейлора и принципам управления Файоля, он рассматривал поведение «делового человека» (полностью информированного о деятельности организации), которое мотивировано личным интересом. Саймон предложил концепцию административного работника, который преследует собственные интересы, но не всегда знает, каковы они. Он осознает только несколько из всех возможных вариантов действий и склонен принять адекватное решение (правильное), а не оптимальное – решение, которое по тем или иным признакам предпочтительнее других.

С точки зрения Саймона, организации могут упростить процесс принятия решений – ограничить цели, на которые направлена деятельность. Саймон указывает, что цели влияют на поведение, только когда они являются частью решения о том, каким должно быть поведение. Цели определяются на основе ценностных предпосылок решений. Ценностные предпосылки являются предположениями о том, какие цели наиболее предпочтительны. Чем точнее обозначены ценностные предпосылки, тем рациональнее принимаемые решения. Четко установленные цели позволяют ясно различать приемлемые и неприемлемые (или более и менее приемлемые) варианты решений.

Питер Фердинанд Друкер (19 ноября 1909, Вена - 11 ноября 2005) – американский учёный австрийского происхождения; экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века.

Все ведущие мировые концерны с середины 40-х годов XX века живут «по Друкеру». Друкер верил, что можно создать экономический прогресс и социальную гармонию. Но, как многие великие создатели, Друкер ужаснулся своему детищу. «Корпорации, которые строились, чтобы стоять как пирамиды, теперь похожи на палатки», - не без скорби признавал Питер в последние годы жизни.

В рамках теории управления по целям деятельность по формированию и установлению системы целей и работы с ними рассматривается как главная задача менеджера, а система целей – как фактор, влияющий на структуру организации и обеспечивающий ее эффективное функционирование и долгосрочное развитие.

П.Друкер рассматривает управление по целям как необходимый элемент деятельности менеджеров в деловой организации и считает, что их основными функциями являются формирование целей и соотнесение с общими целями.

Основываясь на представлении о деловой организации как о системе, имеющей множество потребностей, Друкер полагает, что менеджеры должны обязательно учитывать и отражать, в формируемой на разных уровнях организации, системы целей.

П.Друкер связывает возникновение системы целей с многообразием задач, решаемых менеджерами в разных секторах, а также с разнообразием потребностей различных социальных групп как внутри, так и вне организации, заинтересованных в ее деятельности.

Он формирует два тезиса:

1. Менеджер не может эффективно управлять организацией, ориентируясь только на экономическую цель.

2. Работа по усовершенствованию системы целей и с системой целей необходима любым деловым организациям, поскольку их выживание и успешное развитие зависят от удовлетворения многообразных потребностей социальных групп.

2.5. Основные принципы менеджмента Средней Азии

Основные принципы менеджмента Средней Азии включают в себя:

1. Принцип научности (важно понимать причины несовпадения целей и результатов, видеть противоречия между теорией и практикой, знать свойства больших систем и методы работы в них);

2. Принцип системности и комплексности (важно видеть наиболее значимый комплекс взаимосвязанных и взаимообусловленных подсистем, входящих в организацию, например, как в Японии: «подсистема пожизненного найма», «подсистема подготовки на рабочем месте», «подсистема ротации кадров» (перемещения работников с одного рабочего места на другое, предпринимаемые с целью ознакомления работников с различными производственными задачами организации и как одна из мер борьбы с коррупцией), «подсистема репутаций», «подсистема оплаты труда», которые взаимодополняют друг друга и обеспечивают рост производительности труда, жизненного уровня и мотивированности персонала, экономический рост всей страны);

3. Принцип единоначалия и коллегиальности в выработке решений (за реализацию коллегиально принятого решения персональную ответственность несет руководитель организации);

4. Принцип демократического централизма (означает необходимость разумного, рационального сочетания централизо-

ванного и децентрализованного начал в управлении, соотношение прав и ответственности между руководством и коллективом, нарушение данного баланса ведет либо к автократии в управлении, либо к охлократии (власти толпы));

5. Принцип баланса власти (основной закон: уровень влияния руководителя на подчиненных равен степени зависимости подчиненных от руководителя);

6. Принцип оптимального сочетания отраслевых (интересов организаций) и территориальных интересов (экология, занятость населения, социальные, культурно-этнические и экономические проблемы регионов);

7. Принцип приоритетности (очередности) действий с учетом значимости этапов работ;

8. Принцип оптимального сочетания положительной синергичности (греч. συνεργία - сотрудничество, содействие, помощь, соучастие, сообщничество; от греч. σύν - вместе, греч. ἔργον - дело, труд, работа, (воздействие) – суммирующий эффект взаимодействия двух или более факторов, характеризующийся тем, что их действие существенно превосходит эффект каждого отдельного компонента в виде их простой суммы, эмерджентность) в деятельности организации (через общую заинтересованность в результатах труда) и здоровой состязательности (конкуренции) между ее членами;

9. Постоянный учет психологических, возрастных, половых и культурно-этнических особенностей работников и их мотивацию.

2.6. Гуманитарное направление менеджмента

Школа человеческих отношений возникла как реакция на такой недостаток ранних школ менеджмента, как малое внимание к человеческому фактору и психологии человека. Идеи этой школы получили развитие в 1930-1950 гг.

Появление первых предположений и выводов о важности изучения человеческих отношений и психологии в менедж-

менте связано с интересным событием. В начале 1920-х гг. американская компания Western Electric, занимающаяся производством электрической аппаратуры, столкнулась с фактом снижения производительности труда сборщиц реле. Сборка реле, состоящая из 35 частей, в те годы представляла собой тяжелую, монотонную работу, занимавшую много времени.¹⁹

Руководство компании возлагало надежды на применение идей Ф.Тейлора для повышения производительности труда за счет использования методов научного менеджмента и принципов рационального администрирования А.Файоля и М.Вебера. Для этого на один из заводов этой компании - Hawthorne Works (штат Иллинойс) была приглашена группа ученых, которым были созданы все условия для изучения производственных процессов на заводе.

Экспериментаторы были уверены в том, что исследование производительности труда в течение длительного времени при различных условиях труда поможет определить условия, позволяющие ее максимизировать. Тщательная регистрация температуры в цеху, времени перерывов для отдыха, введение различных форм стимулирования труда путем повышения оплаты и т.д. имело своей целью поиск единственного наилучшего комплекса условий труда.

Эксперименты на заводе Hawthorne Works проводились в общей сложности с 1924 по 1936 гг. Первый этап исследований не принес ощутимых результатов. В 1928 г. исследовательскую группу возглавил профессор Гарвардского университета Элтон Мэйо (George Elton Mayo, 1880-1949) – американский социолог (австралийского происхождения), профессор школы бизнеса Гарвардского университета, один из основателей американской индустриальной социологии и автор доктрины «человеческих отношений».²⁰

¹⁹ Балдин И.В., Ясников Г.Е. Менеджмент: Пособие. Минск: БГЭУ, 2015. 305 с.

²⁰ Зиновьев В.Н., Зиновьева И.В. Менеджмент: Учебное пособие. М.: Дашков и К, 2014. 477 с.

Эти исследования впоследствии получили название хоторнских экспериментов (от англ. названия hawthorne). Были проведены многочисленные эксперименты, из которых наиболее известна серия, названная «исследование сборки реле в тестовой комнате». Первоначальная задача исследований состояла в изучении факторов, влияющих на производительность труда рабочих. В частности, была поставлена цель выяснить, как на производительность труда влияет освещенность рабочего помещения.

Следует отметить, что изучение влияния освещенности помещения на производительность труда рабочих проводилось в рамках общенациональной исследовательской программы, инициированной представителями электротехнической промышленности США, в частности, Т.Эдисоном.

Для проведения сравнительных исследований были созданы экспериментальная и контрольная группы работниц, собиравших реле для телефонной компании. В этих группах были введены различные условия труда: в экспериментальной группе постепенно увеличивали освещенность цеха. В результате возрастала производительность труда сборщиц. В цехе контрольной группы освещенность оставляли неизменной, поэтому на первом этапе не росла и производительность труда.

На следующем этапе освещенность цеха в экспериментальной группе была еще больше увеличена. Это привело к новому росту производительности труда. Однако совершенно неожиданно для исследователей в контрольной группе, работавшей при неизменном освещении, производительность труда также возросла. На третьем этапе в экспериментальной группе были отменены улучшения освещенности, но производительность труда все равно продолжала расти. При этом продолжала расти производительность и в контрольной группе.

Эти неожиданные результаты заставили Элтона Мэйо модифицировать эксперимент и провести еще несколько дополнительных исследований. Шестерых работниц поместили в отдельную комнату, для них улучшили систему оплаты труда, ввели дополнительные перерывы и два выходных дня в неделю и

т.п. После введения этих новшеств производительность труда работниц еще более повысилась. Когда же в соответствии с планом эксперимента все нововведения были отменены, производительность несколько снизилась, но все же осталась на более высоком уровне, чем до начала экспериментов.

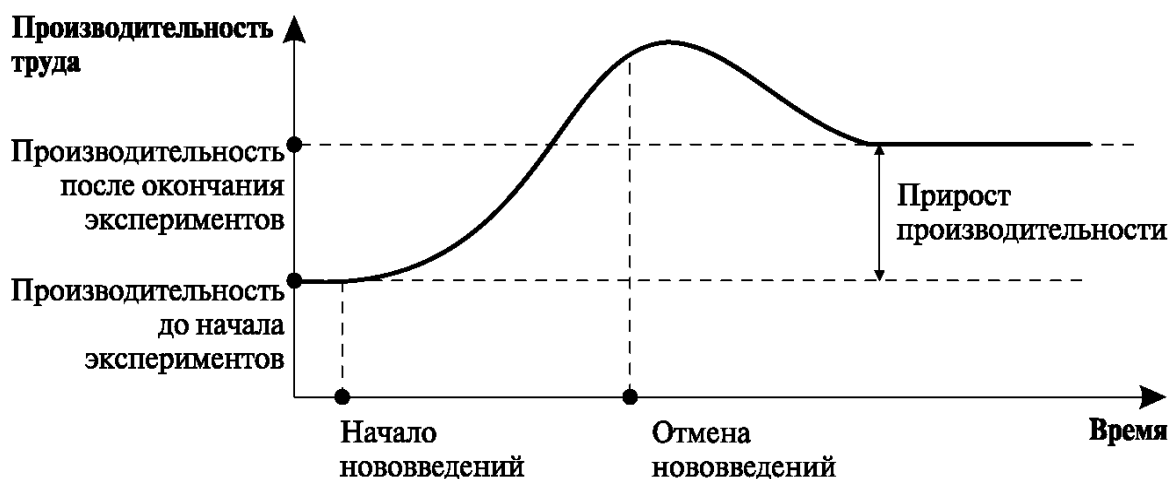


Рис.2.1. Изменение производительности труда в ходе хоторнского эксперимента²¹

Анализируя результаты исследований, Элтон Мэйо предположил, что в эксперименте обнаружился новый фактор – осознание работницами важности происходящего, своего участия в каком-то мероприятии, внимания к себе и т.п. Это, по мнению Мэйо, и привело к повышению интереса работниц к производственному процессу и росту производительности их труда даже в тех случаях, когда отсутствовали улучшения условий труда. Мэйо назвал это проявление чувством «социабельности» – потребности ощущать себя «принадлежащим» к какой-то группе, участвовать в общем деле.

Для выявления причин повышения производительности труда были организованы опросы участников эксперимента, которые показали следующее:

²¹ Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. С. 368.

- ❖ работники обнаружили, что работать в экспериментальной группе интереснее;
- ❖ новые отношения между руководителем и подчиненными в условиях эксперимента позволяли им работать свободно, без ощущения страха;
- ❖ работники осознавали, что они участвуют в важном и интересном исследовании;
- ❖ сами испытуемые проявляли друг к другу больше дружбы и симпатии.

Кроме того, были выявлены закономерности межличностных отношений работников в процессе производственной деятельности:

- ✚ при возрастании частоты взаимодействия между двумя и более лицами усиливается степень их взаимной симпатии друг к другу;

- ✚ лица, у которых взаимное чувство симпатии усиливается, выражают эти чувства посредством усиления активности своих действий;

- ✚ чем чаще лица взаимодействуют друг с другом, тем больше сходства проявляется в их действиях и чувствах;

- ✚ чем выше социальный уровень конкретного работника в группе, тем в большей степени его действия согласуются с нормами этой группы и тем шире диапазон его взаимодействий с другими работниками.

Выявленный, в ходе экспериментов эффект впоследствии был назван хоторнским эффектом. Это выражение до сих пор широко используется менеджерами для обозначения всплеска интереса работников к новому делу.

Примечание. Хоторнский эффект (hawthorne effect) – искаженный, зачастую слишком благоприятный и, как правило, непродолжительный результат социального эксперимента, вызванный повышенным вниманием к нему со стороны участников. Участники эксперимента действуют более усердно, чем обычно, только благодаря осознанию того, что они причастны к чему-то новому.

Серьезный вклад в развитие идей и методов школы человеческих отношений и всего гуманитарного направления менеджмента внесла социолог *Мэри Паркер Фоллетт*, которая впервые определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Известные американские ученые Розенфельд и Смит писали о Мэри Паркер Фоллетт, что она впервые «соединила научный менеджмент, разрабатывавшийся Тейлором и его учениками, с новой социальной психологией двадцатых годов, вследствие чего улучшение человеческих отношений в производственной сфере стало основным предметом заботы современного менеджмента». М.Фоллетт считала, что руководители должны понимать – предприятие может работать лучше, если позволять рабочим быть партнерами в бизнесе. Она призывала создавать на предприятиях атмосферу «подлинной общности интересов», на основе которой, по ее мнению, можно обеспечить максимальный вклад всех сотрудников в эффективную организационную деятельность.

В результате хоторнских экспериментов и других исследований были сформулированы выводы, впоследствии названные «доктриной человеческих отношений».

Примечание. Доктрина человеческих отношений – социологическая концепция, разработанная в середине 1920-х гг. американским ученым Э.Мэйо в результате хоторнских исследований. Она явилась реакцией на существовавшую до нее классическую теорию организации и управления, предельно абсолютизовавшую формальные стороны организации и игнорировавшую человека как личность.

Согласно основным положениям доктрины человеческих отношений в организации важным, определяющим типом отношений между людьми являются не официальные (возникающие по вопросам собственности, власти, нормативно закреплённых функций), а неформальные отношения. Эти отношения («человек-человек», «человек-группа») строятся на основе индивидуального восприятия, связей, взаимных

привязанностей и т.п. В процессе развития неформальных отношений образуются неформальные группы, коалиции, появляются неформальные лидеры, возникают групповые нормы поведения.

Все это выдвигает особые требования к управлению организациями, выражающиеся в учете, прежде всего, указанных неформальных аспектов трудовой деятельности людей. Это означает, что вместо строгой формализации организационных процессов, жесткой иерархии подчиненности и других средств повышения производительности труда «классической» теории управления используются новые: обучение работников, групповые решения, учет коллективных ценностей, делегирование ответственности, гуманизация отношений между исполнителями и руководителями и т.п.

Однако надежды, возлагавшиеся на доктрину человеческих отношений в начале XX в., не оправдались в полной мере. Одной из причин стала переоценка роли социального фактора в повышении производительности труда и недооценка других, прежде всего, организационных факторов. Тем не менее, многие положения этой концепции и в наши дни не потеряли своего принципиального значения для теории и практики управления и используются в совокупности с положениями других организационно-управленческих теорий.²²

Школа наук о поведении. В 1950 гг. развитие психологии и социологии привело к созданию практических методов исследования человеческих взаимоотношений в процессе производственной и другой деятельности. В эти годы в психологии начинает активно развиваться научное направление – бихевиоризм – наука о поведении человека. Развитие теории бихевиоризма коснулось и менеджмента.

Исходная предпосылка бихевиоризма заключается в необходимости изучения не сознания, а поведения человека.

²² Душков Б.А., Королев А.В., Смирнов Б.А. Энциклопедический словарь: Психология труда, управления, инженерная психология и эргономика. М.: Академический проект; Деловая книга (Gaudeamus), 2010.

Согласно этой теории поведение человека представляет собой реакцию на какой-либо стимул. Повторение положительных стимулов закрепляет положительную реакцию, т.е. вырабатывает устойчивое поведение человека.

С начала 1950-х гг. школа человеческих отношений начала трансформироваться в *школу поведенческих наук* (школу наук о поведении, бихевиористскую школу). Главной идеей этой школы менеджмента стало следующее утверждение: отношения между менеджерами и работниками – это такие отношения, когда работник, получая в качестве стимула вознаграждение (материальное или моральное), отвечает на него положительной реакцией – эффективной работой. В 1960 гг. новый подход охватил всю сферу менеджмента. Идеи и методы школы наук о поведении продолжают активно развиваться и в наши дни.

Наиболее заметными представителями бихевиористского направления являются: *Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас Мак-Грегор, Фредерик Герцберг*. Эти ученые исследовали такие аспекты управления, как мотивация, характер власти руководителя, авторитет, организационная структура компании, коммуникации в организациях, лидерство и т.п.

Одним из наиболее ярких представителей школы наук о поведении был американский социальный психолог *Дуглас Мак-Грегор (Douglas McGregor, 1906-1964)*. В начале 1950-х гг. сформулировал идеи об управлении, которые в 1960 г. были опубликованы в его главном труде «*The Human Side of Enterprise*» («Человеческая сторона предприятия»). Изучая поведение руководителей по отношению к своим работникам, Мак-Грегор пришел к выводу, что существует два вида менеджмента: первый основывается на «теории X», а второй – на «теории Y».

Теория X, по мнению автора, отражает традиционный (классический) подход руководителя к управлению как административно-командному процессу. Такой подход основан на следующем представлении руководителя о социально-

психологических особенностях среднестатистического работника:

- ✓ обладает врожденной неприязнью к труду и всячески избегает его;
- ✓ предпочитает, чтобы им управляли, избегает ответственности;
- ✓ имеет низкие амбиции и высоко ценит только безопасность.

Поэтому руководитель обязан принуждать, приказывать, жестко контролировать и угрожать наказанием для достижения целей организации.

Менеджеров, разделяющих взгляды, описанные в теории Х, Мак-Грегор назвал автократичными руководителями («автократами»).

Противовесом такого подхода, согласно Мак-Грегору, является теория Y. В ее основе лежит восприятие руководителем социально-психологических особенностей работника как человека, обладающего интеллектуальными способностями:

- физический и умственный труд естествен для человека;
- каждый индивид целеустремлен и может осуществлять самоконтроль и самопобуждение к работе;
- работник не только готов брать на себя ответственность, но и стремится исполнять дополнительные обязательства;
- большинство работников показывают высокий уровень креативности, изобретательности и мастерства.

Поэтому менеджер должен стараться сделать обязанности подчиненных более привлекательными, создавать в организации атмосферу открытости и доверия, учить подчиненных вникать в проблемы организации и т.п.

Менеджеров, разделяющих взгляды, описанные в теории Y, Мак-Грегор назвал демократичными руководителями («демократами»).

Говорят: *Более разумен «сельскохозяйственный подход»: создайте хороший климат, обеспечьте соответствующую*

подкормку и предоставьте людям расти самим по себе. Вот тогда они вас удивят. (Д.Мак-Грегор)²³

По мнению Д.Мак-Грегора, теория X демонстрирует взгляды, характерные для первых научных школ (научного менеджмента, административной и бюрократической). В качестве более эффективного подхода к менеджменту он предложил теорию Y, опирающуюся на гуманитарные идеи. Задача менеджера – создать такие условия, при которых работник, достигая целей организации, одновременно достигает своих личных целей. Таким образом, наиболее полно используется интеллект и креативность работников.

Для любознательных. До своей кончины в 1964 г. Дуглас Мак-Грегор работал над теорией Z, в которой пытался соединить запросы и стремления корпорации и отдельного человека. Эту незаконченную работу продолжил Уильям Оучи (*William Ouchi*), который взял ее в качестве названия своей книги, где постарался сформулировать уроки японского менеджмента.

В 1974 г. Ричард Джонсон и Уильям Оучи из Graduate School of Business Стэнфордского университета опубликовали статью «Made in America (under Japanese management)» («Сделано в Америке (под руководством японцев)») в журнале «Harvard Business Review». Статья начиналась с констатации растущего разрыва производительности труда в японских и американских компаниях. Исследовав сходства и различия управленческих подходов, распространенных в США и Японии, авторы выделили пять отличительных особенностей японского подхода к менеджменту:

- акцент на движении информации и инициативы снизу вверх;
- превращение высшего руководства из органа, издающего приказы, в орган, способствующий принятию решений;
- использование среднего управленческого звена как инициатора и движущей силы решения проблем;

²³ Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. С. 368.

- принятие решений на основе консенсуса;
- повышенное внимание к благополучию сотрудников.

В 1978 г. Оучи в соавторстве с Альфредом Йегером (Alfred Jaeger) опубликовал в журнале «Academy of Management Review» работу «Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility» («Организация типа Z: стабильность в условиях мобильности»). Основную идею статьи можно выразить словами: идеальный тип организации Z сочетает базовую культурную приверженность индивидуалистическим ценностям с выраженной коллективистской моделью взаимодействия. Он одновременно удовлетворяет старым нормам и предполагает удовлетворение потребности в причастности.

Авторы считали, что организация типа Z может не устраивать некоторых работников и оказаться непригодной для компаний некоторых типов. Тем не менее там, где подобные организации эффективны, они могут заполнить вакуум, вызванный относительной деградацией социума. Как указывают авторы, «американское общество в целом движется от высокой степени вовлеченности к низкой. Люди же, занятые в организации типа Z, будут чувствовать себя более способными справляться со стрессом и будут счастливее, чем население в целом».

В 1981 г. У.Оучи, ставший к этому времени профессором Высшей школы менеджмента в Калифорнийском университете (Лос-Анджелес), опубликовал свой бестселлер о японском менеджменте «Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge» («Теория Z: чем должен ответить американский бизнес на японский вызов»). Давая теоретическое обоснование своим исследованиям, У.Оучи обращается к работам Д.Мак-Грегора и К.Арджириса и также делает вывод, что отношение руководителя к работникам неизбежно отражается на стиле управления и эффективности управления в целом. Справедливости ради надо отметить, что, хотя книга У.Оучи о японском менеджменте стала бестселлером, она была

всего лишь одной книгой из тысячи книг и статей на эту тему, вышедших в начале восьмидесятых годов XX в.

Крис Арджирис (Chris Argyris, 1923) – американский психолог, профессор гарвардского университета – основоположник теории и методологии обучения, получившей название «наука о действии» (Action Science). Эта методология может применяться как к отдельным людям, так и к организациям и позволяет добиться целенаправленного изменения поведения отдельных людей и социальных систем.²⁴

К.Арджирис провел серию экспериментов по изучению эффективности административных структур, их способности обнаруживать и устранять ошибки.

В процессе исследования обнаружил тенденцию сопротивления сотрудников обучению, что заставило его предположить «запрограммированность людей на парадоксальные действия».

По мнению К.Арджириса, люди сопротивляются переходу от беспроблемного, социально инертного существования к сознательному, рефлексивному²⁵ поведению в условиях неопределенности и угроз.

Дальнейшие исследования, проведенные американским психологом российского происхождения Абрахамом Маслоу (1908-1970) и другими психологами, позволили сделать вывод, что мотивами поведения людей являются не только стремление получать заработную плату и иметь хорошие условия труда, но и другие разнообразные потребности, которые лишь косвенно могут быть удовлетворены с помощью денег.

Подробнее с развитием идей гуманитарного направления в менеджменте вы познакомитесь в главах, посвященных мотивации персонала и лидерству.

²⁴ А.В. Игнатьева и др. Менеджмент: Учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям /Под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 320 с.

²⁵ Рефлексия - размышление о своем внутреннем состоянии, самоанализ (Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь Ожегова. 1992).

Современные направления менеджмента

Школа количественных методов возникла после окончания Второй мировой войны в результате бурного развития точных наук и активно развивается в настоящее время.

Методы, разрабатываемые в рамках этого направления, позволяют использовать в менеджменте последние достижения в области математики, информатики, математической теории управления, теории игр, имитационного, в том числе стохастического (вероятностного), моделирования, теории массового обслуживания, теории оптимальных систем и т.п.

Среди большого числа представителей этой школы можно выделить *Дж. фон Неймана*, *Дж. Форрестера*, *А. Рапопорта*, *Р. Калмана*, *Л. Клейна*.

Для любознательных. *Джон фон Нейман* (при рождении Янош Лайош Нейман, 1903-1957) – венгро-американский математик, сделавший важный вклад в квантовую физику, квантовую логику, функциональный анализ, теорию множеств, информатику, экономику и другие отрасли науки. Наиболее известен как праотец современной архитектуры компьютеров (так называемая архитектура фон Неймана), теории игр и концепции клеточных автоматов.

Джей Форрестер (Jay Wright Forrester, 1918) – американский инженер, разработчик теории системной динамики.

Анатоль Рапопорт (A.Rapoport) (Анатолий Борисович Рапопорт) (1911 г., Россия - 2007 г., Торонто) – американский и канадский философ, психолог, специалист в области математической биологии. Профессор Торонтского университета, один из основателей (в 1955) и президент (с 1965 по 1966) «Общества по исследованию проблем общей теории систем».

Рудольф Эмиль Калман (венг. Kalman Rudolf Emil; род. в 1930 г. в Венгрии) – инженер и исследователь в области теории управления. Внес существенный вклад в современную теорию управления (считается одним из ее основателей), наиболее известен как создатель фильтра Калмана.

Лоуренс Роберт Клейн (Lawrence Robert Klein; 1920-2013) – американский экономист, лауреат Нобелевской премии по экономике (1980) за создание экономических моделей и их применение к анализу колебаний экономики и экономической политики.

Эти и другие авторы обращают внимание на важность временного планирования, создания графиков движения ресурсов и хода технологических процессов, решения задач оптимизации.

Таким образом, чем точнее выполнены расчеты, тем выше степень получения искомого результата в реальной ситуации.

Среди направлений современного менеджмента, опирающегося на точные расчеты и моделирование, следует отметить: операционный менеджмент (исследование операций), разработку управленческих информационных систем, теорию массового обслуживания, теорию систем, ситуационный подход, управление знаниями и т.п.

Контрольные вопросы

1. Сколько существует подходов в теории управления? Назовите эти подходы и объясните их сущность.

2. Кто является основоположником Школы научного менеджмента?

3. Вклад супругов Гилбертов в менеджмент.

4. Для чего нужно производить ротацию кадров?

5. В чем заключалась главная идея Тейлора?

6. Кто из представителей Школы научного менеджмента ввел понятие производительности как эффективности?

7. Перечислите принципы Анри Файоля.

8. Какая теория Мак-Грегора на сегодняшний день является более актуальной?

9. Что делают в Узбекистане для формирования и развития менеджмента?

10. Какая программа внедрена в Узбекистане для развития менеджмента?

Глава 3. ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Ключевые слова: цели, иерархия, МВО, инновация, перспектива, дерево, функция, структура, менеджмент.

3.1. Цели управления и основные требования к ним

Цель – конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация. Вся совокупность целей (совокупность последовательно дробящихся целей в соответствии с понижающимися уровнями подсистем называют деревом целей) организации можно разделить на четыре вида или блока: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные.

1. *Экономическая цель* – получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг;

2. *Научно-техническая цель* – обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии;

3. *Производственно-коммерческая цель* – производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью;

4. *Социальная цель* – достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

МВО (management by objectives) – системный (система - от др. греч.- целое, составленное из частей; соединение - множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство) и организованный подход, позволяющий руководи-

телю сосредоточиться на достижимых целях и получить наилучшие при данных ресурсах результаты.

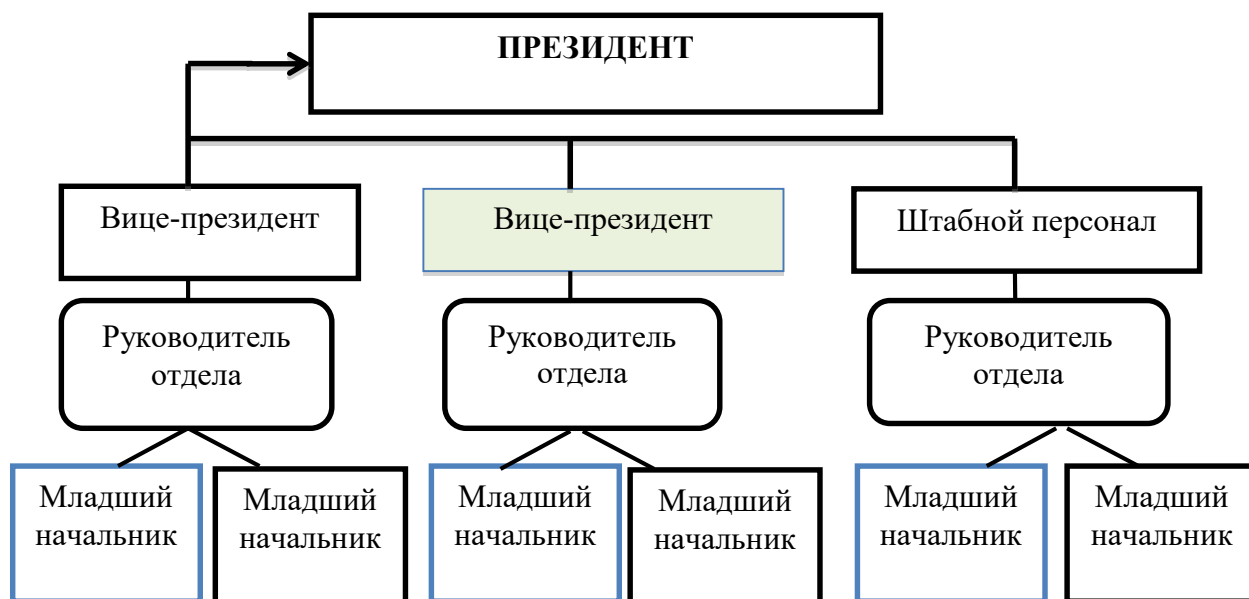


Рис.3.1. Иерархия управления²⁶

Принцип МВО заключается в обеспечении того, чтобы все сотрудники организации ясно понимали цели или задачи организации, а также знали свою роль и ответственность за достижение поставленных целей.

Полная система МВО направляет действия руководителей на выполнение его планов, что ведет к автоматическому достижению целей организации.

3.2. Текущие и перспективные цели, проблемные и инновационные цели, «иерархия целей» и дерево целей

Количество и разнообразие целей и задач менеджмента настолько велики, что без комплексного, системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация независимо от ее размеров, специализации, вида, формы собственности.

²⁶ Составлено на основе теоретических материалов.

В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать построение целевой модели в виде древовидного графа - дерева целей. Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

Дерево целей – графическое изображение связи между целями и средствами их достижения, построенное по принципу дедуктивной логики и с применением эвристических. Это структурированный иерархический перечень целей организации, в котором цели более низкого уровня подчинены и служат для достижения целей более высокого уровня.



Рис.3.2. Иерархия целей по видам степеней²⁷

✚ общая цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного результата;

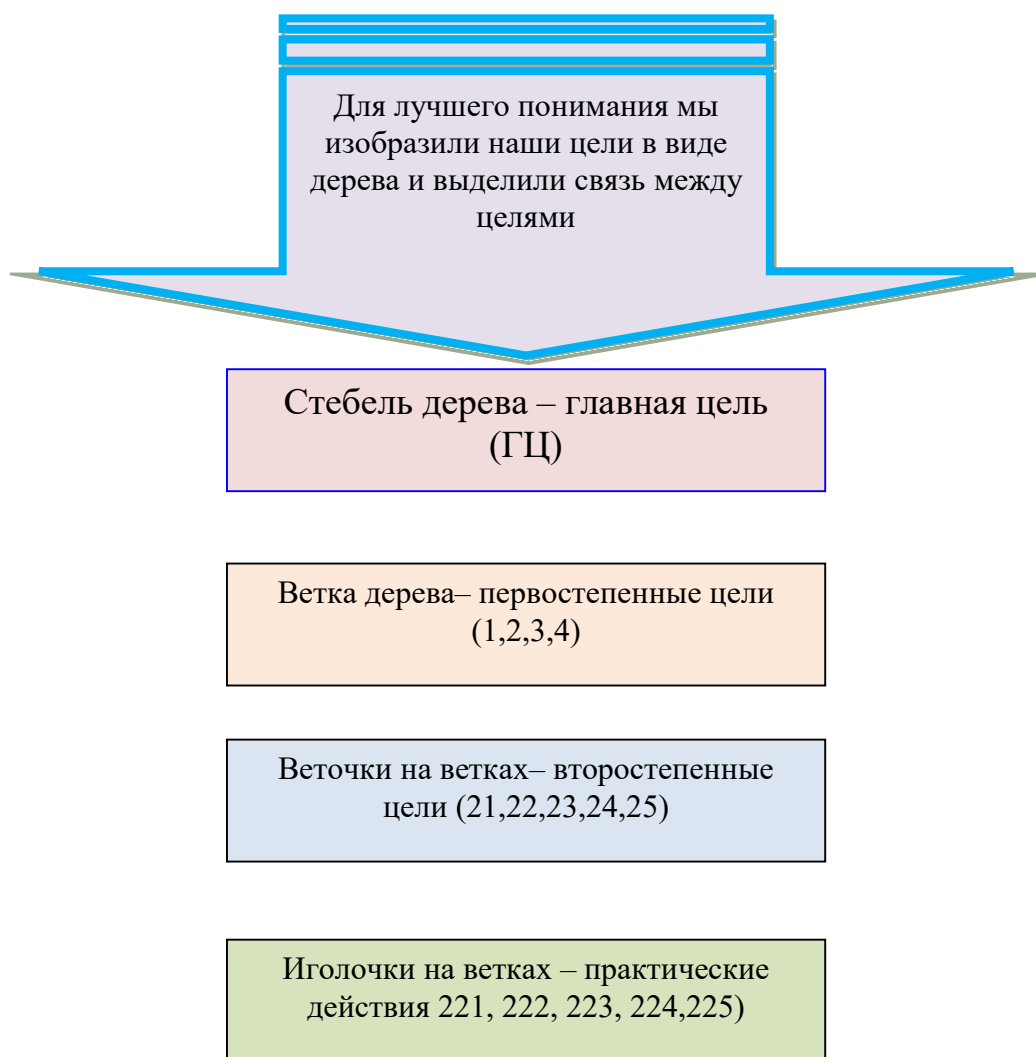
✚ при развертывании общей цели в иерархическую структуру целей исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;

✚ при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, но не способы их получения;

²⁷ Составлено на основе теоретических материалов.

✚ подцели каждого уровня должны быть независимыми друг от друга и не выводимыми друг из друга;

✚ фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом и в заранее установленные сроки.



*Рис.3.3. Дерево целей*²⁸

Оценить степень достижения цели возможно с помощью соответствующего критерия. Критерий должен адекватно отражать степень достижения цели (все основные аспекты) и быть измеримым. В частности, это может быть количественный

²⁸ Составлено на основе теоретических материалов.

показатель, может быть критерий, позволяющий использовать для получения количественной оценки качественную оценку состояния объекта, это может быть информация, позволяющая проанализировать состояние объекта по предпочтительности.

Многие критерии, используемые для оценки степени достижения, носят объективный характер: существует понятие шкала и уровень значения критерия, которые однозначно определяются.

Если деятельность организации достаточно сложна и разнообразна и цели, к достижению которых она стремится, представлены в виде дерева целей, то в виде дерева могут быть представлены и критерии, с помощью которых оценивается степень достижения целей, входящих в состав дерева целей.

Формирование дерева критериев наиболее целесообразно осуществлять параллельно с формированием дерева целей, так как одновременный процесс формирования деревьев целей и деревьев критериев способствует более точному определению целей, стоящих перед организацией. Структура дерева критериев аналогична структуре дерева целей.

3.3. Сущность, понятие функции управления и их составная структура

Функция (дословно - действие) применительно к управлению характеризует виды управленческой деятельности, возникающие в процессе разделения и специализации труда в сфере управления.

Очевидно, что в любом виде управленческой деятельности (функции управления) можно выделить задачи управления и входящие в них процессы и операции. Принятие решений является первичной функцией менеджмента и в то же время это составная часть любой функции управления.

Функции управления можно условно разделить на общие и специальные. Количество и состав тех и других не определены.

Тем не менее, анализ теоретических работ по управлению свидетельствует, что классификации функций управления существенно не различаются, так как каждый перечень функций можно вывести из другого перечня, разделив или объединив какие-либо функции, при этом фактическое содержание управленческого труда не изменится.



Рис.3.4. Управление производством²⁹

Иногда все общие функции управления объединяют в следующие группы: планирование, организация, оперативное управление, мотивация, контроль и координация. Общность этих функций управления подчеркивается их повторяемостью или цикличностью в процессах управления, поэтому общие

²⁹ Составлено на основе теоретических материалов.

функции можно назвать и типовыми элементами управленческого цикла.

Перечень функций расширяется по мере усложнения производства и управления. В современных системах управления каждая из функций управления выполняется, как правило, коллективно, поэтому естественно выделение функций, отражающих разделение труда: учет, анализ, прогнозирование, регулирование и др.

Разделение труда в производстве обусловило появление специальных функций управления в сфере снабжения, сбыта, подготовки производства. Вообще говоря, каждая производственная функция и все они вместе взятые требуют управления. Любая функция управления реализуется в комплексе управленческих задач, решение которых обеспечивает достижение целей производства и поддержание процессов в заданных состояниях. Специальные функции управления воздействуют на отдельные стороны производства и реализуются в функциональных и целевых подсистемах системы управления.

В каждой специальной функции можно выделить общие функции управления, или типовые элементы управленческого цикла: прогнозирование и планирование; организация, мотивация (активизация и стимулирование работы); учет, анализ и контроль.

Из-за роста сложности и масштабов производства необходима классификация производственных процессов и соответствующих задач управления. В теории принятия решений классификация задач совместно с классификацией методов их решения осматриваются как эффективные средства регламентации, упрощения и автоматизации легко формализуемых процедур принятия решений.

Функции управления выполняются в рамках определенной структуры системы управления. Поэтому целесообразно рассмотреть эту категорию.

В терминологии по структурам систем управления нет единообразия.

Если любое предприятие считать организационно-экономической системой, состоящей из производства и системы управления, то применяют термин «структура системы управления».

При этом под системой управления понимается совокупность органов управления, реализующая методы, технику и технологию управления и связи между элементами системы.

Точные функции управления

Функция управления выражает содержание (направленность) управленческого воздействия на объект управления, управляемую систему.

1. Планирование, заключающееся в выборе целей и плана действий по их достижению, основываясь на оценке потребностей и сдерживающих факторов внешней и внутренней среды.

2. Функция организации, посредством которой происходит распределение задач между отдельными подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними, исходя из размера предприятия, его целей, технологии и персонала; организует работу, т.е. обеспечивает работу необходимыми ресурсами и определяет способы выполнения.

3. Мотивация – совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

4. Контроль, заключающийся в соотнесении реально достигнутых результатов с теми, которые были запланированы.

Все эти функции управления являются равно значимыми и очень важными для любой организации, функционирующей на реальном рынке в реальных условиях.

3.4. Реализация основных функций менеджмента

При всем многообразии задач, решаемых менеджерами, управление можно рассматривать как непрерывный процесс реализации нескольких взаимосвязанных функций. Такие функции называют основными функциями менеджмента, поскольку их выполняют менеджеры всех уровней независимо от специфики управленческой деятельности.

Эти функции называются:

- ❖ планирование;
- ❖ организация;
- ❖ мотивация;
- ❖ контроль;
- ❖ координация.



Рис.3.5. Взаимосвязь основных функций менеджмента³⁰

Что означает каждая из этих функций? Как они связаны между собой? Давайте разберемся.

³⁰ Э.М. Коротков и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов по специальности «Менеджмент организации». М.: Дашков и К. – Ростов-на-Дону: Наука-Пресс, 2015. 254 с.

Примечание. Планирование – процесс разработки планов организации, т.е. такой этап управления, на котором определяются:

- а) цели деятельности организации;
- б) ресурсы, необходимые для достижения этих целей;
- в) способы достижения поставленных целей.

Планирование представляет собой начальный этап управления, так как без четкого представления о целях деятельности не имеет смысла приступать к работе. Кроме того, важно понимать, какие ресурсы (оборудование, деньги, специалисты, технологии и т.п.) выделяются для достижения этой цели и как они будут использоваться. Пожалуй, одним из главнейших элементов любого плана является указание на сроки выполнения каждого его пункта (сроки достижения целей).

Наличие правильно составленного плана позволяет перейти к следующему этапу управления – *организации* (иначе говоря - организовыванию) работы. Термин «организация» в менеджменте используется в двух значениях:

- 1) организация как объект управления - компания, предприятие;
- 2) организация как функция менеджмента - процесс организационной деятельности.

Здесь мы будем употреблять это слово в его втором значении.

Примечание. Организация – функция, заключающаяся в правильном распределении задач, ресурсов, полномочий и ответственности между исполнителями и обеспечении высокой эффективности их совместной работы.

Когда организационные задачи касаются всего предприятия в целом (или его крупных частей), то говорят, что менеджмент формирует *организационную структуру* компании. Поэтому функция организации – это еще и процесс разработки организационной структуры предприятия.

Выбор правильной организационной структуры и рациональное распределение между сотрудниками задач,

полномочий и ресурсов позволяют приступать к работе. Однако эта работа будет результативной и эффективной только в том случае, если исполнители (да и руководители тоже) будут понимать свою выгоду от успешной работы, видеть перспективы своего развития, соглашаться с установленными в компании порядками и принимать ее нравственные ценности. Обеспечить выполнение этих сложных условий в коллективе можно только путем специальной работы, которая называется мотивированием, или стимулированием персонала, или просто мотивацией.

Примечание. Мотивация (как функция менеджмента) – это активизация деятельности персонала и побуждение его к результативному и эффективному труду для достижения целей организации.³¹

С помощью этой функции менеджмент создает условия работы на предприятии, в которых становится выгодно и удобно работать всему коллективу.

Строго говоря, слово «мотивация» означает особое внутреннее (психологическое) состояние человека, побуждающее его действовать определенным образом. Однако в менеджменте этим термином обозначается одна из функций управления – действия руководителя, направленные на формирование таких мотивов поведения сотрудников, которые побуждали бы их действовать не только в своих интересах, но и в интересах компании.

Если сотрудники осознают свою выгоду, понимают и принимают цели и ценности своей компании, то значительно повышается их сознательность и производительность труда. Тем не менее, нормальная работа любого предприятия или подразделения невозможна без осуществления контроля.

Примечание. Контроль – процесс, в ходе которого менеджмент определяет: *во-первых*, достигнуты или нет цели

³¹ Э.М. Коротков и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов по специальности «Менеджмент организации». М.: Дашков и К. – Ростов-на-Дону: Наука-Пресс, 2015. 254 с.

организации, а *во-вторых*, верными ли были решения и не нуждаются ли они в корректировке.

Другими словами, контроль – это оценивание результатов труда в организации (путем сравнения их с запланированными значениями) и формирование соответствующих выводов и решений. Что менеджерам приходится контролировать? Соблюдение сотрудниками трудовой дисциплины, количество и качество производимой продукции, соблюдение графиков отгрузки товаров, выполнение заданий и многое другое.

В некоторых учебниках по менеджменту авторы ограничиваются упоминанием только четырех рассмотренных функций.

Однако в современном менеджменте крайне важна роль еще одной - пятой функции - *координации*. Иногда специалисты полагают, что координация «растворена» в четырех других функциях.

Но на практике координационная деятельность менеджера зачастую приобретает вполне специфический характер, требуя много времени, сил, специальных навыков, владения специальными инструментами координации. Что же такое координация?

Примечание. Координация – оперативное обеспечение согласованности действий всех звеньев управления и поддержание устойчивого режима работы компании.

Целью координации является установление взаимодействия в работе различных подразделений компании, руководителей, специалистов, а также устранение помех и отклонений от заданного режима работы.

Современное производство невозможно без разделения труда, а это требует усиления координации деятельности руководителей, специалистов и отдельных звеньев системы менеджмента. При нарушении координации руководители лишаются информации о работе друг друга и действуют обособленно.

Это приводит к уменьшению или даже отсутствию необходимого сотрудничества менеджеров.

Координация осуществляется с помощью личных контактов между руководителями, совещаний, согласования рабочих планов и графиков разных подразделений, внесения в них коррективов и согласования работы между исполнителями.

Вместе с тем, как считает П.Друкер, «плохую организацию можно узнать по необходимости принимать специальные меры для координации действий и налаживания коммуникаций между менеджерами, что выражается в создании специальных комитетов, непрерывных совещаний, введении должностей «специалистов по связям» и т.п.»³²

Помимо основных, менеджерам приходится выполнять множество так называемых *специальных функций управления*. Это название условно, так как все специальные функции связаны с основными, являются их частью. *Вот некоторые из таких функций:*

- ✓ разработка и принятие управленческих решений;
- ✓ создание команд и работа в них;
- ✓ управление корпоративной культурой компании;
- ✓ анализ рынка (отрасли, мнений клиентов и т.п.);
- ✓ управление качеством продукции;
- ✓ обработка информации;
- ✓ прогнозирование развития событий;
- ✓ организация внешних контактов (с партнерами, клиентами, представителями государственных органов и т.п.);
- ✓ проведение переговоров, совещаний и деловых бесед;
- ✓ ведение документации и многое другое.

Одной из важнейших функций современного менеджера является анализ.

Он позволяет получить необходимую информацию о структуре организации, проблемах, задачах, т.е. выделить из общего представления о компании и ее деятельности те факты, которые непосредственно относятся к рассматриваемому в настоящий момент вопросу. Процедуру выявления задач и

³² Друкер П. Практика менеджмента. М.: Вильямс, 2010. С. 229.

потребностей компании, а также нахождения решений проблем называют бизнес-анализом³³ (business analysis).

Например, подробный и всесторонний анализ работы компании, как правило, включает в себя изучение таких аспектов, как тип и особенности организационной структуры компании и ее соответствие ситуации; технологии производства; кадровый состав компании; функции департаментов и отделов; коммуникации; тип организационной культуры; финансовые показатели работы компании и т.п.

Решения, принимаемые на основе бизнес-анализа, часто представляют собой усовершенствование производственных и управленческих процессов, осуществление организационных изменений, стратегическое планирование, разработку политики компании и т.п.

Изучение организационных процессов, как правило, не ограничивается только анализом, за ним следует этап синтеза, в ходе которого менеджмент создает новые организационные структуры, разрабатывает и принимает перспективные планы и программы, стратегии и т.п. Как правило, новые системы и процессы, появившиеся в результате грамотно осуществленного синтеза, обладают свойствами, которых не было у ранее разрозненных частей.

Например, объединение в один крупный департамент нескольких разрозненных отделов может привести к повышению производительности труда сотрудников, повышению экономической эффективности департамента, готовности департамента к решению новых задач и т.п.

Контрольные вопросы

1. Что такое перспективные цели?
2. Что такое текущие цели?
3. Какие бывают цели управления и требования к ним?

³³ Анализ эффективности использования рабочей силы / Анализ хозяйственной деятельности предприятия : Учебное пособие / Под ред. Л.Л. Ермолович. Мн., 2014. 465 с.

4. Что такое МВО?
5. Что такое древо целей?
6. Как можно определить степень управления?
7. Что такое функция?
8. Как вы понимаете функцию планирования?
9. Что такое структура системы управления?
10. В чем заключается функция контроля?

Глава 4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Ключевые слова: организация, структура, управление, способы, форма, линейная, функциональная, матричная, штабная.

4.1. Понятие организационной структуры управления

Организация (от фр. organisation - устраиваю) – целевое объединение ресурсов. Организация – сложный организм. В нем переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, безусловная дисциплина и свободное творчество, нормативные требования и неформальные инициативы. Под организационной структурой управления³⁴ понимают особую форму, которая принимает в организации распределение функций между ее компонентами. Перед любой организацией стоят цели, от достижения которых зависит ее выживание и процветание, а следовательно, каждый ее компонент должен каким-то образом содействовать достижению этих целей. Между элементами организации, как структуры могут устанавливаться разные связи:

➤ *вертикальные связи* – представляют собой связи подчинения и возникают в том случае, если организация обладает иерархической структурой, то есть содержит несколько уровней управления;

³⁴ Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации: Учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям. М.: КноРус, 2014. 407 с.

➤ *горизонтальные связи* – устанавливаются между элементами организации, которые не подчиняются друг другу и каким-то образом связаны в процессе производства товара или услуги. Кроме того, между элементами организационной структуры могут устанавливаться линейные и функциональные отношения.

Линейные отношения – отношения между руководителем и подчиненным, при которых руководитель принимает решения, касающиеся любых действий подчиненного. Руководитель при таких отношениях называется линейным.

Функциональные отношения – отношения, при которых руководитель принимает решения, касающиеся деятельности организации только в одной из функциональных сфер (например, в финансовой, инновационной или производственной). У каждого работника, таким образом, оказывается несколько руководителей, которым он подчиняется лишь в вопросах, находящихся в их компетенции. Руководитель, выполняющий такие функции, называется функциональным.

Сложность организационной структуры управления зависит от количества вовлеченных в нее людей. Чем больше это количество, тем более сложной будет организационная структура, и наоборот, чем меньше работников, тем более простой будет организационная структура. При этом данное соотношение определяется объективными причинами. Так, ученые установили, что существует ограничение на число работников или подразделений, подчиненных одному субъекту управления. Если субъекту подчинено больше работников или подразделений, управление оказывается неэффективным.

Структура управления организациями как логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффек-

тивно достигать целей организации. Под структурой организации понимается ее архитектура, наличие отдельных частей и соотношения между ними, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействий между внутренними элементами.

Существование организационной структуры обусловлено, в первую очередь, необходимостью вертикального разделения труда, т.е. отделения работы по координации от непосредственного выполнения заданий в целях обеспечения успешной групповой работы. Лицо, находящееся на высшей ступени управления, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Эти руководители среднего звена могут, в свою очередь, иметь несколько подчиненных из числа линейных руководителей. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала.

Важным аспектом организационной структуры является сфера контроля, т.е. количество подчиненных, которые непосредственно подотчетны менеджеру. О широкой сфере контроля принято говорить, если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, что в результате дает плоскую структуру управления. Если сфера контроля узкая, т.е. каждому руководителю подчиняется мало людей, можно говорить о многоуровневой (высокой) структуре. На практике сфера контроля в организации часто варьируется в значительной степени как по уровням управления, так и по функциональным областям.

Одним из важнейших факторов, определяющих широту сферы контроля, характер и интенсивность взаимоотношений является объем управления. Объем управления определяет общую ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненных. У высшего руководителя организации (СЕО - от Chief Executive Officer) объем управления максимальный и охватывает все результаты

деятельности организации. Чем ниже иерархический уровень, тем меньше объем управления. Высокий уровень компенсаций, выплачиваемых топ-менеджерам, связан скорее с ответственностью за огромный объем управления, чем с интенсивностью или сложностью работы.

4.2. Организационные виды структуры управления

Линейная организационная структура управления характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

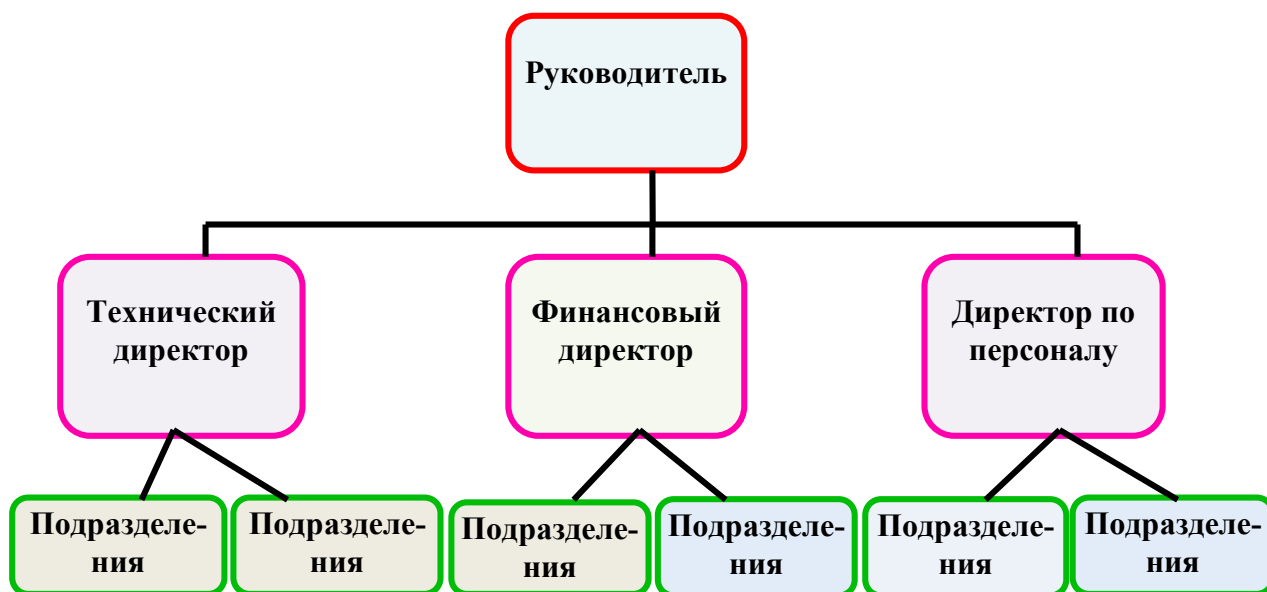


Рис.4.1. Линейная организационная структура управления³⁵

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по

³⁵ Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. С. 368.

одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о подобъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом.

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя.

Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

Преимущества линейной структуры:

- ✓ четкое разграничение ответственности и компетенции;
- ✓ простой контроль;
- ✓ быстрые и экономичные формы принятия решения;
- ✓ четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ✓ согласованность действий исполнителей;
- ✓ минимальные издержки производства и минимальная себестоимость выпускаемой продукции.

Недостатки структуры линейного типа:

- руководитель должен быть компетентен во всех областях управления, что приводит к его перегрузке;
- повышение времени выработки управленческих решений;
- малая инициатива на подчиненных уровнях управления;

- задержка роста квалификации менеджера.

Линейная структура широко применяется для организации небольших предприятий, для управления подразделениями (участками, филиалами) предприятия.

При линейно-штабной организационной структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Линейному руководителю при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений. В данном случае функциональные структуры подразделений находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей. Линейно-штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа.

Достоинства линейно-штабной структуры:

- ✚ целенаправленное и более эффективное использование производственных возможностей;
- ✚ рациональное распределение управленческого персонала;
- ✚ рациональное и мобильное решение оперативной задачи.

Недостатки структуры линейно-штабного типа:

- ❖ доминирование административных методов воздействия;
- ❖ сложности в прохождении и согласовании производственных заданий;
- ❖ двойственность подчинения по отдельным функциям.

Структуры этого типа применимы при разрешении проблем в экстремальных обстоятельствах. Например, в железнодорожных организациях штабы создаются для подготовки решений по принципиальным и ответственным вопросам производственной деятельности.

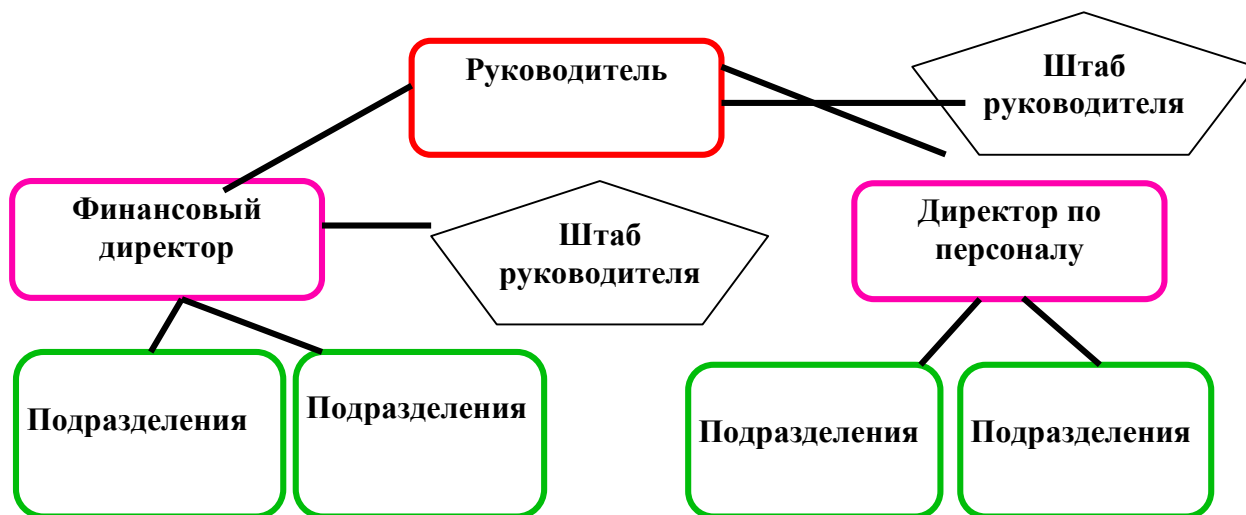


Рис.4.2. Линейно-штабная организационная структура управления³⁶

Линейно-функциональная структура объединяет в себе достоинства линейного и функционального принципа управления. Линейные руководители непосредственно руководят подчиненными и несут полную ответственность за деятельность подчиненных подразделений и отдельных работников перед вышестоящим руководством. Они имеют право поощрять и наказывать подчиненных, издавать приказы и распоряжения в отличие от линейной структуры.

Назначение функциональных служб – оказывать помощь линейным руководителям в осуществлении различных функций управления. Нижестоящий уровень подчиняется функциональным службам только в рамках их функциональной деятельности. Координацию работы функциональных

³⁶ Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. С. 368.

служб по горизонтальным связям осуществляет вышестоящий линейный руководитель, который определяет объект и содержание работ, а подчиненные ему высококвалифицированные функциональные руководители – способы и методы ее выполнения.

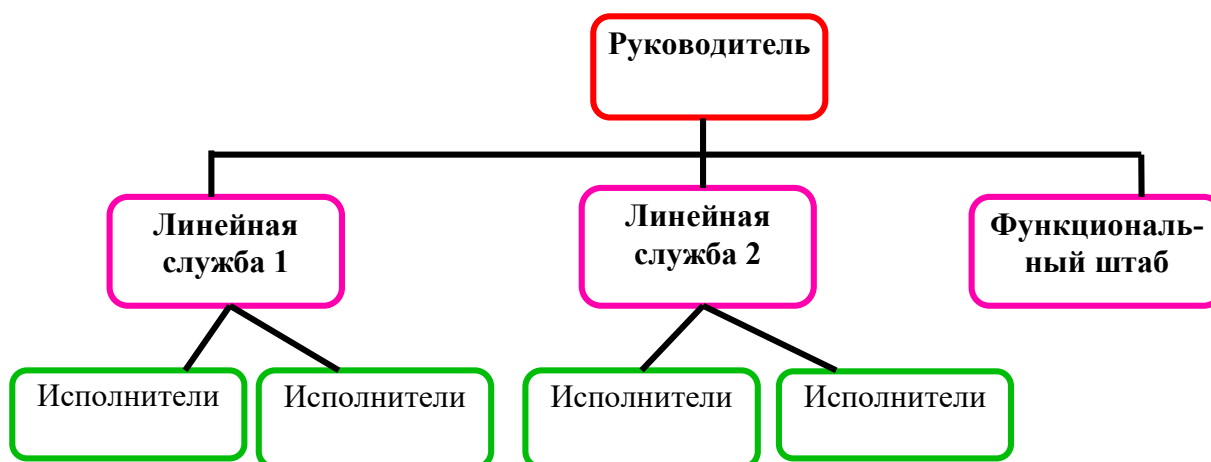


Рис.4.3. Линейно-функциональная организационная структура управления³⁷

К преимуществам линейно-функциональной организационной структуры управления относятся:

- ➡ лучшая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;
- ➡ освобождение главного линейного менеджера от детального анализа проблем;
- ➡ повышение обоснованности команд управления линейного руководителя за счет привлечения специалистов.

Недостатками линейно-функциональной организационной структуры управления являются:

- ➡ недостаточно четкая ответственность, т.к. готовящий решения сотрудник, как правило, не участвует в их реализации;

³⁷ Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. С. 368.

- невозможность быстрого реагирования на меняющиеся условия внешней среды;
- опасность конфликтов линейных и функциональных структур;
- отсутствие гибкости во взаимоотношениях между подразделениями организации из-за применения формальных правил и процедур, что сказывается на скорости и своевременности принятия управленческих решений;
- слишком развитая система связей по вертикали, т.е. тенденция к чрезмерной централизации.

Программно-целевая структура – это временное построение организационной структуры, ориентированной на реализацию конкретной программы. В программно-целевую структуру объединяются отдельные виды деятельности из существующих подразделений или сами эти подразделения на период решения задач, поставленных в комплексной целевой программе.

В такой структуре регламентируются сроки реализации и состав мероприятий, поставленные цели, ресурсное обеспечение. Программно-целевое управление используется организацией при возникновении ситуаций, не имеющих аналогов в прошлом, когда отсутствуют формальные процедуры и правила для решения таких задач.

Преимущества программно-целевой структуры управления:

- высокая концентрация ресурсов;
- эффективное использование;
- быстрое решение проблемы и достижение поставленной цели;
- быстрое и четкое выполнение координирующих функций;
- достижение экономичности в управлении.

Недостатки программно-целевой структуры управления:

- связанность ресурсов до завершения работ;

- трудность нахождения применения высвобожденным ресурсам;
- краткосрочность участия в исполнении программы;
- отсутствие перспектив в реализации программы после ее завершения.

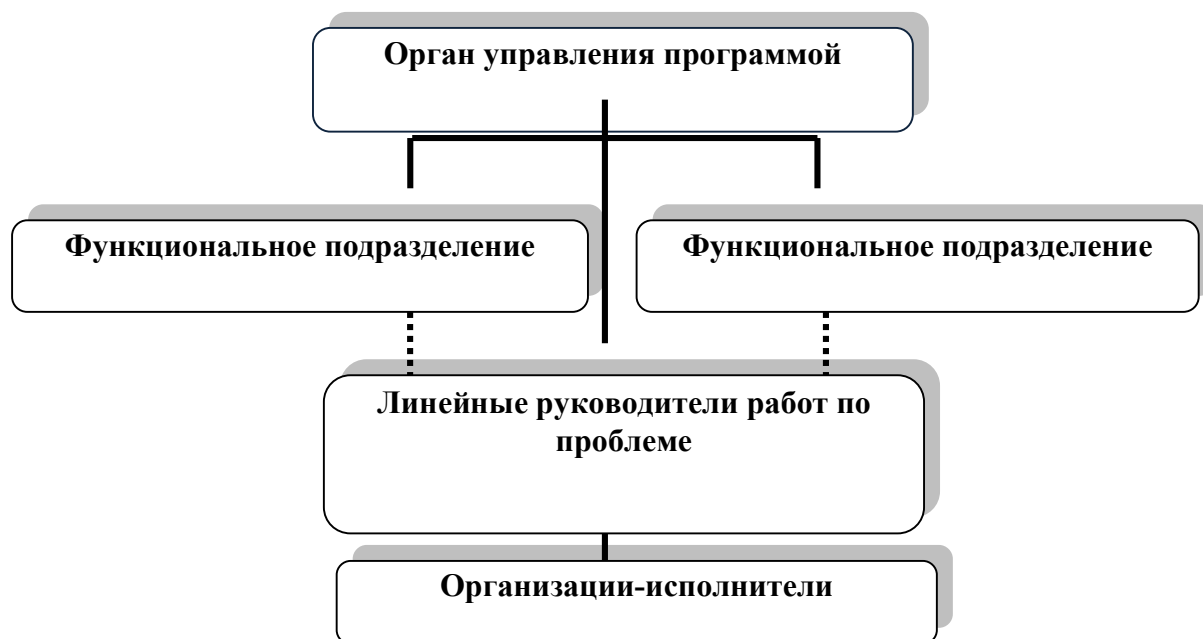


Рис.4.4. Программно-целевая организационная структура управления³⁸

Матричная структура формируется на основе линейно-функциональной и программно-целевой структур при ведущей роли программно-целевой структуры. Данная структура построена по принципу программно-целевого управления, ориентированного на достижение конечной цели. Основная идея заключается в том, что реализация конечных плановых результатов рассматривается не с позиции административной иерархии, а с позиции достижения цели в соответствии с программой. При этом основное внимание руководства концентрируется не только на совершенствовании работы структурных подразделений, но и на интеграции всех видов

³⁸ Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. С. 368.

производственного обслуживания, благоприятствующих выполнению целевой программы.

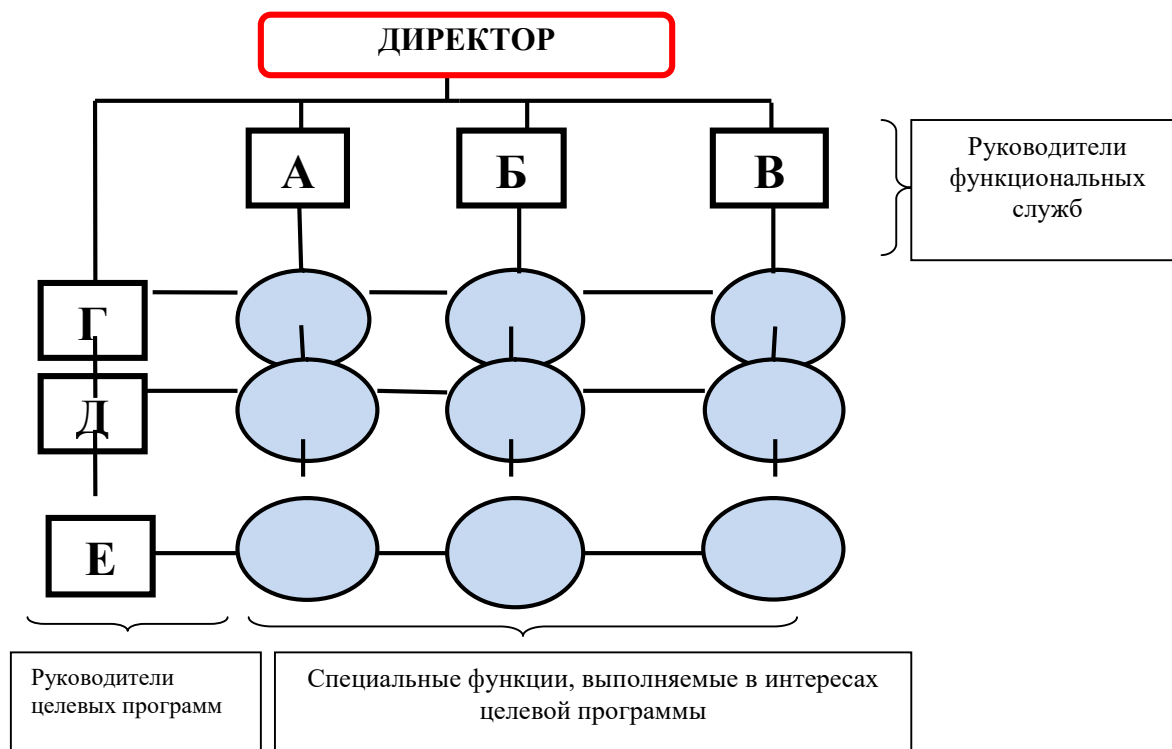


Рис.4.5. Матричная организационная структура управления³⁹

В матричной структуре создается специальный орган управления, который должен повысить оперативность управления путем координации взаимодействия структурных подразделений по горизонтальной связи. Каждое структурное подразделение дополняется так называемой матрицей прав и обязанностей. В таких структурах происходит большое ролевое разделение управленческого труда как по горизонтали, так и по вертикали. Например, если по вертикали планируется и осуществляется ресурсное обеспечение, то по горизонтали обеспечивается реальное воплощение проекта.

В матричном типе структуры существует двойное подчинение работников руководителю и функциональному руководителю подразделения, в котором они находятся. Полномочия

³⁹ Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. С. 368.

руководителю отдела, которые могут меняться в зависимости от сложности и важности задания, делегирует высшее руководство.

Руководители организации отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному заданию, за планирование, составление и соблюдение графика работ.

Достоинства матричной структуры:

- ✚ быстрая реакция и адаптация к условиям внешней среды;
- ✚ активизация творческих возможностей персонала;
- ✚ сокращение оперативной нагрузки на руководителя высокого уровня;
- ✚ более рациональное использование профессионализма кадров.

Недостатки структуры матричного типа:

- ✚ сложность структуры;
- ✚ нарушение принципа единоначалия;
- ✚ возможность возникновения конфликтных ситуаций в результате одновременного получения работниками указаний от нескольких руководителей;
- ✚ необходимость в периодическом реформировании структурных подразделений;
- ✚ трудности в адаптации и в приобретении навыков при начале работы по новой программе.

4.3. Способы организации структур управления, формы и пути их развития

Различают следующие типы организационных структур управления:

- организационные структуры разделяют на бюрократические и адаптивные (органические).

➤ бюрократические структуры характеризуются высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, многочисленными нормами и правилами поведения.

В качестве недостатка этих структур отмечается преувеличение значимости определенных правил и норм, процедур, в результате чего организация утрачивает гибкость;

➤ адаптивные структуры в отличие от бюрократических структур могут эффективно реагировать на происходящие изменения.

Изменение внешних условий приводит к необходимости изменения стратегии предприятия, далее к изменению его организационных характеристик и, в конечном счете, к преобразованию организационной структуры

Среди основных можно выделить технологический, производственный, финансовый, социальный и информационный виды структур.

■ Технологическая структура определяется характером материально-энергетических процессов, типом используемого оборудования, специализацией используемых мощностей.

■ Производственная структура - упорядоченная совокупность производственных подразделений, элементов производственно-технической базы с точки зрения их пространственного расположения.

■ Финансовая структура - упорядоченная совокупность финансовых отношений в процессе хозяйственной деятельности предприятия, обеспечивающая его эффективное функционирование и развитие. Финансовая структура - результат реализации концепции центров ответственности.

■ Социальная структура характеризуется распределением работников по предприятиям по профессионально-квалификационному, половозрастному, национальному составу, уровню образования.

■ Информационная структура - совокупность правил, технических средств и коммуникационных сетей, определяющих целенаправленное использование информации

как ресурса. Эффективная информационная структура должна обеспечить планирование, организацию, координацию и контроль информационных процессов по всем трем фазам как на стратегическом, так и на тактическом и оперативном уровнях.

Разнообразие структурных срезов одной и той же системы требует установления отношений между ними. Среди этих взаимосвязанных структур организационная структура занимает особое место: она упорядочивает взаимодействие элементов для получения интегрального эффекта по достижению поставленной цели, создает собственно организованное целое.

Существует несколько основных путей совершенствования системы управления: технократический, рыночный и стратегический.

Технократический путь ориентирован на создание «идеальной» модели механизма управления путем последовательных поступательных малозаметных изменений, позволяющих снизить сопротивление усилиям реформаторов.

Рыночный путь ориентирован на стихийное приспособление механизмов управления к изменяющимся условиям экономических отношений. Однако спонтанность его реализации может привести к поляризации сил, росту сопротивления переменам в общественно-политической жизни и экономики.

Стратегический путь ориентирован на учет реальных условий функционирования предприятия на основе выявления и развития позитивных демократических форм управления, на учет слабых сторон бюрократических структур, ослабление влияния бюрократических структур.

Существует несколько вариантов совершенствования системы управления:

- использование новых организационных форм управления;
- развитие коллективных методов подготовки и принятия управленческих решений;

- формирование принципиально новой модели управления;
- широкое распространение в системе управления экономических отношений.

При использовании новых организационных форм управления целесообразно внедрять матричные структуры, формировать центры получения прибыли, управления проектами. Подобные структуры управления позволяют улучшить координацию действий менеджеров всех уровней, обеспечивают финансовый контроль хозяйственной деятельности предприятий.

Развитие коллективных методов подготовки и принятия управленческих решений предполагает создание «команд» из специалистов высокой квалификации с целью совершенствования системы управления.

Формирование принципиально новой модели управления предполагает сокращение количества уровней управления и переход от «высоких» управленческих структур к «плоским». Это существенно расширяет права и ответственность организации; резко сокращает функции надзора и контроля путем расширения форм консультирования исполнителей; локализует управленческие функции на низовом уровне и интегрирует их с производственными функциями; расширяет «рабочие представительства» и формирует некоторые направления внутренней политики предприятия, прежде всего, в социальной сфере.

Отраслевые органы управления Республики Узбекистан

Отраслевое управление, прежде всего, относится к компетенции министерств, а в областях, районах, городах - соответствующих региональных органов исполнительной власти.

Отраслевое управление – вид государственной управленческой деятельности, заключается в управлении со стороны уполномоченного центрального органа исполнительной власти

системой организационно ему подчиненных однотипных предприятий, образующих отрасль в социально-хозяйственном комплексе государства.

Деятельность отраслевых органов управления регламентирована нормативными актами, что, *во-первых*, предназначено непосредственно для этой отрасли и соответствующего органа управления; *во-вторых*, для отраслевого управления в целом.



Рис.4.6. Отраслевые республиканские органы управления

Объекты отраслевого управления – определенная совокупность субъектов хозяйственной, социально-культурной или административно-политической деятельности, которые выполняют функции однородного назначения. Приведенное определение основывается на понятии предприятия и учреждения как важных объектов отраслевого управления, созданных для производства продукции, выполнения работ и предоставления услуг с целью удовлетворения общественных потребностей.

стей. При этом форма собственности, на которой основано предприятие, имеет значение лишь для выявления степени и формы отраслевого воздействия. Для отнесения предприятия к соответствующей отрасли главным является однородность производственной или иной деятельности. Другими объектами отраслевого управления могут быть различные структурные подразделения данной отрасли в определенных административно-территориальных единицах, подчиненные соответствующему министерству.

Содержание отраслевого управления состоит в организации эффективного функционирования подчиненных систем. Оно охватывает комплекс централизованных и оперативных форм деятельности органов исполнительной власти специальной компетенции, их технической политики, финансирования, научно-технического обеспечения, работы с кадрами, осуществления контроля и учета.

Отраслевыми республиканскими органами управления являются соответствующие министерства, комитеты, концерны, объединения, союзы, учреждения. Они регулируют деятельность важнейших комплексов и отраслей народного хозяйства республики: промышленности, топливно-энергетического комплекса, строительного комплекса, транспорта, связи и т.д. Обеспечивают выработку и реализацию отраслевой политики, выбор приоритетов, размещение госзаказов, составление прогнозов и программ развития отраслей. Основные функции и деятельность отраслевого управления определяются исходя из специфики каждой отрасли, направлений ее реформирования.

4.4. Сущность и понятие новых видов фирм в условиях модернизации экономики

Несмотря на затяжной спад в мировой экономике, в Узбекистане продолжают масштабные структурные пре-

образования и укрепление рыночных механизмов, растет производство, повышаются показатели экспорта, в первую очередь, за счет увеличения выпуска продукции с высокой добавленной стоимостью, расширяется его диверсификация и география поставок, динамичными темпами растет привлечение иностранных инвестиций.

<p>Лизинговые фирмы</p>	<p>Специализированная финансовая организация в виде отделения коммерческого банка, которая в качестве посредника приобретает средства производства (станки, машины, оборудование) или недвижимое имущество на длительный срок с целью передачи их в аренду</p>
<p>Инжиниринговые фирмы</p>	<p>Фирмы на коммерческой основе предоставляют комплекс услуг по обоснованию социальной и технико-экономической целесообразности проектов, создание комплекса технической документации, разработке рекомендаций по организации производства и управления, эксплуатации машин, механизмов, оборудования, оргтехники и т.д.</p>
<p>Консалтинговые фирмы</p>	<p>Специальные компании, деятельность которых заключается в консультировании производителей, продавцов, покупателей по широкому кругу вопросов экономики, финансов, внешнеэкономических связей, создания и регистрации фирм, исследования и прогнозирования рынка товаров и услуг, инноваций</p>
<p>Венчурные фирмы</p>	<p>Организации, создаваемые для осуществления инновационной деятельности, связанной со значительным риском</p>
<p>Селенговые фирмы</p>	<p>Привлекают средства физических и юридических лиц и занимаются вопросами свободного использования этих средств. В эти средства входят машины, оборудование, земля, площади здания, деньги, ценные бумаги</p>
<p>Траст фирмы</p>	<p>Самая популярная форма управления имуществом. Определяется как форма представительства на основе доверительного управления имуществом, ценными бумагами, предприятиями, фирмами и т.п. Траст могут осуществлять по доверенности отдельное физическое или юридическое лицо, группа лиц, специализированные учреждения</p>

В переходе на рыночную экономику формируются новые типы фирм. Стабильное развитие получает сфера предпринимательства и малого бизнеса. Приняты меры по дальнейшему сокращению налогового бремени хозяйствующих субъектов, снижению ставок единого налогового платежа для микро фирм и малых предприятий, уменьшение ставок на доходы физических лиц с одновременным совершенствованием шкалы его расчета создали мощные стимулы для развития предпринимательства, малого и частного бизнеса.

У нас есть сегодня все основания заявить о том, что принятая нами модель перехода к социально ориентированной свободной рыночной экономике, базирующейся на известных пяти принципах, с каждым годом нашего продвижения вперед оправдывает свою правильность и состоятельность.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение слову «Организация».
2. Как понимается словосочетание «организационная структура»?
3. Какие виды организационных структур управления вы знаете?
4. Какие типы организационных структур управления вы знаете?
5. Перечислите преимущества и недостатки линейной структуры управления.
6. Для чего создается линейно-штабная организационная структура управления?
7. В чем отличие между программно-целевой структурой управления и матричной?
8. Для чего создается штаб?
9. Перечислите основные пути совершенствования системы управления.
10. Какие отраслевые республиканские органы управления вы знаете?

Глава 5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Ключевые слова: управление, методы, классификация, подсистема, организация, администрация, экономика, социальная, психология, технология.

5.1. Понятие и классификация методов менеджмента

Понятие «метод менеджмента» включает в себя понятие «метод» (от греч. *methodos*),⁴⁰ означающее, *во-первых*, способ теоретического исследования или практического осуществления, а *во-вторых*, способ действовать, поступать каким-нибудь образом. Методы занимают в менеджменте особое место, поскольку с их помощью, возможно достичь желаемые цели. При этом одна и та же цель может быть достигнута с помощью различных методов, и, наоборот, несколько целей могут быть достигнуты с помощью одного метода. Следовательно, в любой организации должна существовать система методов, получившая название «метод», «методический аппарат» или «методический инструментарий» – все они равнозначны и используются в одном и том же смысле.

Управление – совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей. С помощью методов управления реализуются функции менеджмента. Такие функции, как стратегическое планирование, реализация стратегии, маркетинг, финансирование, обеспечение деятельности факторами производства, контроль, учет и др., реализуются через методы управления, которые воздействуют

⁴⁰ Балдин И.В., Ясников Г.Е. Менеджмент: Пособие. Минск: БГЭУ, 2015. 305 с.

через экономические интересы работников и создают экономическую мотивацию в объекте управления. Все методы управления тесно взаимосвязаны и используются менеджментом для обеспечения оптимальных результатов при достижении целей организации. Единство методов управления предопределяется общностью используемых для этого методологических подходов. Например, использование программно-целевого управления предполагает системное сочетание элементов этого методического подхода - четкое определение цели и этапов ее достижения, выделение необходимых средств и ресурсов, осуществление разработанного плана требуют создания и функционирования специального аппарата управления, а для обеспечения взаимодействия всех участников ее реализации должна функционировать система мотивации труда.

Классификация методов

Экономические – система приемов и способов влияния на исполнителей с помощью конкретного измерения затрат и результатов. В качестве основных методов здесь выступает система заработной платы и премирования. Экономические методы разделяются на:⁴¹

1. Государственная регуляция:

- налоги;
- антимонопольное законодательство;
- ссуда;
- дотации.

2. Рыночная регуляция:

- конкуренция;
- спрос;
- снижение цен;
- распродажа.

3. Внутреннее организационное направление.

⁴¹ Балдин И.В., Ясников Г.Е. Менеджмент: Пособие. Минск: БГЭУ, 2015. 305 с.

Административные – методы прямого действия, которые носят директивный обязанностей характер, основанный на дисциплине, ответственности, власти, принуждению.

Административные методы разделяют на организационные и распорядительные.

1. Организационные:

- ✓ организационное проектирование;
- ✓ регламентирование - установление правил, обязательных для выполнения;
- ✓ организационное нормирование - нормы и нормативы расходов ресурсов.

2. Распорядительные:

- ✓ приказы;
- ✓ команды;
- ✓ рекомендации;
- ✓ инструкции.

Социально-психологические методы – эти методы основаны на использовании моральных стимулов, особенных способов коммуникаций, образов, метафор и других способов влияния на эмоции людей.

К этим методам относят:

- ❖ моральное поощрение;
- ❖ социальное планирование;
- ❖ убеждение;
- ❖ внушение;
- ❖ личный пример;
- ❖ создание и поддержка морального климата в коллективе.

Множественность методов менеджмента и разные подходы к их классификации

Методическая база менеджмента формировалась и развивалась адекватно историческому развитию экономики, смене политического устройства государств. Методы современного менеджмента по признаку использования их в

отраслях знаний классифицируют на общенаучные и специфические (частные).

Класс общенаучных методов представлен методическим инструментарием, который применяется не только в науке управления, но и в других областях знаний. К общенаучным методам относятся исторический, системный и комплексный подходы, моделирование, экспериментирование, использование алгоритмов математического аппарата, статистические, социологические, политологические и другие области исследований.

Специфические методы, применяемые в менеджменте, характеризуются большим разнообразием, что объясняется множественностью достигаемых с их помощью целей и различием объектов управления. Широкое разнообразие частных методов и необходимость выбора менеджментом наиболее приемлемых для достижения конкретных целей требуют их классификации в зависимости от разных признаков: содержание, мотивация, организационные формы и сфера применения.

По содержанию методов управления: экономические, организационно-административные, социально-психологические, правовые (юридические).

По мотивации воздействия: материальная мотивация, моральная мотивация, принудительная (властная) мотивация.

По организационной форме: единоличные (индивидуальные), коллективные, коллегиальные.

По сфере применения: общие, применяемые по всей системе управления; локальные, применяемые к отдельным частям системы управления.

По объекту управления: управление производством, управление людьми, управление организацией, управление внешними связями.

Множественность методов менеджмента и разные подходы к их классификации осложняют задачу выбора тех из них, которые окажутся наиболее эффективными при решении

конкретных управленческих задач. Разнообразие методов управления вызывает необходимость упорядочения всей их совокупности при помощи классификации по определенным критериям. Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму. Направленность методов управления означает их ориентацию на определенный объект управления.

Содержание методов управления – это совокупность специфических приемов и способов воздействия.⁴²

Организационная форма методов управления – способы воздействия на конкретно сложившуюся ситуацию. Воздействие может быть прямым или косвенным. Вне зависимости от способа классификации все методы управления органически дополняют друг друга, их направленность всегда одна - на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности. В конкретном методе управления определенным образом сочетаются и содержание, и направленность, и организационная форма.

5.2. Особенности управления объектов функциональных подсистем

Самое важное в управлении – не стремление поставить других людей в одностороннюю зависимость от себя, искусственно приподнять свой статус, усилить свое влияние в организации, а сплотить ее персонал на четкое осознание стоящей перед организацией цели и активную, квалифицированную, добросовестную деятельность во имя ее достижения. Формирование в фирме организационного порядка, т.е. системы относительно стабильных, долговременных иерархических связей, стандартов, норм и должностей,

⁴² А.В. Игнатъева и др. Менеджмент: Учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям /Под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 320 с.

нередко зафиксированных документально и регулирующих взаимодействия между организациями, а также между подразделениями и людьми как членами организации по поводу осуществления их функций.

Организационный порядок воплощается в формальную организацию, обеспечивающую стабильность и устойчивость данной фирмы, корпорации и т.д., результативность управления. Одной из главных задач современной системы управления является создание наиболее благоприятных условий для реализации возможностей управляемой системы, которые появляются благодаря использованию разных методов управляющего воздействия. В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания.

5.3. Три формы проявления организационно-административных методов

Любой экономический механизм требует организаторской, распорядительной деятельности, координации усилий работников отдельных подразделений, отдельных функций, отдельных элементов управляемой системы. Через систему организационных отношений, составляющих часть механизма управления, реализуется одна из важнейших функций менеджмента - функция организации. Задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Организационно-административное воздействие обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе.

Организационно-административные методы решают те же задачи, что и экономические методы, но отличаются формами и приемами воздействия. Различие в том, что экономические методы разрешают руководителям выбирать различные формы и приемы воздействия для решения определенной задачи,

организационно-административные же методы предполагают однозначное воздействие, продиктованное приказом или распоряжением.

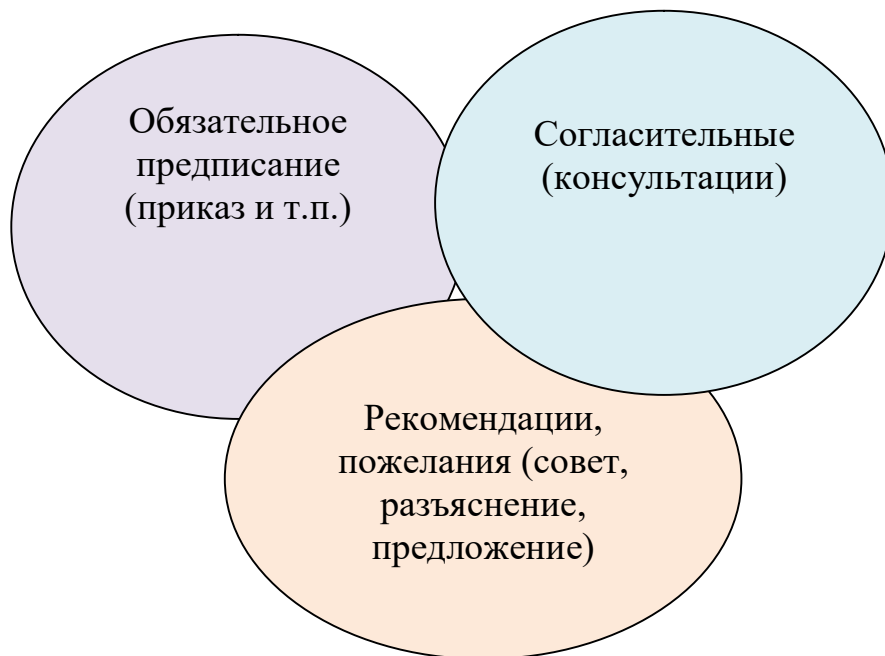


Рис.5.1. Три формы проявления организационно-административных методов

Организационная форма методов управления – воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Оно может быть прямым или косвенным.

Организационно-административные методы управления базируются на:

- системе законодательных актов страны;
- системе нормативных документов вышестоящих структур управления;
- системе разрабатываемых в организации, фирме планов, программ, заданий;
- системе оперативного управления.

В систему законодательных актов страны входят: государственные законы, указы, постановления, распоряжения, государственные стандарты, положения, инструкции, методы и

другие документы, утвержденные высшими управленческими структурами (Президентом, парламентом, правительством) для обязательного применения на территории всей страны. Система нормативных документов вышестоящих управленческих структур включает в себя стандарты, положения, инструкции, методики, постановления коллегий министерств и ведомств, а также приказы, распоряжения, утвержденные руководством этих государственных органов, и действующие во всех организациях, учреждениях и т.п., объединенных данным министерством или ведомством.

Система разрабатываемых в данной организации, фирме и т.п., планов, программ, заданий имеет нормативно-распорядительный характер для всех звеньев и работников данной организации, регламентирует их деятельность, направленную на достижение стоящих перед нею целей и задач и направлена на повышение эффективности ее функционирования.

Система оперативного регулирования включает в себя распоряжения, поощрения, санкции, участие в управлении и передачу полномочий и ответственности сверху вниз по служебной лестнице. Например, распоряжение, даваемое руководителем подчиненному, обычно содержит в себе указание, что должен совершать или, напротив, не совершать подчиненный в тех или иных обстоятельствах или при изменении обстоятельств.

Организационно-распорядительные методы управления, наряду с социально-психологическими и экономическими, относятся к методам организационной деятельности. Именно они обеспечивают четкое распределение обязанностей в аппарате управления, соблюдение правовых норм и полномочий в решении вопросов функционирования предприятия, а также применения мер принуждения и дисциплинарной ответственности.

Система организационно-распорядительных методов реализуется в двух равнозначных направлениях.

Воздействие на структуру управления (регламентация и нормирование деятельности) – отражает статику управления. Эти методы получили название организационных методов.

Воздействие на процесс управления (организация выполнения решений, контроль) – отражает динамику процесса. Это распорядительные методы.

Формы проявления организационно-распорядительных методов:

- обязательное предписание (приказ и т.п.);
- согласительные (консультации);
- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение и т.п.).

Методы организационного воздействия базируются на применении в практике управления законодательства, соблюдения требований уставов; представляют собой форму организационного нормирования, предполагающую разработку правил внутреннего распорядка, нормативов времени и т.п.

Они наиболее актуальны при создании новых и реструктуризации действующих предприятий. Совокупность организационных регламентов вносит порядок в деятельность организаций, который в значительной мере будет зависеть от эффективности осуществления распорядительных методов.

Методы распорядительного воздействия отражают динамику процесса управления и представляют собой текущее распорядительство. Оно направлено на решение многочисленных вопросов оперативного характера, возникающее в процессе управления.

Распорядительные методы предполагают прямое воздействие на управляемый объект через приказы и распоряжения, установление ответственности, инструктаж сотрудников, координацию работ и контроль исполнения.

Организационно-распорядительные методы являются необходимым условием создания и функционирования организаций. Это связано с необходимостью формализации отношений, функций, связей, процедур и т.п., без чего

невозможна как регистрация предприятий, так и построение системы управления, ее функционирование.

С переходом на рыночные рельсы управления экономикой роль этих методов в процессе управления предприятием изменилась: из основных в системе управления они перешли в разряд обеспечивающих, уступив место социально-психологическим и экономическим методам.

Организационно-распорядительные методы находят широкое применение в управлении текущей деятельностью. Для обеспечения эффективности-управления необходима комплексность и системность в применении инструментов менеджмента.

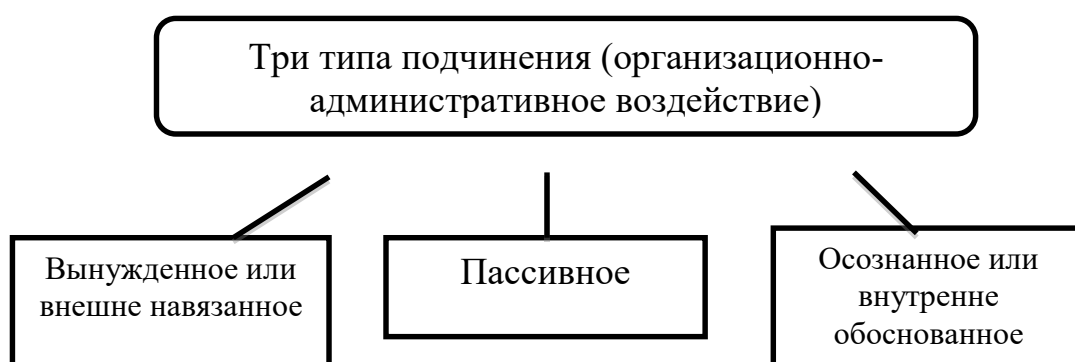
Три типа подчинения

Практика осуществления организационно-распорядительных методов выделяет три типа подчинения:⁴³

✓ вынужденное и внешне навязанное вызывает ощущение зависимости, нажим «сверху»;

✓ пассивное. Чувство удовлетворения появляется при снятии с сотрудника части ответственности и отсутствии необходимости принятия самостоятельных решений;

✓ внутренне осознанное.



*Рис.5.2. Типы подчинения*⁴⁴

⁴³ Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации: Учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям . М.: КноРус, 2014. 407 с.

⁴⁴ Составлено на основе теоретических материалов.

Чаще всего именно прямое воздействие ведет к формированию пассивного подчинения. Поэтому наиболее эффективны косвенные методы воздействия посредством постановки задач и применения методов организационного стимулирования.

5.4. Экономические методы управления

Экономические методы управления – способы воздействия на экономические отношения и интересы работников, трудовых коллективов с целью достижения необходимых обществу результатов.

В отличие от административных методов управления, оказывающих с помощью директивных заданий и других способов прямое воздействие на управляемые объекты, экономические методы управления не ограничивают самостоятельности и инициативы последних, способствуют более полному сочетанию интересов государства, предприятия и каждого работника.

К экономическим методам управления относятся хозяйственный расчет, нормативы экономические, цены с системой надбавок и скидок к ним, фонды экономического стимулирования, премии, амортизационные отчисления, кредит, капитальные вложения, штрафы и другие санкции. Повышение роли экономических методов управления является важнейшим направлением формирования противозатратного хозяйственного механизма.

Умелое использование экономических методов управления побуждает трудовые коллективы и работников изыскивать новые пути ускорения научно-технического прогресса, повышения эффективности производства, рационального использования ресурсов. Экономические методы управления применяются с таким расчетом, чтобы работники и трудовые коллективы, стремясь к удовлетворению собственных

интересов, одновременно обеспечивали не только соблюдение, но и приоритет общегосударственных интересов.

Сущность и задачи экономических методов

Сущность экономических методов состоит в том, чтобы через воздействие на экономические интересы сотрудников компании и других лиц, участвующих в экономической деятельности компании, при помощи экономических рычагов (заработной платы, премий, прибыли, налогов, льготных цен и т.п.) организовать эффективное управление производством. В основе экономических методов управления лежит материальное стимулирование, направленное на повышение ответственности и заинтересованности менеджеров в принятии эффективных управленческих решений, а также стимулирующих сотрудников проявлять инициативу при решении поставленных задач без специального распорядительного воздействия.

Использование экономических методов управления побуждает более эффективно проявляться обратные связи, что положительным образом сказывается на функции контроля.

Применение экономических методов управления позволяет активизировать персонал в реализации поставленных задач, позволяет сделать процесс управления более адаптированным и гибким по отношению к конкретному трудовому коллективу. Экономические методы управления отражают социально-экономическую природу компании и способствуют ее развитию в современных рыночных условиях производства.

В управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование и финансирование.

Планирование – это определение стратегии управления, его задач и путей решения. Процедура планирования как одного из экономических методов руководства представляет

собой совершение менеджером определенных управленческих действий с объектом планирования и включает в себя:

- фиксацию текущего состояния данного объекта планирования;

- фиксацию прообраза этого объекта планирования, что означает желательное его состояние в будущем с позиций менеджера;

- перечень действий, совершение которых позволит трансформировать объект планирования из его текущего состояния в состояние прообраза, который фиксируется менеджером в момент планирования.

Главное в планировании как в экономическом методе руководства – выбор из всех возможных наиболее оптимальных, наиболее эффективных и наиболее результативных действий.

Анализ – менеджер должен в совершенстве владеть методами анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия. В экономическом анализе сердцевинной экономической работы выступают такие категории, как возможный объем ресурсов, который может быть вовлечен в организуемый производственный процесс; нахождение конкретного способа использования имеющихся ресурсов ради максимально эффективного достижения внеорганизационной цели.

При экономическом анализе рассматриваются факторы как внутренней среды предприятия, так и внешней. Глубокий анализ не только происходящих процессов, но и намечающихся тенденций позволяет создавать благоприятные условия для развития позитивных явлений и устанавливать преграды для нежелательных.

Хозрасчет – данный метод позволяет максимально использовать экономическую и материальную заинтересованность коллектива и его членов в улучшении производства и повышает ответственность управляющей системы всех уровней за результаты работы. Получает все

большее распространение внутрипроизводственный хозрасчет, при котором руководство предприятия использует данный метод для повышения эффективности управления отдельными его подразделениями. При этом хозрасчетное подразделение само распределяет получаемые ресурсы.

Ценообразование – менеджер должен стремиться к максимизации нормативной прибыли, которая может быть увеличена на основе использования одного из двух возможных методов или их комбинации:

➤ увеличение цены на реализуемый товар. Но это может повлечь за собой снижение объемов продаж, поэтому опытный менеджер должен быть в состоянии принимать целесообразное управленческое решение по фиксации допустимого увеличения цены при недопущении падения объема валовой прибыли;

➤ совершение конкретных действий, приводящих к сокращению издержек производства. Таким образом, цена сохраняется на прежнем уровне, а сокращение одного ее компонента ведет к увеличению другого - нормативной прибыли;

➤ одновременное использование этих двух методов путем одновременного увеличения цены товара и сокращения издержек производства.

Финансирование – данный метод также весьма эффективен. При его использовании происходит финансирование отдельных подразделений предприятия или отдельных направлений деятельности, в которых наиболее заинтересовано предприятие.

Воздействие на процесс управления – это методы распорядительного влияния руководителя на коллектив в целом и личности, в частности.

Сущность, понятие и виды финансовых средств в управлении экономики государства

Понятие «финансы» представляет фундаментальную, обобщающую, многозначную экономическую категорию,

характеризующую процессы денежной природы, образование, распределение, движение разных денежных средств государства, территориальных образований, хозяйствующих субъектов, юридических и физических лиц в ходе формирования их доходов, расходов, накоплений и возникающие при этом денежные отношения. Категория «финансы» настолько всеобъемлюща, что ее содержание невозможно исчерпать одной фразой.

В руках государства финансы становятся важным инструментом решения экономических и социальных задач, обеспечения стабильности, предотвращения кризисных ситуаций, способствования экономическому росту, формирования рыночных отношений. В руках хозяйствующих субъектов финансы представляют орудие развития производства, предпринимательства, инноваций, обеспечения безубыточной, рентабельной деятельности, выживания в условиях рыночной конкуренции. В то же время финансы приводят к успеху только при их рациональном, продуманном использовании в рамках единой целеориентированной программной экономической стратегии, финансовой политики, выработанной и проводимой в жизнь с учетом исторических, природно-экологических, экономических, социально-психологических факторов и условий. В противном случае финансы становятся чрезвычайно опасным, быстровозбудимым, весьма чувствительным очагом катаклизмов, способным породить не только финансовый, но и экономический, политический кризисы.

Финансовые средства – совокупность всех денежных средств, которые имеются в распоряжении государства, предприятий, организаций, учреждений для формирования необходимых *активов* в целях осуществления всех видов деятельности как за счёт доходов, накоплений и *капитала*, так и за счёт различного вида поступлений.⁴⁵

⁴⁵ Э.М. Коротков и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов по специальности «Менеджмент организации». М.: Дашков и К. – Ростов-на-Дону: Наука-Пресс, 2015. 254 с.

Основными направлениями использования финансовых ресурсов государства являются:

- + расходы на развитие народного хозяйства, его структурное преобразование;
- + финансирование учреждений социальной сферы;
- + социальная защита населения;
- + внешнеэкономическая деятельность;
- + охрана окружающей среды;
- + управление;
- + оборона страны;
- + формирование материальных и финансовых резервов;
- + другие направления.

Предприятия используют финансовые ресурсы на:

- ✓ расширенное воспроизводство и развитие предприятия;
- ✓ решение социальных проблем коллектива;
- ✓ материальное стимулирование;
- ✓ формирование финансовых резервов;
- ✓ другие направления.

Главным источником формирования централизованных фондов на макроуровне является национальный доход. На базе распределения и перераспределения национального дохода образуются централизованные фонды денежных средств. Часть национального дохода формируется и остается в распоряжении предприятий, то есть создаются децентрализованные финансовые ресурсы на микроуровне, которые используются на затраты производства.

Основным источником финансовых средств предприятия является его прибыль от производственной деятельности.

Использование финансовых средств осуществляется в основном через денежные фонды специального назначения, хотя возможна и не фондовая форма их использования

Финансовые средства государства и предприятий являются непосредственными объектами управления финансами, то есть управления их формированием, использованием и движением денежных потоков.

Наличие в достаточном объёме финансовых средств, их эффективное использование, определяют хорошее финансовое положение предприятия, платёжеспособность, финансовую устойчивость, ликвидность. В этой связи важнейшей задачей предприятий является изыскание резервов увеличения собственных финансовых ресурсов и наиболее эффективное их использование в целях повышения эффективности работы предприятия в целом.

Эффективное формирование и использование финансовых средств обеспечивает финансовую устойчивость предприятий, предотвращает их банкротство.

К источникам формирования финансовых средств принято относить стоимость валового внутреннего продукта, часть национального богатства и поступления от внешнеэкономической деятельности. Часть национального богатства вовлекается в хозяйственный оборот в виде переходящих остатков бюджетных средств; средств от продаж части золотого запаса страны; выручки от реализации излишнего, конфискованного и бесхозного имущества, доходов от приватизации и др. От внешнеэкономической деятельности поступают финансовые ресурсы в виде доходов от внешнеторговых операций, внешних государственных заимствований, иностранных инвестиций и т.п.

Виды финансовых средств – конкретные формы доходов, поступлений и накоплений, которые образуются у субъектов хозяйствования и субъектов власти в результате финансового распределения. Ими являются: амортизационные отчисления, прибыль организации, налоговые доходы, страховые платежи и т.п.

5.5. Социально-психологические методы управления

Социально-психологические методы основаны на комплексном использовании в менеджменте достижений поведенческих наук и служат инструментом для выражения функций

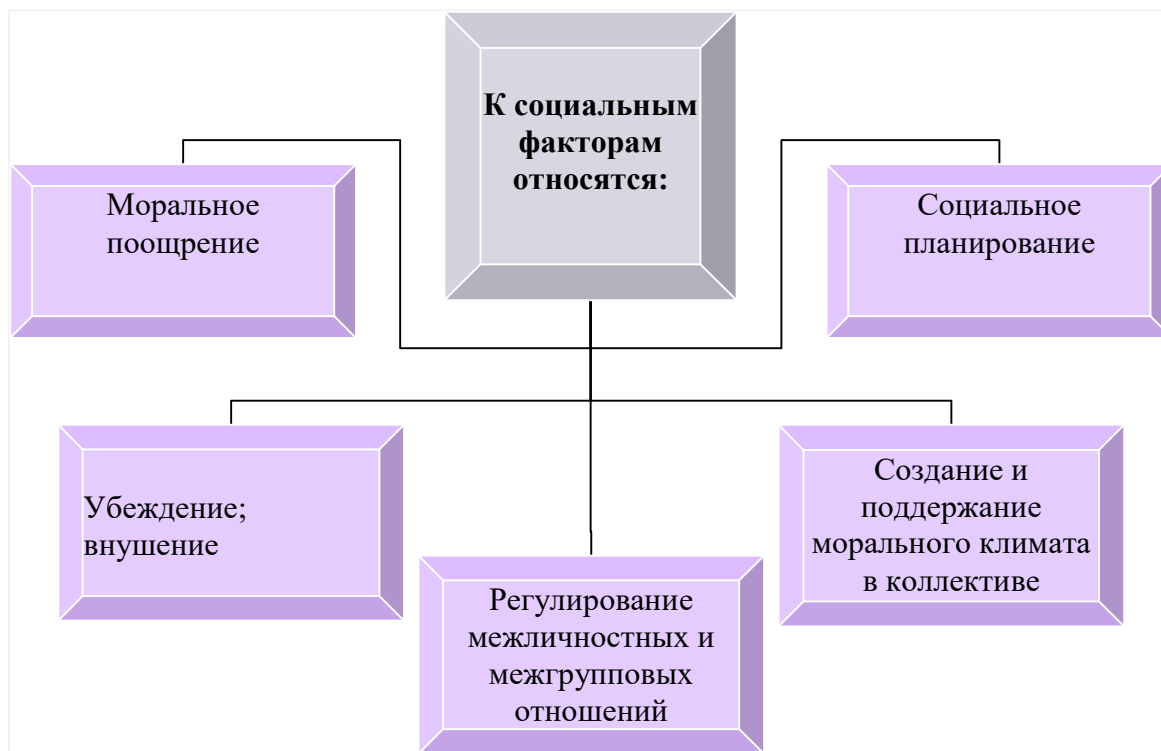
организации и взаимодействия персонала, мотивации деятельных индивидуумов и групп. Установлено, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов.

Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют о том, что если успех деятельности хозяйственного руководителя на 15 % зависит от его профессиональных знаний, то на 85 % – от умения работать с людьми. Зная особенности поведения, характер каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Это связано с тем, что каждой группе свойственен свой психологический климат. Поэтому существенное условие образования и развития трудовых коллективов – соблюдение принципа психофизиологической совместимости.

Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и от того, какая морально-психологическая обстановка в коллективе, производительность труда может увеличиться примерно в 1,5 раза или в же несколько раз уменьшиться. Недостаточное внимание к социальным и психологическим аспектам управления вызывает нездоровые взаимоотношения в коллективе, что снижает производительность труда. Как показывает практика, формирование здорового морально-психологического климата, воспитание чувства товарищеской взаимопомощи и коллективизма более активно происходит при формировании рыночных отношений.⁴⁶ Так, 91 % опрошенных считают, что среди членов трудовых коллективов стала складываться атмосфера взаимной требовательности и ответственности,

⁴⁶ Э.М. Коротков и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов по специальности «Менеджмент организации». М.: Дашков и К. – Ростов-на-Дону: Наука-Пресс, 2015. 254 с.

изменилось отношение к труду и распределению оплаты; 82 % опрошенных работников массовых профессий «болеют» за успехи своих коллег.



*Рис.5.3. Социально-психологические методы управления*⁴⁷

Таким образом, для того чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей применяются социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических

⁴⁷ Составлено на основе теоретических материалов.

приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер.

5.6. Основные цели социально-психологических методов

Главная цель применения этих методов – формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Другими словами, поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы – человеческого фактора. Умение учитывать «человеческий фактор» позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и в конечном счете формировать коллектив с едиными целями и задачами.

Основное средство воздействия на коллектив – убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива. Объектом же социально-психологического руководства в трудовом коллективе являются взаимоотношения работников, их отношение к средствам труда и окружающей среде.

Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть

перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии.

Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые в конечном счете сформируют здоровые межличностные отношения.

В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод и как форма участия трудящихся в управлении, различного рода ритуалы и обряды.

Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления. К ним относятся:

- моральное поощрение;
- социальное планирование;
- убеждение;
- внушение;
- личный пример;
- регулирование межличностных и межгрупповых отношений;
- создание и поддержание морального климата в коллективе.

5.7. Социология управления, технология управления, методы социологических правлений

Социология как наука об обществе, позволяет получать достоверную информацию об обществе в целом и о проблемах социальных групп и общества, а также знание социологии могут помочь повлиять на социальные процессы и изменять их в нужном направлении. Социология, как особая отрасль, начинала формироваться в XX в. Причины отделения социологии управления, от социологии:

- ❖ социальная значимость управленческих процессов в обществе;
- ❖ накопленный общий социологией объем знаний в области управления.

Социология управления – это результат взаимодействия теории управления, общей социологии, кибернетики, менеджмента. Объектом социологии управления выступает социальное управление, т.е. управление в обществе, представляющее собой взаимодействие управляющих и управляемых субъектов в процессе которого вырабатываются и реализуются программы эффективного функционирования различных социальных общностей.

Предметом социологии управления выступает изучение деятельности субъектов управления по разработке решений, направленных на реализацию основных направлений социальной политики.

Социология управления изучает закономерности функционирования социальных отношений в процессе управления, проблемы социального взаимодействия внутри организации, между руководителем и подчиненными.

Технология управления

Технология управления – приемы, порядок, регламент выполнения процесса управления. Управление бизнесом требует не только значительного опыта, большой базы знаний,

но и постоянного изучения инновационных технологий. Реальность отечественного предпринимательства, к сожалению, такова, что большинство компаний до сей поры не нашли правильной технологии управления, и в результате их руководители «сгорают» на работе, сотрудники работают не столь эффективно, как могли бы, и организации постепенно замирают в развитии или же двигаются слишком медленно.

Решить все эти вопросы позволит правильная технология управления бизнесом. *Удачная система управления поможет:*

- выработать основные цели продвижения и методично идти к ним;
- сформировать основной костяк специалистов, работающих качественно;
- улучшить взаимоотношения внутри коллектива;
- мотивировать служащих на достижение новых горизонтов, что лишь положительно скажется на прибыли компании;
- разгрузить собственный график и улучшить эмоциональное самочувствие;
- избежать серьезных проблем при развитии организации;
- сформировать устойчивые источники дохода и правильно распределить все финансовые потоки.

Для эффективного функционирования любой организации необходима правильно построенная технология управления персоналом, которая включает в себя подбор кадров, методы их стимулирования к работе, организации их профессионального и личностного роста, а также комплекс карающих мер.

Разработкой данной системы занимаются сотрудники кадровых служб или приглашенные специалисты. Цель этих мероприятий заключается в том, чтобы повысить уровень заинтересованности персонала в собственной деятельности и повышение их результатов на благо компании. Формирование системы управления персоналом можно разделить условно на 3 блока: организация штата сотрудников, их развитие и рациональное использование человеческого ресурса. Первая

группа вопросов, разработкой решений которых занимается технология управления персоналом, включает в себя планирование потребностей в сотрудниках, их наем, оценку, отбор и выявление конкурентных преимуществ персонала. Развитие сотрудников происходит за счет их периодического обучения, курсов повышения квалификации, тренингов личностного и профессионального роста. Ко второй группе относятся меры по организации труда. Это планирование рабочего времени персонала, отпусков, составление рабочих графиков, фиксирование времени работы каждым сотрудником, соблюдение прав и контроль над исполнением обязанностей. На крупных предприятиях технология управления персоналом осуществляется несколькими специализированными отделами, которые делятся в зависимости от того, какую группу функций исполняют. Для того чтобы технология управления персоналом была эффективной, руководство должно обеспечить людям, разрабатывающим ее, хорошую материальную, информационную и техническую базы. Эта потребность связана с тем, что в мире происходят постоянные изменения, которые становятся причиной возникновения новых требований к организации труда. Различают: линейную технологию управления, управление по отклонениям, управление по целям, управление по ситуации.⁴⁸

Линейная технология управления – технология управления, характеризующаяся строгой последовательностью отдельных управленческих фаз, вытекающих друг из друга и сменяющихся в соответствии с заранее намеченным планом.

Ситуационное управление – оперативное управление, заключающееся в принятии управленческих решений по мере возникновения проблем в соответствии со складывающейся ситуацией. Управление по отклонениям – технология управления, исходящая из того, что:

⁴⁸ Joe Brenton. How Entrepreneurs Use Content to Build Massive Audiences and Create Radically Successful Businesses. 2015.

✚ незначительные отклонения не требуют корректировки управленческого процесса;

✚ преодоление незначительных отклонений возможно силами самих исполнителей. Управление по результатам - технология управления, заключающаяся в том, что в зависимости от степени достижения запланированных результатов на предыдущей фазе, происходит уточнение последующих управленческих действий.

Целевое управление – метод управленческой деятельности, предусматривающий предвидение возможных результатов деятельности и планирование путей их достижения. Различают:

- простое целевое управление;
- программно-целевое управление;
- регламентное управление.

Контрольные вопросы

1. Понятие «метода менеджмента».
 2. Назовите типы организационных структур управления.
 3. Сущность организационно-административных методов.
 4. Три типа подчинения.
 5. Цель экономических методов управления.
 6. Основные цели социально-психологических методов управления.
 7. Дайте определение понятию «социология управления».
- Объект и предмет социологии управления.
8. Дайте определение понятию финансовые средства.
 9. В чем заключается сущность экономических методов управления.
 10. Задачи экономических методов управления.

Глава 6. МЕНЕДЖЕР И ЕГО ФУНКЦИИ

Ключевые слова: менеджмент, менеджер, уровни, степени, способы, типы, темперамент, критерий, качество, способность.

6.1. Понятие менеджмента и менеджера

Прежде чем говорить о менеджере и его функциях, надо ввести понятие «менеджмента». Этот термин пошел от американского management - управление. *Менеджмент* – самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленный на достижение в ходе 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.

Это понятие более узкое и применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять в США и в отношении непредпринимательских организаций.

Если немного раскрыть определение «менеджмента», то мы увидим, что в него входит:

- ✓ изучение рынка, т.е. маркетинг и прогнозирование;
- ✓ производство продукции с минимальными затратами и реализация ее с максимальной прибылью;
- ✓ управление персоналом, следовательно, знание социологии, психологии, а также анализ информации и разработка программ для достижения поставленной цели.

Ведь основная функция менеджмента, это умение достигать поставленных целей. В мелких фирмах эту роль выполняет сам директор, а в крупных - менеджер. С одной стороны, в связи с многоуровневой системой управления директор не может довести свои решения сам и контролировать их выполнение на более низких ступенях, к тому же, у него много других дел, более глобальных задач и проблем. С другой стороны, профессиональный менеджер решит многие проблемы зачастую лучше директора. Так что менеджер порой является важнейшим человеком на фирме. Хочу привести пример:

В 1981 г. компания «Крайслер» пригласила на должность высшего управляющего известного профессионала-менеджера Ли Яккоку. Суть сделки состояла в том, что «Крайслер» в 1980 г. понес убытки в размере 1,1 млрд. долл., оказавшись на грани банкротства. Ли Яккока в то время занимал 1-ое место в списке наиболее преуспевающих бизнесменов. Переговоры не ладились, т.к.

Ли Яккока никак не соглашался на переход в «Крайслер» несмотря на фантастическую зарплату, предложенную ему. Разногласия состояли в правах его управления на «Крайслере». Пока эти права не были гарантированы, Ли Яккока слышать не хотел о переходе. В конце концов на «Крайслере» согласились с тем, что лучше дать неограниченные права человеку, знающему, как вывести компанию из кризиса, чем потерять престиж, а затем и компанию.

И что же? За три года после упадка «Крайслер» достиг наивысшего уровня производства и качества автомобилей за всю историю своего существования, а с 1985 г. от года к году стал отвоевывать дополнительную долю американского и мирового рынка.

Этот пример показывает, насколько важна профессия менеджера, и что может сделать профессионал в этом деле. Но чтобы достичь высокого уровня в управлении, надо четко знать свои функции и что под ними подразумевается.

Менеджер и требования, предъявляемые к нему

Термин «менеджер» имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно:

- к организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
- к руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);
- к руководителю по отношению к подчиненным;
- к администратору любого уровня управления, организующего работу, руководствуясь современными методами и др.

К менеджеру любого уровня предъявляются высокие требования. Исходя из этих требований, можно выделить несколько ролей, в которых выступает менеджер:

Менеджер-управляющий. От него, в частности, требуется:

- ✚ наличие общих знаний в области управления предприятием;

- ✚ компетентность в вопросе технологии производства в той отрасли производства, к которой относится фирма по виду и характеру своей деятельности;

- ✚ владение не только навыками администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;

- ✚ принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределение участия каждого в их исполнении. Так как принятие управленческого решения это сложный процесс, я бы хотел рассмотреть его поподробней.

Менеджер-инноватор. Производительность труда гораздо проще повысить на базе новой техники и технологий, чем постоянно ремонтировать оборудование.



Рис.6.1. Требования предъявляемые к менеджеру⁴⁹

Менеджер-дипломат. Среди навыков и умений менеджера - способность ведения переговоров выступает как значимое свойство. Сейчас менеджеры высшего звена тратят большую часть своего времени на установление контактов.

6.2. Уровни менеджера по степени управления

Менеджеров традиционно подразделяют на три уровня: низший, средний и высший.

⁴⁹ Э.М. Коротков и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов по специальности «Менеджмент организации». М.: Дашков и К. – Ростов-на-Дону: Наука-Пресс, 2015. 254 с.

Менеджеры низшего звена (младшие начальники) руководят работниками (не управляющими). Их напряженная работа характеризуется частыми переходами от одной задачи к другой, время на решение задачи небольшое.

Менеджеры среднего звена координируют и контролируют работу младших начальников. Они обычно возглавляют в организации крупные подразделения и являются своего рода буфером между руководителями высшего и низшего звеньев.

Менеджеров высшего звена - топ менеджеры, значительно меньше. Они отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом. Их работа не имеет четкого завершения, содержит значительный риск. Их труд высоко ценится и, как правило, хорошо оплачивается.

Способы управления и делопроизводство менеджера.

Типы Менеджеров

Несмотря на почти идеальные качества, которыми должен обладать менеджер, он прежде всего человек. Со всеми его особенностями, особенностями его характера, формой взаимоотношения с другими людьми.

Как всякому человеку, ему присущи характер и темперамент. От этого в большинстве случаев и зависит его стиль, метод, тип и способы руководства.

Для определения типа менеджера американские психологи Р.Блэйк и Д.Моутон составили матрицу типов руководителей.⁵⁰

1. Стиль управления, полностью ориентирован на производство, и уделяющий мало внимания людям. Это жесткий курс администратора. Работа в таких условиях не приносит удовлетворения. Каждый пытается уйти из подчинения.

2. Производительность труда у такого менеджера стоит на последнем месте. Принцип: «Надо быть всегда самим собой». Работнику обстановка нравится, но польза небольшая, весь пыл - в дебаты.

⁵⁰ Joe Brenton. How Entrepreneurs Use Content to Build Massive Audiences and Create Radically Successful Businesses. 2015.

3. Девиз «Не вмешиваться в ход событий». Случайные люди, назначенные кем-то.

4. Самый продуктивный тип, учитывающий нужды производства, а также людей. Важнейшая характеристика - устремленность к инновациям, нацеленность на развитие организации. Предприятие при таком менеджере процветает. Но такое почти не реально.

5. Менеджера этого типа удовлетворяет средняя производительность. Девиз: «Не хватать звезд с неба». Манипулирование людьми.

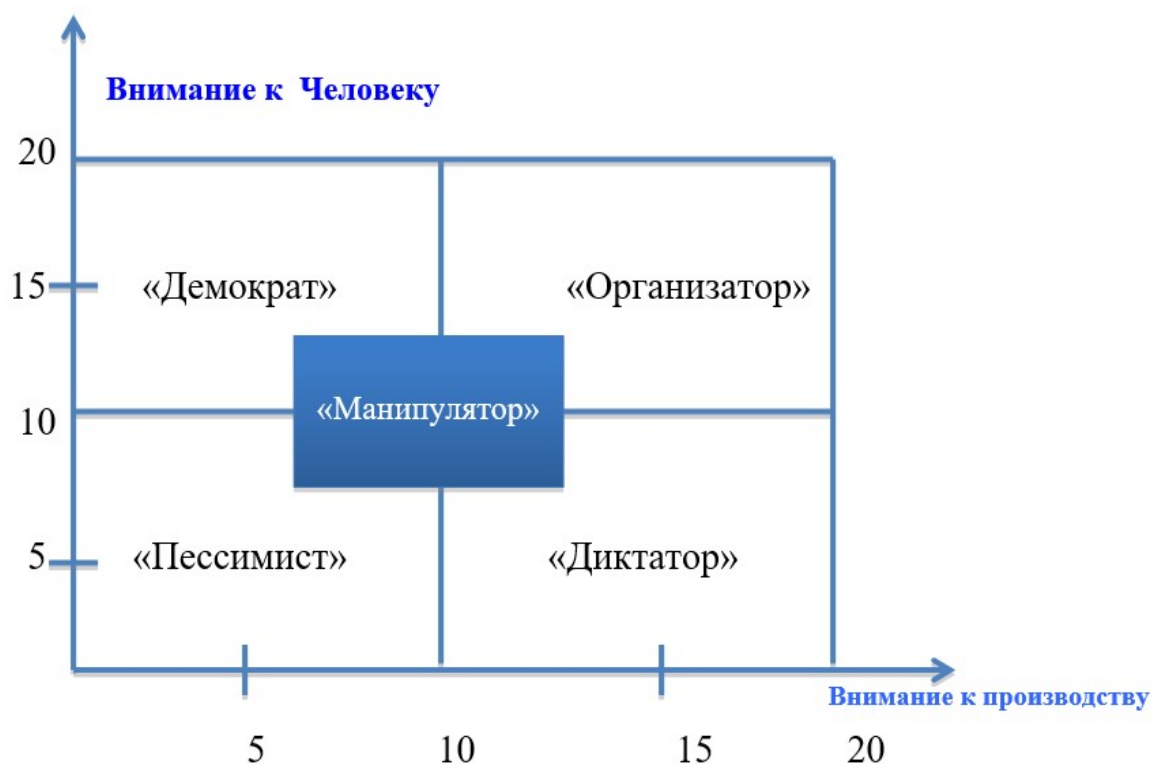


Рис.6.2. Матрица типов руководителей⁵¹

В зависимости от характера работ менеджеру предъявляются различные требования.

⁵¹ Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации: Учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям. М.: КноРус, 2014. 407 с.

6.3. Теория темпераментов Гиппократ

Слово «темперамент» и разговор о типах темперамента идет от древнегреческого врача Гиппократ. Гиппократ объяснял темперамент, как особенности поведения, преобладанием в организме одного из «жизненных соков» (четырёх элементов):

- преобладание жёлтой желчи (холе, «желчь, яд») делает человека импульсивным, «горячим» - *холериком*;
- преобладание лимфы (флегма, «мокрота») делает человека спокойным и медлительным - *флегматиком*;
- преобладание крови (сангвис, «кровь») делает человека подвижным и весёлым - *сангвиником*;
- преобладание чёрной желчи (мелэна холе, «чёрная желчь») делает человека грустным и боязливым – *меланхоликом*.

«Чистые» холерики, сангвиники, флегматики и меланхолики встречаются очень редко, большинство людей относится к так называемым смешанным типам темперамента. Люди с резко выраженными чертами определенного темперамента встречаются не часто, чаще всего у людей бывает смешанный темперамент в различных сочетаниях. О типе темперамента говорят, если этот тип преобладает. У каждого темперамента можно найти как положительные, так и отрицательные свойства. Хорошее воспитание, контроль и самоконтроль дает возможность проявиться: меланхолику, как человеку впечатлительному с глубокими переживаниями и эмоциями; флегматику, как выдержанному, без скоропалительных решений человеку; сангвинику, как высоко отзывчивому для любой работы человеку; холерику, как страстному, неистовому и активному в работе человеку.

Отрицательные свойства темперамента могут проявиться: у меланхолика - замкнутость и застенчивость; у флегматика - безразличие к людям, сухость; у сангвиника - поверхностность, разбросанность, непостоянство; у холерика - поспешность решений.

Человек, обладающий любым типом темперамента, может быть способным и не способным; тип темперамента не влияет на способности человека, просто одни жизненные задачи легче решаются человеком одного типа темперамента, другие - другого.

В процессе управления именно темперамент человека играет очень важную роль. Менеджер выступающий в качестве главной роли в большой компании, всегда принимает важные решения. Всем известно что на принятие определенного решения по разному влияют различные факторы исходя из сложившейся ситуации и в эти моменты темперамент человека всегда влияет на принятие эффективного решения в процессе управления.

Требования, предъявляемые к руководителю по исследованию М.Вудкока и Д.Фрэнсиса

Исследуя политические, социальные, экономические и психологические силы, действующие в странах, и изучая влияние этих сил на тех, кто занимает управленческие посты, можно прийти к полезным обобщениям об изменяющемся содержании работы руководителя.

Эти обобщения позволили авторам книги «Раскрепощенный менеджер» М.Вудкоку и Д.Фрэнсису предсказать те способности и умения, которые требуются от умелого менеджера в настоящее время и в будущем. Их исследование позволило выделить одиннадцать отчетливых факторов, которые, очевидно, будут влиять на управленческую деятельность в ближайшие десятилетия.

1. Стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в большинстве форм жизни организаций. Поэтому от умелых менеджеров требуется способность эффективно управлять собой и своим временем.

2. Эрозия традиционных ценностей привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей. Поэтому от

современных менеджеров требуется способность прояснить свои личные ценности.

3. Имеется широкая возможность выбора. Поэтому от менеджеров требуется четко определить как цели выполняемой работы, так и собственные цели.

4. Организационные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения, требующиеся современному руководителю. Поэтому каждый менеджер должен сам поддерживать постоянный собственный рост и развитие.

5. Проблем становится все больше, и они все сложнее, в то время как средства их решения - зачастую более ограничены. Поэтому способность решать проблемы быстро и эффективно становится все более важной чертой управленческих навыков.

6. Постоянная борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делают необходимыми выдвижение новых идей и постоянное приспособление. Поэтому руководители должны быть изобретательны и способны гибко реагировать на изменения ситуации.

7. Традиционные иерархические отношения затрудняются. Поэтому эффективное управление призывает к использованию навыков влияния на окружающих, не прибегая к прямым приказам.

8. Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам настоящего и будущего. Поэтому требуются новые, более современные управленческие приемы, и многие менеджеры должны освоить иные подходы в отношении своих подчиненных.

9. Большие затраты и трудности связаны ныне с использованием наемных работников. Поэтому от каждого руководителя требуется более умелое использование людских ресурсов.

10. Возрастающие масштабы изменений требуют развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного «устаревания». Поэтому менеджерам требуется умение помочь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков.

11. Сложные проблемы в большей мере требуют объединения усилий нескольких людей, совместно осуществляющих их решение. Поэтому менеджер должен уметь создавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе.

Этим одиннадцати пунктам должны придерживаться менеджеры, если они хотят уцелеть и добиться успеха в грядущее десятилетие.

6.4. Критерии, определяющие качественные способности менеджера

Качественные способности руководителя можно определить по определенным критериям. Главным из таких критериев является – выполнение своих основных функций, от выполнения которых и зависит эффективность менеджера.

Основная функция менеджера это – умение управлять людьми.

Еще также, чтобы быть хорошим менеджером вам надо быть психологом.

Быть психологом - значит знать, понимать людей и отвечать им взаимностью. В этом во многом поможет язык жестов и телодвижений.

Изучив этот язык менеджер сможет лучше понимать людей, их действия, чем они обоснованы, сможет добиться взаимного согласия, доверия людей, а это самое главное. Это способствует заключению выгодных сделок и многому другому.

Кроме того, хороший менеджер должен быть и организатором, и другом, и учителем, и экспертом в постановке задач, и лидером, и человеком, умеющим слушать других и это только для начала. Он должен знать в совершенстве своих прямых подчиненных, их способности и возможности выполнения конкретной поручаемой им работы.

Менеджер должен знать условия, связывающие предприятие и работников, защищать интересы тех и других на справедливой основе, устранять неспособных с целью удержания единства и правильности функционирования фирмы.

Способность эффективно управлять

Рабочее определение способности эффективно управлять необходимо дать до того, как будут выявлены другие роли менеджера. Основываясь на данных ранее одиннадцати факторах, это:

- ❖ способность управлять собой;
- ❖ разумные личные ценности;
- ❖ четкие личные цели;
- ❖ упор на постоянный личный рост;
- ❖ навык решать проблемы;
- ❖ изобретательность и способность к инновациям;
- ❖ высокая способность влиять на окружающих;
- ❖ знание современных управленческих подходов;
- ❖ способность руководить;
- ❖ умение обучать и развивать подчиненных.

Способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.

Поскольку каждая управленческая задача предъявляет те или иные конкретные требования, неправильно было бы считать, что каждый из вышеупомянутых факторов в равной мере относится к любой ситуации.

Однако они действительно обеспечивают основу для оценки каждым работником своих возможностей по отношению к требованиям их работы. Когда какие-либо из этих навыков и способностей отсутствуют у менеджера, возникает ограничение.

Личностные и профессиональные качества менеджера

Современный менеджер должен обладать целым рядом качеств, без которых он не сможет эффективно выполнять свои обязанности.

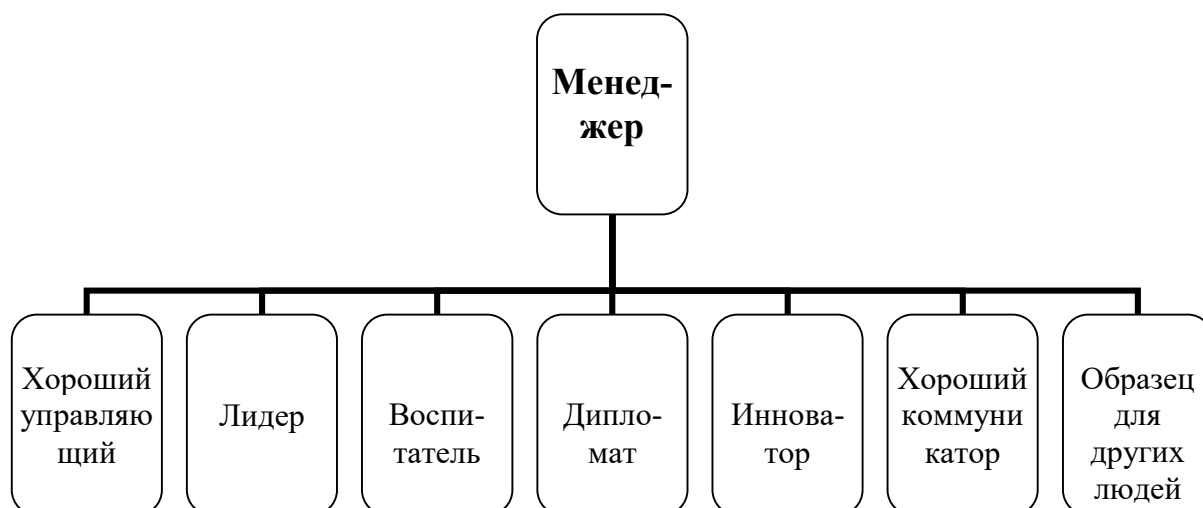


Рис.6.3. Личностные и профессиональные качества менеджера⁵²

1. Менеджер должен быть хорошим управляющим, способным организовать работу подчиненных таким образом, чтоб она была максимально эффективной. Естественно, менеджер должен предъявлять к себе те же требования, что и к другим людям.

2. Менеджер должен быть лидером, способным увлечь людей и повести их за собой. А поэтому он должен иметь авторитет, обладать высоким уровнем профессионализма, нести положительные эмоции.

3. Менеджеру приходится быть воспитателем, который способен выявить и развить у подчиненных их способности и положительные личные качества. Если менеджер не умеет воздействовать на людей и помогать им проявлять себя с лучшей стороны, у него никогда не получится создать крепкий коллектив, члены которого будут хорошо понимать, для чего он существует, и станут действовать в его интересах.

4. Менеджер должен быть прекрасным дипломатом, способным наладить контакт как с подчиненными и другими сотрудниками, так и с властями и партнерами.

⁵² Зиновьев В.Н., Зиновьева И.В. Менеджмент: Учебное пособие. М.: Дашков и К, 2014. 477 с.

5. Менеджеру приходится быть инноватором – человеком, который способен реализовать в реальности планы, которые могут показаться необоснованными. Данная роль менеджера не может быть не реализована, если он не будет достаточно компетентным и профессиональным.

6. Работа менеджера не мыслима без контактов с другими людьми. В процессе работы менеджер вынужден общаться как с сотрудниками, так и с клиентами. Поэтому менеджер должен быть хорошим коммуникатором. Слово «коммуникатор» появилось не так давно; используется для обозначения человека, который умеет эффективно общаться, обладает высокой культурой общения и умеет воздействовать на людей.

Эта роль менеджера требует от него самых разнообразных умений и навыков. *Во-первых*, это языковая грамотность, умение правильно и красиво говорить, грамотно писать и точно, емко и кратко выражать свои мысли. Ни один человек еще не сделал карьеры, не умея хорошо писать деловые письма.

Во-вторых, это высокий уровень общей культуры, знакомства с основными достижениями человечества в духовных и материальных сферах, умение говорить не только на специальные, но и на общие темы. Человек, который умеет поддержать беседу и ненавязчиво показывает свои глубокие знания, во все времена вызывал уважение, симпатию и интерес. Имея дело с деловыми партнерами, осознается, что успех сделки часто зависит не только от ее выгоды для сторон, но и от того впечатления, которое человек оставляет о себе.

7. Наконец, менеджер должен быть образцом для других людей. Деятельность менеджера протекает на виду у большинства числа людей; сотрудников, подчиненных, клиентов, партнеров. Поэтому у хорошего менеджера не должно быть качеств, которые могли бы послужить основанием для его осуждения. Если менеджер будет воплощать положительные качества, ему будет просто расположить к себе людей и добиться того, что ему действительно необходимо.

6.5. Национальные особенности менеджмента

Современные процессы глобализации экономики, расширения научных, экономических, производственных, образовательных и иных связей между странами приводят к тому, что методы менеджмента в разных странах становятся схожими. Принято считать, что менеджеры во всех странах думают и действуют примерно одинаково. Однако это не совсем так. Национальная специфика все же существенно влияет на работу менеджеров в каждой конкретной стране. По оценкам специалистов, наиболее заметными национальными особенностями обладает японский менеджмент, а наиболее распространенными во всем мире принято считать принципы и методы американского менеджмента. Однако и японский менеджмент в настоящее время получает все большее распространение, например, в таких странах, как Южная Корея, Тайвань, Сингапур, Гонконг, Таиланд. Управленческие школы США и Японии являются в настоящее время ведущими в мире и рассматриваются в других странах, в том числе и в России, как своеобразный эталон развития менеджмента. Сравним между собой особенности этих двух видов менеджмента, выделяя их сходства и различия.

Между школами американского и японского менеджмента имеется определенное сходство: обе основное внимание уделяют постоянным инновациям, активизации человеческого фактора, расширению номенклатуры производимых товаров и услуг и т.п. Они ориентируются на разработку и реализацию долгосрочных стратегических планов развития предприятия.

В чем же состоят различия этих двух видов менеджмента? В основе американской системы управления лежит принцип *индивидуализма*. Он возник в американском обществе еще в XVIII - XIX вв., когда в США прибывали сотни тысяч переселенцев. В процессе освоения новых территорий выработывались такие национальные черты характера, как инициативность и индивидуализм. В Японии же почти до

конца XIX в. сохранялся феодализм, воспитавший в общественном сознании японцев традиционную установку на *коллективизм* - принадлежность к определенной социальной группе. Не менее важной национальной чертой японцев является почитание семьи и предков.

Эти особенности национального характера породили существенные различия в принципах и методах работы японских и американских менеджеров. В США основой эффективного управления является яркая личность менеджера, способная улучшить деятельность организации благодаря своим лидерским качествам. В Японии же менеджеры в большей степени ориентируются на коллективную работу и организацию в целом. Эти различия проявляются и в методах принятия решений. Американские менеджеры склонны принимать решения индивидуально, быстро и с большим риском.

В Японии менеджеры предпочитают долго совещаться и взвешивать все за и против, прежде чем окончательно принять решение.

Главным стимулом для работников и менеджеров американских компаний является экономический фактор, т.е. деньги. Для японских более значимую роль играют социально-психологические факторы, такие как чувство принадлежности к коллективу, гордость за свою фирму и т.п. Сотрудники японских предприятий испытывают чувство долга перед своей фирмой и стараются подчинять свои интересы интересам коллектива.

Американские компании, как правило, имеют жесткие структуры управления, в которых четко выделяются определенные функции. В японских фирмах структуры управления более гибкие. Часто организационные структуры создаются и затем расформируются по мере выполнения конкретных задач.

Говорят: *На одном из недавних семинаров я разговорился с женщиной-менеджером, которая родилась и получила воспитание в Индии, а потом работала с компаниями из США*

и Японии. Она рассказала, что когда в японской компании кто-нибудь тихо сидит за своим столом, никто не подойдет и не прервет его уединения. Предполагается, что этот человек размышляет. Но когда он на ногах, коллеги вольны к нему обращаться. «Разве не занятно, - спросила она, - что в американских фирмах все наоборот? Если кто-то спокойно сидит, все думают, что он не занят ничем важным.»⁵³
(П.Сенге)

Одной из наиболее значительных особенностей японского менеджмента считается неписаный закон, называемый пожизненным наймом работников. Его сущность состоит в том, что руководство любой компании считает персонал высшей ценностью организации и делает все возможное для сохранения своих работников (даже в кризисных ситуациях). В результате сотрудники обычно работают всю жизнь на одном предприятии, при этом переход в другую организацию рассматривается как неэтичный поступок. Если сотрудники американских компаний работают в строгом соответствии с контрактом и исключительно в рамках своих функциональных обязанностей, то японские работники стараются не только хорошо выполнять свои должностные обязанности, но и делать еще что-то полезное для своей фирмы.

Для американских менеджеров характерен стремительный «вертикальный» карьерный рост (постепенное или скачкообразное повышение в должности), а карьера японских специалистов и руководителей чаще носит плавный «горизонтальный» характер. Например, менеджер среднего звена через каждые 4-5 лет перемещается в другие отделы фирмы, занимая там должности, равные своему прежнему статусу. В результате он становится профессионалом широкого профиля, знающим все особенности своей фирмы и способным решать любые проблемы. И лишь после этого он может рассчитывать на заметный карьерный рост. В Японии люди, достигшие

⁵³ Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций: Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2009.

пенсионного возраста, редко уходят на пенсию, они остаются работать на своей фирме на любых участках и должностях до тех пор, пока у них имеются силы.

Справедливости ради надо сказать, что принцип «пожизненного найма» в наше время уже не является таким распространенным, каким он был до начала XXI в. По мнению японских бизнесменов, сейчас он сохраняется лишь на некоторых крупных предприятиях страны.

Сравнительная характеристика японской и американской моделей менеджмента приведена в табл. 6.1.

Таблица 6.1

Сравнительная характеристика японской и американской моделей менеджмента⁵⁴

Японская модель менеджмента	Американская модель менеджмента
Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия	Индивидуальный характер принятия решений
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Нестандартная, гибкая структура управления	Строго формализованная структура управления
Неформальная организация контроля	Строго формализованная процедура контроля
Коллективный контроль	Индивидуальный контроль руководителя
Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост	Быстрая оценка результата труда, ускоренное продвижение по службе
Основное качество руководителя - умение осуществлять координацию действий и контроль	Главное качество руководителя - профессионализм

⁵⁴ А.В. Игнатъева и др. Менеджмент: Учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / Под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 320 с.

Ориентация управления на группу	Ориентация управления на отдельную личность
Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату	Оценка управления по индивидуальному результату
Личные неформальные отношения с подчиненными	Формальные отношения с подчиненными
Продвижение по службе по старшинству и стажу работы	Деловая карьера обуславливается личными результатами
Подготовка руководителей универсального типа	Подготовка узкоспециализированных руководителей
Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д.	Оплата труда по индивидуальным достижениям
Долгосрочная занятость руководителя в фирме	Наем на работу на короткий период

Российский менеджмент находится на стадии развития. Он активно впитывает в себя преимущества различных систем управления. Наибольшее влияние на формирование принципов и методов работы российских менеджеров пока, по-видимому, оказывает американская модель.

Анализ публикаций, посвященных особенностям современного российского менеджмента, позволяет выделить ряд проблем, преодоление которых признается обязательным условием формирования в стране эффективной модели управления.

Главной проблемой российского менеджмента считается невысокий уровень профессиональной подготовки менеджеров всех звеньев управления. В какой-то степени это обусловлено тем, что значительная часть предпринимателей и наемных менеджеров, управлявших предприятиями на начальном этапе формирования рыночной экономики в России (начала 1990-х гг.), не имели профессионального управленческого образования. Доминирующую в те годы модель менеджмента можно было назвать интуитивной, или моделью здравого смысла, характерными чертами которой были использование простейших (иногда примитивных) форм и методов управления.

Началом преодоления этой проблемы стало развитие (с середины 1990-х гг.) системы российского образования в области менеджмента, а также привлечение компаниями иностранных (преимущественно западных) специалистов в качестве руководителей и консультантов. Отсутствие в тот период качественной научной литературы отечественных авторов, а также систематизированного опыта управления российскими компаниями привело к тому, что теоретическая подготовка российских менеджеров заключалась почти исключительно в освоении западных моделей менеджмента.

Глобализация мировой экономики, отчетливо проявляющаяся с начала XXI в., интеграция российской экономики с мировой экономикой, формирование международных экономических связей на уровне отдельных предприятий закрепили тенденцию ориентации практики российского менеджмента и системы профессионального управленческого образования на западные модели. К факторам, обуславливающим доминирование западных методов менеджмента на российских предприятиях, можно отнести и обилие публикаций, лекций и мастер-классов популярных американских и европейских исследователей проблем экономики и менеджмента.

Вместе с тем нельзя не признать, что доминирование в системе высшего профессионального образования западных моделей менеджмента не привело к полному копированию российскими менеджерами принципов, форм, методов и инструментов, характерных для этих моделей. Специфика российской экономики, менталитет работников и руководителей, наследие так называемых традиционных подходов к управлению и другие факторы заметно повлияли на формирование ряда специфических особенностей российского менеджмента.

Исследовательская компания Synovate по заказу газеты «Ведомости» в 2011 г. провела опрос 1200 сотрудников компаний в семи регионах России. Целью исследования было выяснение причин невысокой эффективности работы большинства российских компаний. Результатом опроса стал своеобраз-

ный «народный» рейтинг самых заметных проблем российского менеджмента. В качестве основной причины низкой производительности труда 44% участников опроса назвали привычку менеджеров экономить на обучении, профессиональной переподготовке и развитии персонала. На низкий уровень профессиональной подготовки управленцев указали 35% респондентов. Каждый пятый убежден, что развиваться компаниям мешает протекционизм - продвижение «своих» кадров, а 17% опрошенных назвали причиной низкой эффективности отсутствие у компаний бюджета на важные дела.

К признакам, указывающим на недостаточную профессиональную подготовку менеджеров, можно отнести тот факт, что 13% респондентов назвали одной из причин низкой эффективности управления постановку менеджерами нереалистичных задач. При этом каждый десятый сотрудник считает, что у многих управленцев отсутствуют лидерские качества.

«Менеджеры в России таковыми, по сути, не являются, поскольку из четырех функций менеджмента - планирование, организация, мотивация и контроль - исполняют только последнюю», - полагает директор консультационной компании «Пятерка».⁵⁵

Исследования показывают, что в российских компаниях сложилась новая модель управления - промежуточная между авторитарной и демократической. Она предполагает проявление жесткости и демократизма в нужной пропорции в зависимости от ситуации. Переход на такую модель помог многим компаниям повысить эффективность. Заметный прорыв, по мнению аналитиков, может произойти, когда компании всерьез задумаются о создании менеджерского резерва: «Самый эффективный и лояльный руководитель тот, что вырос внутри компании, ведь он испытывает благодарность за то, что ему дали шанс».

В целом развитие и совершенствование российской системы высшего профессионального образования в области менеджмента, а также наличие большого количества позитивных

⁵⁵ Горелова Е. Неучи и скряги // Ведомости. 2011. № 16. 1 февраля.

примеров применения отечественными менеджерами эффективных методов управления, ориентированных на специфику, позволяют утверждать, что российский менеджмент как наука и практика приобретает самостоятельные черты, отвечающие требованиям времени.

Контрольные вопросы

1. Объясните понятие «менеджер».
2. На сколько уровней разделяются менеджеры?
3. Кто такие топ менеджеры, и какую роль они играют в организациях?
4. Какими профессиональными и личностными качествами должны обладать менеджеры?
5. В чем заключается функция менеджера?
6. Как вы понимаете слово «диктатор»?
7. Дайте понятие слову «дипломат»?
8. Как вы понимаете слово «манипулятор»?
9. Кто такой «инноватор»?
10. Объясните теорию темпераментов Гиппократата?

Глава 7. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Ключевые слова: решение, менеджмент, управленческие решения, ринги, этапы, рациональность, контроль, метод, коллектив.

Вы никогда не решите проблему, если будете думать так же, как те, кто ее создал.

А.Эйнштейн

7.1. Сущность управленческих решений и требования, предъявляемые к ним

Следует помнить, что почти все каждодневные решения мы принимаем без систематического продумывания, другие решения, например, куда отправиться жить после окончания университета, или какой стиль жизни удовлетворил бы нас – после размышлений, длящихся дни, месяцы, годы. Иногда в силу неосознаваемых психологических факторов мы уделяем непропорционально много внимания отдельным решениям. Однако в управлении принятие решений - более систематизированный процесс, чем в частной жизни.

Ставка зачастую намного выше. Частный выбор индивида сказывается в основном на жизни его собственной и немногих связанных с ним людей. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации и для других работников. Люди, находящиеся на верхних этажах крупной организации, порой принимают решения, связанные с

миллионами долларов. Что еще важнее, управленческие решения могут влиять на судьбы многих людей, по меньшей мере, каждого из тех, кто работает с принявшим решение руководителем, и, возможно каждого в организации. Один менеджер может штрафовать работника за малейшую провинность, штрафовать тех, кто занимается на работе общественной деятельностью. Другой руководитель может решить, что излишняя строгость в этих вопросах грозит стать причиной моральных проблем, результатом которых будет рост числа прогулов, текучести кадров и, возможно, ухудшение обслуживания потребителей, снижение производительности и качества продукции.

Управленческое решение – 1) важнейший вид управленческого труда, а также совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, которые обеспечивают реализацию управленческих задач; 2) творческое, волевое действие субъекта управления, которое основывается на знании объективных законов в сфере функционирования управляемой системы и анализа информации об её функционировании. Одним из основных понятий и составляющих действий предпринимательства и менеджмента является понятие «решения».

Решением называют выбор альтернативы определенного варианта действий для достижения цели. Альтернативой называют один вариант достижения цели, исключаящий другой вариант.

Управленческое решение является основой процесса управления. Управлять значит решать. Термин «управленческое решение» употребляется в двух основных значениях:

-как процесс и как явление: управленческое решение как процесс - это поиск, группировка и анализ требуемой информации; разработка, утверждение и реализация управленческого решения; управленческое решение как явление - это план мероприятий, постановление, устное или письменное распоряжение и т.п.

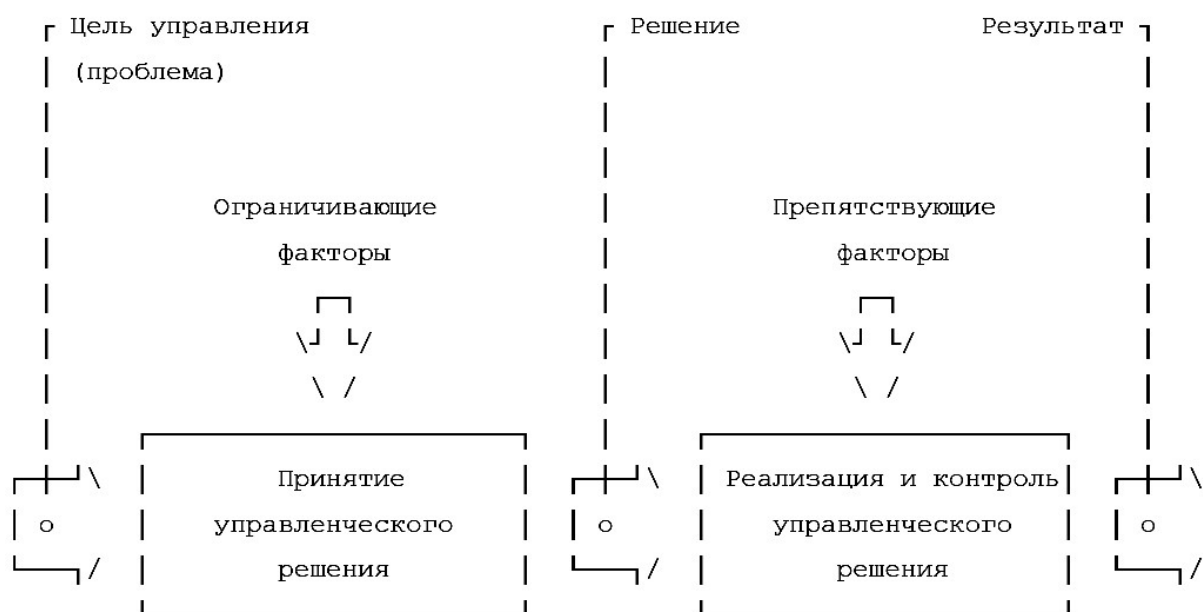


Рис.7.1. Схема процесса принятия решения⁵⁶

Что означает принять решение? Говоря об управленческих решениях, мы часто употребляем термин «принятие решения». Какой смысл вкладывается в него? Это выражение может рассматриваться в широком и узком смыслах. На рис.7.1 показана общая схема, иллюстрирующая процесс управления с точки зрения принятия управленческого решения.

Сущность управленческих решений связана с социальными, экономическими, организационными, правовыми и технологическими интересами организации.

Экономическая сущность управленческих решений проявляется в том, что на разработку и реализацию любого решения требуются финансовые, материальные и другие ресурсы. Поэтому каждое управленческое решение имеет свою стоимость. Реализация эффективного управленческого решения должна принести компании прямой или косвенный доход, а ошибочное решение приводит к убыткам, а иногда к прекращению деятельности компании.

⁵⁶ Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. С. 368.

Организационная сущность управленческого решения состоит в том, что для разработки и реализации УР (управленческое решение) компания должна иметь следующие возможности, в том числе:

- сформировать работоспособный коллектив;
- разработать инструкции и положения, регламентирующие полномочия, права, обязанности и ответственность работников;
- выделить необходимые ресурсы, в том числе финансовые и информационные;
- обеспечить работников необходимым оборудованием;
- наладить систему контроля;
- постоянно координировать процесс разработки и реализации УР.

Социальная сущность управленческого решения заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на сотрудника с целью побуждения его к активной деятельности в коллективе.

К этим рычагам относятся:

- ✓ потребности;
- ✓ интересы;
- ✓ мотивы поведения;
- ✓ установки;
- ✓ ценности человека.

Правовая сущность управленческого решения состоит в точном соблюдении нормативно-правовых актов, а также устава и других документов самой компании. Нарушение законодательства при разработке УР может привести к отмене решения, юридической ответственности за его реализацию.

Технологическая сущность управленческого решения проявляется в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для разработки и реализации УР. Планируя разработку и реализацию УР, руководитель одновременно должен формировать для него технологическую основу.

Посредством решения устанавливаются цель, виды, объем деятельности, права и ответственность, фиксируется фактическое состояние явлений, предметов в данный момент времени и т.п.

Соответственно, управленческое решение отражается в форме различного рода документов, для каждой формы разработки управленческого решения используется свой набор форм реализации.

Таблица 7.1

Рычаги управленческих решений

Тип совместной деятельности	Управленческая форма	Рычаг управления
Совместно взаимодействующий	Коллективистская	Авторитет
Совместно-индивидуальный	Рыночная	Деньги
Совместно-последовательный	Бюрократическая	Сила
Совместно-творческий	Демократическая диалоговая	Закон знания

Существуют требования к решению, основные из которых сводятся к следующему:

- ❖ необходимость ясной целевой направленности;
- ❖ обоснованность решения и его составляющих и ориентированность на конкретных исполнителей;
- ❖ непротиворечивость внешним и внутренним обстоятельствам, всей совокупности ранее принятых и предстоящих решений;
- ❖ правомочность, т.е. соответствие требованиям существующих правовых актов;
- ❖ направленность на получение эффективных результатов;
- ❖ конкретность и своевременность;

❖ оптимальность по форме (решение должно быть полным и одновременно лаконичным);

❖ четкость до такой степени, чтобы исполнители могли реализовать решение без дополнительных разъяснений и уточнений.

Естественно, что все внешние условия, определяющие хозяйственную деятельность, не всегда проявляются во всей совокупности требований к решению. Однако специалисты, разрабатывающие и принимающие решения, должны не только знать их полный перечень, но и учитывать при подготовке.

7.2. Классификация управленческих решений

Классификация управленческих решений необходима для определения общих и конкретно-специфических подходов к их разработке, реализации и оценке, что позволяет повысить их качество, эффективность и преемственность. Управленческие решения могут быть классифицированы самыми разнообразными способами. *Наиболее распространенными являются следующие принципы классификации:*

- по функциональному содержанию;
- по характеру решаемых задач;
- по иерархии управления;
- по характеру организации разработки;
- по характеру целей;
- по причинам возникновения;
- по исходным методам разработки;
- по организационному оформлению.

Управленческие решения могут быть классифицированы по функциональному содержанию, т.е. по отношению к общим функциям управления, например:

- решения плановые;
- организационные;
- контролирующие;
- прогнозирующие.

Обычно такие решения затрагивают в той или иной мере все функции управления, однако в каждом из них можно выделить основное ядро, связанное с какой-то основной функцией. *Другой принцип классификации связан с характером решаемых задач:*

- ✚ экономических;
- ✚ организационных
- ✚ технологических;
- ✚ технических;
- ✚ экологических и прочих.

Чаще всего управленческие решения связаны не с одной, а с рядом задач, в той или иной степени имея комплексный характер. *По уровням иерархии систем управления выделяют управленческие решения на уровне БС:*

- ➡ на уровне подсистем;
- ➡ на уровне отдельных элементов системы. Обычно иницируются общесистемные решения, которые затем доводятся до элементарного уровня, однако возможен и обратный вариант.

В зависимости от организации разработки решений выделяются следующие управленческие решения:

- единоличные;
- коллегиальные;
- коллективные.

Предпочтение способа организации выработки управленческих решений зависит от многих причин: компетентности руководителя, уровне квалификации коллектива, характера задач ресурсов и т.д.

По характеру целей принимаемые решения могут быть представлены как:

- ✓ текущие;
- ✓ тактические;
- ✓ стратегические.

По причинам возникновения управленческие решения делятся на:

❖ ситуационные, связанные с характером возникающих обстоятельств;

❖ по предписанию (распоряжению) вышестоящих органов;

❖ программные, связанные с включением данного объекта управления в определенную структуру программно-целевых отношений мероприятий;

❖ инициативные, связанные с проявлением инициативы системы, например, в сфере производства товаров услуг, посреднической деятельности;

❖ эпизодические и периодические, вытекающие из периодичности воспроизводственных процессов в системе.

Важным классификационным подходом служат исходные методы разработки управленческих решений. *К их числу можно отнести:*

- графические, с использованием графоаналитических подходов (сетевых моделей и методов, ленточных графиков, структурных схем, декомпозиции больших систем);

- математические методы, предполагающие формализацию представлений, отношений, пропорций, сроков, событий, ресурсов;

- эвристические, связанные с широким использованием экспертных оценок, разработки сценариев, ситуационных моделей.

По организационному оформлению управленческих решений делятся на:

- ✚ жёсткие, однозначно задающие дальнейший путь их воплощения;

- ✚ ориентирующие, определяющие направление развития системы;

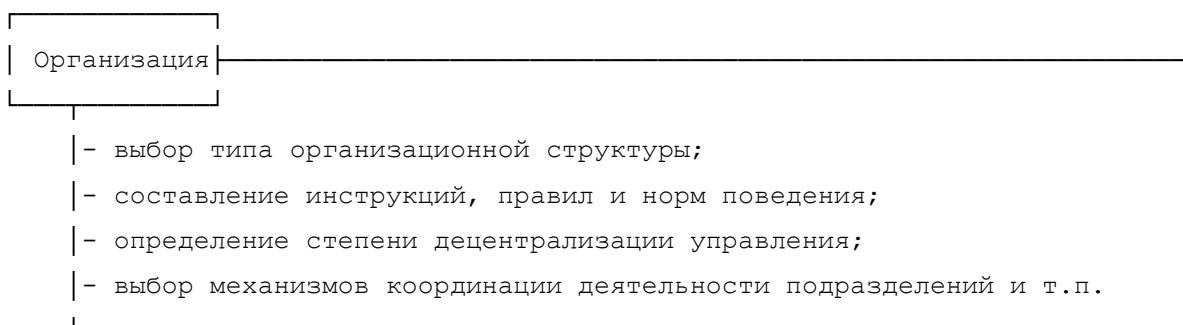
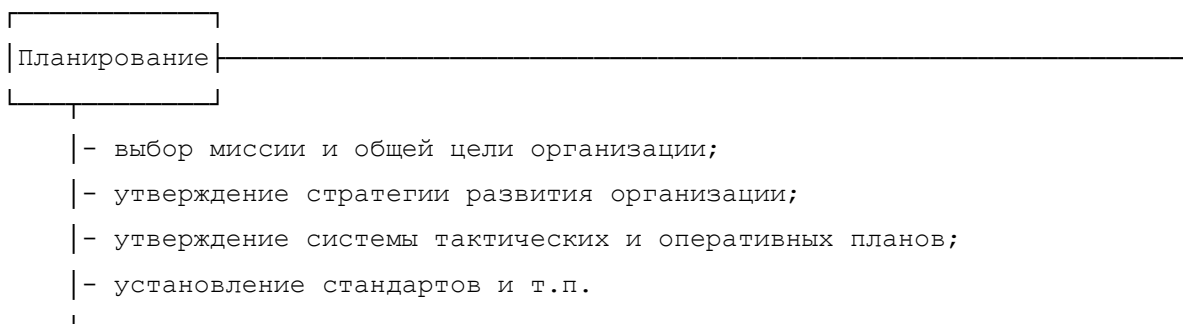
- ✚ гибкие, изменяющиеся в соответствии с условиями функционирования и развития системы;

- ✚ нормативные, задающие параметры протекания процессов в системе.

Примечание. Управленческое решение – это выбор, который осуществляет менеджер в процессе реализации основных функций управления.

Принятие управленческих решений является составной частью любой функции менеджмента: планирования деятельности организации, создания или корректировки ее организационной структуры, выбора подходов к мотивации трудовой деятельности персонала, контроля хода работы и ее результатов и т.д. Управленческое решение может принимать различные формы: приказы, распоряжения, контракты с партнерами, правила и инструкции, планы работы подразделений и отдельных сотрудников и т.п.

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет на себе отпечаток личности менеджера, причастного к их появлению на свет. В связи с этим принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения. *Уравновешенные* решения принимают менеджеры, внимательно и критически относятся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.



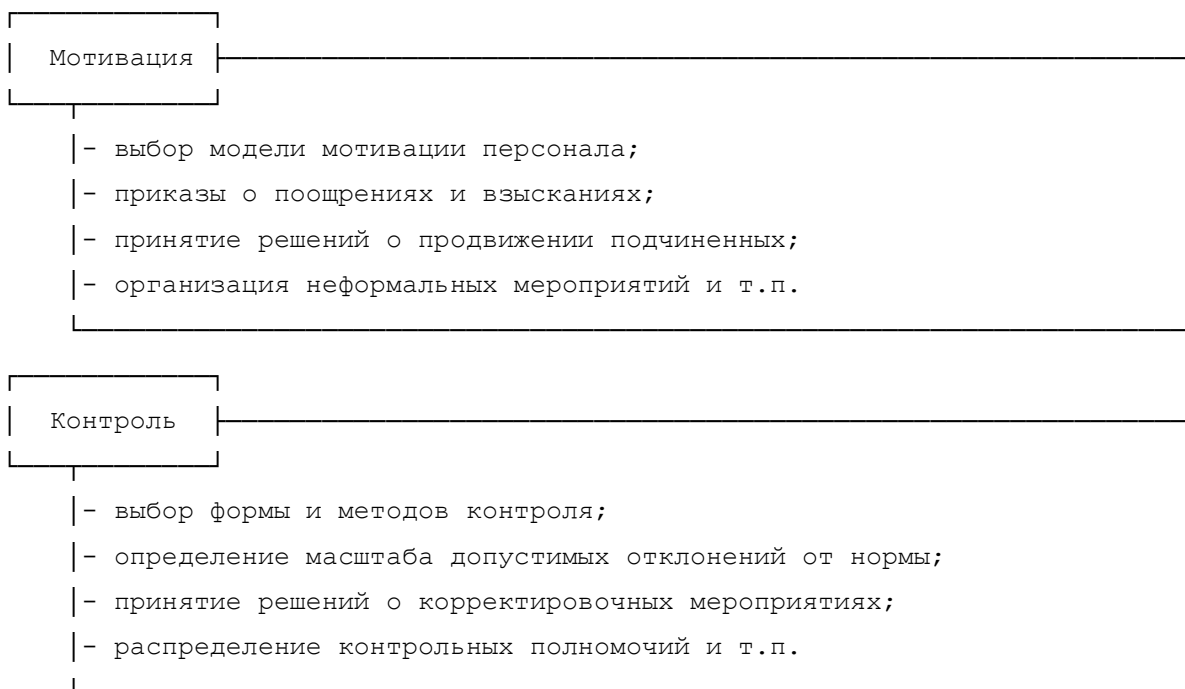


Рис. 7.2. Управленческие решения, типичные для различных функций менеджмента⁵⁷

Импульсивные решения, авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надёжными, принимаются «с наскока», «рывками». *Инертные* решения становятся результатом осторожного поиска. В них наоборот контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство. *Рискованные* решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверх-критичным подходом к делу. Они в ещё меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

⁵⁷ Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. С. 368.

Перечисленные виды решений принимаются, в основном в процессе оперативного управления персоналом. Для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы менеджмента принимаются рациональные решения, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

Стратегические и тактические решения, стереотипные и инициативные решения

Термин «стратегия» (от греч. stratos – войско, ago – веду) имеет военное происхождение. Первоначально под стратегией понималось искусство ведения войны. Поскольку войны являлись (и, к сожалению, являются и по сей день) наиболее важными событиями в жизни людей, народов, стран понятие «стратегический» в значении «важнейший», «определяющий» перешло в состав терминологии управления в целом.

Соответственно, термином «стратегические решения» обозначаются решения, которые имеют кардинальное значение для функционирования бизнеса и влекут за собой долговременные и неотвратимые последствия.

Таким образом, в качестве отличительного признака стратегичности решений используются две характеристики – необратимость и долгосрочность последствий. Это означает, что реализация стратегических решений меняет потенциал предприятия, и возврат к предыдущему состоянию объекта управления если и возможен, то требует больших затрат времени, ресурсов или усилий. Очевидно, решения такого рода принимаются рано или поздно на любом предприятии, даже там, где не используется само понятие стратегии. Для стратегических решений характерно, что их принятие осуществляется путем выбора из дискретного множества известных заранее вариантов.

В практике работы предприятий к таким решениям традиционно относились планы серьезных реконструкций, расширения или ликвидации производств, коренное изменение

профиля или специализации предприятия. В последние годы в связи с процессами приватизации к стратегическим прибавились решения по виду и принадлежности прав собственности на имущество и продукцию самого предприятия.

Таким образом, стратегические решения существовали всегда, хотя необходимость их подготовки и принятия на уровне предприятия в условиях централизованного управления была ограниченной. Какие же решения относятся к стратегическим? Для ответа на этот вопрос можно следующим образом классифицировать процессы, из которых складывается деятельность предприятия. Разнообразные технико-экономические, финансовые, социальные и другие процессы, протекающие на предприятии, можно разделить на три группы:

- процессы использования имеющегося потенциала для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг («производство»);

- процессы создания, наращивания и модернизации потенциала предприятия («воспроизводство»);

- процессы, обеспечивающие создание и развитие самой воспроизводственной базы предприятия («воспроизводство воспроизводства»).

Пользуясь этой классификацией, можно соответствующим образом структуризовать и решения, принимаемые на уровне руководства предприятия. Решения, касающиеся использования имеющегося потенциала производственной базы, целесообразно относить к тактическим.

Инициативные решения – это творческий вклад руководителя в деятельность организации, в рамках данных ему полномочий.

Данные решения должны дополнять основные решения вышестоящих руководителей, в организации все должны быть ориентированы на одну цель.

Стереотип – устойчивая установка, выступающая в качестве одного из существенных факторов регуляции поведения. Ее формирование происходит в процессе жизнедеятель-

ности в длительно стабильных условиях. Автоматический, практически неосознанный и некритический учет этих условий обеспечивает удовлетворительный уровень поведенческой адаптации. При смене условий деятельности или утрате стабильности часть стереотипов может остаться фактором положительного влияния на достижение адаптации, а часть стереотипов становится факторами, препятствующими успешной адаптации к изменившимся условиям, и, следовательно, нуждается в пересмотре, в изменении. Однако вследствие слабой осознанности или даже полной неосознанности, а также ригидности стереотипов быстрое разрушение негативных стереотипов требует специальных усилий, в том числе в профессиональной подготовке, в процессе повышения квалификации, во внутрикорпоративном обучении.

7.3. Консенсусные принципы и коллегиальные принятия управленческих решений

Принцип консенсуса. Появление данного принципа связано с рядом факторов. *Во-первых*, это углубление процессов демократизации управления. В условиях плюрализма мнений нельзя подавлять какую-то группу лиц или отдельных людей, представляющих своё собственное видение решаемой проблемы. Демократически воспитанное общество такого обращения с собой просто не допустит. *Во-вторых*, это возрастание информационных потоков и усложнение технико-экономических условий принятия решений. И то, и другое требует бережного отношения к каждой идее, искреннего внимания к каждому человеку. На практике все это реализуется путем многоплановых согласований между отдельными людьми и группами по поводу значимых и «незначимых» проблем, связанных с принятием решения.

Консенсус – согласование всех спорных вопросов и различных мнений в процессе выработки решений. Оно

достигается путем взаимных обсуждений и консультаций, а также путем применения различных методик рационализации выдвигаемых альтернатив. Для этой цели используется целый арсенал специальных приемов: «мозговая атака», «синектика» (синектика – техника решения спорных вопросов, стимулирующая мыслительные процессы, направленность которых, как правило, неожиданность и случайность), «интервью», «групповая работа» и т.д. В японском бизнесе для этих целей служит метод «ринги».

Коллегиальное решение – решение, принятое группой руководителей и специалистов. Как правило, решения принимаются руководителем организации по согласованию с ведущими топ-менеджерами и специалистами, коллегиально. Так происходит в большинстве компаний. Руководитель делегирует параллельные полномочия или использует прием обязательного согласования, что в распорядительных документах прописывается: как «согласовано». При обязательных согласованиях ответственность за принятие значимых решений частично возлагается на руководителей, принимающих на себя такие полномочия. Параллельные полномочия увеличивают ответственность и права руководителей, а решение становится коллективным.

Например, во многих компаниях применяются параллельные полномочия для контроля финансовых расходов, а в случае крупных покупок требуются две или три подписи руководителей. Коллегиальные решения обычно принимаются на деловых совещаниях и во время работы комиссий ведущими руководителями и специалистами. На таких совещаниях уже существует известный баланс сил, что значительно влияет на результат управления, решение. Так, расстановка сил может быть такова, что приоритет принятия решения может иметь один или два руководителя, хотя формально решение принимается коллегиально. Это недостаток коллегиальных решений. Поэтому руководители обращаются к экспертам, которые могут помочь им в принятии важных решений.

Подобные решения принимаются в том случае, если привлекается группа специалистов: внешние аудиторы или сотрудники штабных служб организации. Например, для решения спорного вопроса, руководитель может привлечь юридическую службу, а для разработки стратегического плана воспользоваться услугами группы аналитиков. Может быть сформирована экспертная комиссия с привлечением внешних экспертов в области качества или финансового аудита.

Современная управленческая теория предлагает методы и приемы, которые руководитель может использовать для оптимизации работы малой группы и роста эффективности.

Сущность способа «ринги» при принятии управленческих решений

Термин «ринги» в «Большом японо-русском словаре» трактуется как «получение согласия на решение проблемы путем опроса без созыва заседания». Процедура «ринги» состоит из ряда этапов.

Первый этап: руководство фирмы совместно с привлеченными специалистами выдвигает общие соображения по проблеме, по которой должно быть принято решение. Например: «начать выпуск принципиально нового двигателя».

Второй этап: передача проблемы «вниз», т.е. в секцию, где организуется работа над проектом.

Третий этап: «нэмаваси», буквально «обрубание корней», т.е. детальное согласование с исполнителями всех пунктов готовящегося проекта. В сущности это «сглаживание углов», т.е. ослабление разногласий, отсечение противоположных точек зрения.

Подобно тому, как при пересадке дерева садовник продельывает подготовительную работу, обрубая торчащие далеко в сторону корни, принятие решения предваряется обсуждением проблемы всеми заинтересованными лицами и выработкой согласованного подхода к ее решению.

Четвертый этап: проведение целенаправленных совещаний и конференций, на которых обсуждается конкретный путь решения проблемы.

Пятый этап: доработка документа, который называется «рингисе», визирование его исполнителями (каждый должен поставить свою печать), утверждение документа руководством фирмы.

В Японии процедуру «ринги» относят к проявлениям управленческой философии, проповедующей предусмотрительность, осторожность и коллективную ответственность. И хотя в японской печати можно встретить критику в адрес этой процедуры из-за ее чрезмерной громоздкости, перегруженности каналов информации, об отказе от ее использования нет и речи. В ближайшем обозримом будущем японцы от «ринги» не откажутся. Они считают, что «ринги» помогает им учитывать весь спектр мнений по разрабатываемым проблемам, поэтому выбрасывать за борт какое-либо даже не очень значительное мнение – это слишком большая роскошь. Ринги – организационно-управленческая процедура практикуемая в японских компаниях.

В основу процедуры «ринги» положены принципы, благодаря которым процессы принятия управленческих решений получают высокий уровень социально-психологического опосредования и поддержки со стороны персонала. Такой подход обеспечивает эффективность деятельности организации, измеряемую не только успехом конечного результата, но и наличием общей удовлетворенности всех участников, включенных в единый творческий процесс поиска оптимального решения.

Социально-психологическую основу метода «ринги» составляет ряд принципов, на которых в дальнейшем и строится процедура:

➤ в основе принимаемого решения должен присутствовать факт достаточного и необходимого согласия

(консенсуса) различных сторон, компетентных и заинтересованных в исходе принимаемого решения;

Таблица 7.2

Этапы процедуры «ринги»⁵⁸

Этапы	Содержание	Субъекты участия
I	Формулирование общих координат проблемы, требующие решения	Высший эталон, консультанты, среднее звено управления
II	Передача проекта «вниз» для поиска альтернативных вариантов решения	Широкое обсуждение на уровне компетентных экспертов на местах
III	Подготовка документов с учетом согласования мнений, предложений, выводов	Эксперты на местах и возможные исполнители
IV	Движение проекта «вверх» и «в стороны» всем, кто имеет отношение к обсуждаемому вопросу	Все, кто представлял меру своего участия в решении проблемы с обязательной визой согласия
V	Управляющий подразделением, готовившим проект, докладывает его с наличествующими визами в верхние структуры власти	Утверждение и принятие к исполнению

➤ эффективность реализации принятого решения определяется мерой информированности различных сторон о путях достижения, его деталях и аспектах;

➤ мотивация максимальной причастности различных сторон (исполнителей, соучастников и руководителей) как к процессу формулирования проекта решения, так и к средствам его реализации;

➤ формулирование устойчивых каналов связей и мотивации готовности к исполнению еще до того момента, когда решение будет официально утверждено;

⁵⁸ Составлено на основе теоретических материалов

- формирование механизмов коллективной ответственности за весь процесс как принятия решения, так и путей и способов его реализации;
- снижение вероятности конфликтов и взаимного непонимания в вертикалях и горизонталях организационных связей, отношений и взаимодействий. Процедура «ринги» может быть представлена в виде следующей схемы.

7.4. Разработки управленческих решений

Процесс разработки управленческого решения включает три основных этапа:

- ✓ подготовки решения;
- ✓ принятия решения;
- ✓ организации выполнения решения.

Подготовка к разработке управленческого решения

Первый блок этапов разработки управленческого решения включает такие этапы, как:

- ❖ получение информации о ситуации;
- ❖ определение целей;
- ❖ разработка оценочной системы;
- ❖ анализ ситуации;
- ❖ диагностика ситуации;
- ❖ разработка прогноза развития ситуации.

Разработка управленческого решения

В состав второго блока этапов разработки управленческого решения входят:

- генерирование альтернативных вариантов решений;
- отбор основных вариантов управленческих воздействий;
- разработка сценариев развития ситуации;

- экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий.

Принятие решения, реализация, анализ результата

В третий блок этапов разработки и реализации управленческого решения включены:

- ✚ коллективная экспертная оценка;
- ✚ принятие решения лицами, наделенными правом принятия решения (ЛПР);
- ✚ разработка плана действий;
- ✚ контроль реализации плана;
- ✚ анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий.

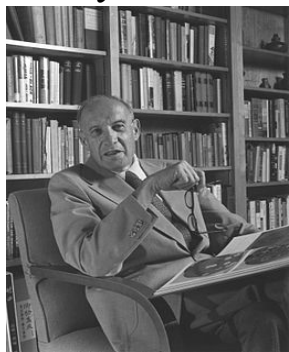
Решение проблем, как и управление, - процесс, ибо речь идет о нескончаемой последовательности взаимосвязанных шагов. Руководитель заботится не столько о решении как таковом, сколько обо всем, связанным и проистекающим из него. Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов. Поэтому, хотя процесс решения проблемы мы представляем как пятиэтапный, фактическое число этапов определяется самой проблемой.

Этапы рационального решения проблем

Диагностика проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы – определение или диагноз, полный и правильный. Существуют два способа рассмотрения проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Другими словами, вы узнаете о проблеме потому, что не случается то, что должно было случиться. Как проблему можно рассматривать также потенциальную возможность.

Например, активный поиск способов повышения эффективности какого-то подразделения, даже если дела идут хорошо, будет упреждающим управлением. В этом случае вы осознаете проблему, когда поймете – кое-что можно сделать

либо для улучшения хода дела, либо для извлечения выгоды из представляющейся возможности. Поступая таким образом, вы выступаете в качестве менеджера-предпринимателя.



Питер Фердинанд Друкер (нем. *Peter Ferdinand Drucker*; по-немецки его имя звучит как Петер; 19 ноября 1909, Вена -11 ноября 2005) – американский учёный австрийского происхождения; экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века.

Полностью определить проблему зачастую трудно, поскольку все части организации взаимосвязаны. Работа управляющего маркетингом, например, влияет на работу управляющего по сбыту, мастеров на производстве, отдела исследований и разработок и любого другого человека в компании. Аналогичным образом, работа лаборантов сказывается на действиях врачей в больнице. Если лаборатория делает ошибку, врач скорее всего усугубит ее, поскольку его решения опираются на данные лабораторного анализа. В крупной организации могут быть сотни таких взаимозависимостей. Поэтому, как принято говорить, правильно определить проблему – значит наполовину решить ее, но это трудно применимо к организационным решениям. В результате, диагноз проблемы сам по себе часто становится процедурой в несколько шагов с принятием промежуточных решений.

Первая фаза в диагностировании сложной проблемы – осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. Понятие «симптом» употребляется здесь во вполне медицинском смысле. Некоторые общие симптомы болезни организации – низкие прибыль, сбыт, производительность и качество, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты в организации и большая текучесть кадров. Обычно несколько симптомов дополняют

друг друга. Чрезмерные издержки и низкая прибыль, к примеру, часто неразлучны.

Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде. Это способствует также сокращению числа факторов, которые следует учитывать применительно к управлению. Однако так же, как головная боль может служить симптомом переутомления или опухоли мозга, общий симптом типа низкой рентабельности обусловлен многими факторами. Поэтому, как правило, целесообразно избегать немедленного действия для устранения симптома, к чему склонны некоторые руководители. По аналогии с врачом, который берет анализ и изучает его, чтобы установить истинные причины болезни, руководитель должен глубоко проникнуть в суть для выявления причин неэффективности организации.

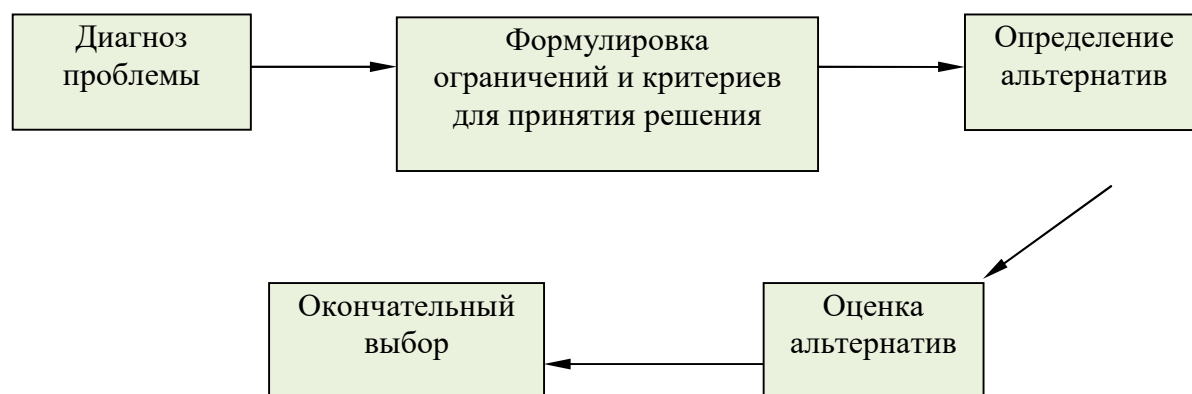


Рис.7.3. Этапы рационального решения проблемы⁵⁹

Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю информацию. Такую информацию можно собирать на основе формальных методов, используя, например, вне организации анализ рынка, а внутри нее – компьютерный анализ финансовых отчетов, интервьюирование, приглашение консультантов по управлению или опросы работников.

⁵⁹ Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. С. 368.

Информацию можно собирать и неформально, ведя беседы о сложившейся ситуации и делая личные наблюдения. Например, мастер может обсудить проблему производительности с рабочими и передать полученную информацию наверх.

Формулировка ограничений и критериев принятия решений

Когда руководитель диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно с нею сделать. Многие возможные решения проблем организации не будут реалистичными, поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решений. Кроме того, причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы – такие, как законы, которые руководитель не властен изменить. Ограничения корректирующих действий сужают возможности в принятии решений. Перед тем как переходить к следующему этапу процесса, руководитель должен беспристрастно определить суть ограничений и только потом выявлять альтернативы. Если этого не сделать, как минимум, будет впустую потеряна масса времени. Еще хуже, если будет выбрано нереалистичное направление действий. Естественно, это усугубит, а не разрешит существующую проблему.

Определение альтернатив

Следующий этап – формулирование набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей. Тем не менее, на практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу. Более того, рассмотрение очень большого числа альтернатив, даже если все они реалистичны, часто ведет к путанице. Поэтому руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего несколькими

альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

Вместо поиска наилучшего возможного решения, люди продолжают перебирать альтернативы только до тех пор, пока не выявится такая, которая удовлетворит определенному приемлемому минимальному стандарту. Руководители понимают, что поиск оптимального решения занимает чересчур много времени, дорого стоит или труден. Вместо него они выбирают решение, которое позволит снять проблему. Следует, однако, позаботиться о том, чтобы был учтен достаточно широкий спектр возможных решений. Углубленный анализ трудных проблем необходим для разработки нескольких действительно различающихся альтернатив, включая возможность бездействия. Когда руководство не в состоянии оценить, что произойдет, если ничего не предпринимать, существует опасность не устоять перед требованием немедленных действий. Действие ради самого действия повышает вероятность реагирования на внешний симптом проблемы, а не на ее главную причину.

Оценка альтернатив

Следующий этап – оценка возможных альтернатив. При их выявлении необходима определенная предварительная оценка. Исследования, однако, показали, что как количество, так и качество альтернативных идей растет, когда начальная генерация идей отделена от оценки окончательной идеи.

Это означает, что только после составления вами списка всех идей, следует переходить к оценке каждой альтернативы. При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Ясно, что любая альтернатива сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами. Как упоминалось выше, почти все важные управленческие решения содержат компромисс.

Для сопоставления решений необходимо располагать стандартом, относительно которого можно измерить вероятные

результаты реализации каждой возможной альтернативы. Подобные стандарты называют критериями принятия решений, устанавливаемыми на этапе 2. Пример с автомобилем, укажем, что если какая-либо модель не может удовлетворить одному или нескольким вами установленным критериям, ее дальше нельзя рассматривать как реалистичную альтернативу. Отметим, однако, что некоторые из критериев выбора автомобиля имели количественное выражение, например, стоимость не выше 10 тыс. долл. Другие, например, удобство в обслуживании и внешняя привлекательность, требуют сбора информации качественного характера.

Выбор альтернативы

Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, то есть принять решение сравнительно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями, как показано на примере с автомобилем. Однако если проблема дело приходится принимать во внимание множество компромиссов, или если информация и анализ субъективны, может случиться, что ни одна альтернатива не будет наилучшим выбором. В этом случае главная роль принадлежит хорошему суждению и опыту. Хотя для менеджера идеально достижение оптимального решения, руководитель, как правило, на практике не мечтает о таковом.

7.5. Организация и контроль исполнения решений, руководство исполнением управленческих решений

Процесс выработки и реализации управленческого решения представляет собой поиск выхода из определенной управленческой ситуации, который осуществляется путем формирования и реализации воздействия на объект управления

по определенной технологии с использованием различных методов и технических средств. Решения важны не сами по себе, а в связи с эффективной их реализацией. После того как решение принято, управленческим процессом предусматривается организация и контроль выполнения решений, мобилизация на это коллектива работников, оценка эффективности принятого и реализованного способа действий.

В данном контексте организация рассматривается как комплекс работ по эффективному внедрению управленческих решений. *Для организации исполнения решения руководитель должен:*

- ➡ разделить общую программу действий на отдельные участки конкретным исполнителям;
- ➡ довести задачу до сознания исполнителя;
- ➡ подготовить исполнителей к выполнению задания;
- ➡ побудить исполнителей к добросовестному выполнению задачи.

Для доведения задач до исполнителя применяются разные формы и методы: совещания и собрания, беседы, инструктирование, показ образцов исполнения, изучение документов и др. Каждое отдельное задание руководитель должен как бы выполнять сам, ставя себя на место исполнителя в соответствующие условия. Ошибки в определении характера, объема или содержания задачи снижают эффективность решения в целом. *Во избежание этого следует придерживаться следующих правил:*

- обеспечить соответствие каждой задачи деловым и психологическим особенностям исполнителя с учетом профессионального мастерства работника;
- распределять задачи таким образом, чтобы стимулировать коллективистские чувства;
- обеспечить взаимное доверие исполнителей общей задачи;
- обеспечить взаимную подстраховку и взаимную помощь совместно работающих людей;

➤ мобилизовать коллектив на выполнение задач, т.е. с помощью целенаправленной системы воспитательных и организационных мер руководитель, совместно с общественными организациями, должен формировать морально-психологический настрой коллектива и каждого работника на добросовестное выполнение задания.

Различают афферентный и эффекторный образ предстоящей деятельности.

Афферентный образ означает созданный у исполнителя образ предстоящей работы, полученный в результате указанных выше методов доведения задания.

Эффекторный – оперативный образ, т.е. собственный план действий. Такие планы выполнения одной и той же задачи у разных менеджеров могут быть различными. *К эффекторным образам предъявляются следующие требования:*

✓ полнота образа, которая означает выполнение предстоящей работы от начала до конца;

✓ точность образа - представление особенностей выполнения запланированной работы;

✓ глубина образа, которая характеризует, насколько образ отдален во времени от начала действий, которые в образе отражены;

✓ гибкость образа означает, что при изменении обстановки исходные представления исполнителя могут быстро перестраиваться;

✓ стресса - устойчивость образа - мера его прочности при неожиданных трудностях.

Согласованность эффекторных оперативных образов всех исполнителей означает, что учтены не только индивидуальные задания, но и связи со всеми задействованными лицами или подразделениями. Если все вышеперечисленные требования выполнены, значит, задания доведены до исполнителей, каждый подчиненный знает свою задачу и умеет ее выполнить.

Реализация принятых решений требует контроля со стороны руководителя.

Контроль (англ. control) в переводе с английского языка означает: проверка и управление. Практический смысл контроля – выявление и коррекция нежелательных отклонений от плана. Любое запланированное действие при реализации дает отличный от ожидаемого результат. Система контроля измеряет величину ошибки и выдает информацию на соответствующий уровень организации.

В процессе выполнения задачи могут возникать различные отклонения, причинами которых могут быть безответственное отношение исполнителей, появление новых обстоятельств, которые невозможно было учесть на стадии разработки решения и пр. Правильно организованный контроль ориентирует коллектив на качественную работу, мотивирует труд, позволяет выявить резервы, улучшить действующую систему принятия решений, способствует повышению эффективности управления и деятельности предприятия в целом.

Процесс контроля – деятельность руководителя, направленная на выполнение принятых решений путем реализации определенных задач, принципов, методов, применения технических средств и технологии контроля.

Процесс контроля характеризуется:

- ❖ содержательным признаком: что выполняется в процессе контроля;
- ❖ организационным признаком: кем и в какой последовательности осуществляется контроль;
- ❖ технологическим признаком: как производится контроль.

Цель контроля – обеспечение единства решения и исполнения, предупреждение возможных ошибок и недоработок, своевременное выявление отклонений от заданной программы. *В процессе контроля выполняются следующие функции:*

✚ диагностическая функция контроля, которая состоит в выявлении фактического состояния дел по выполнению принятого решения;

✚ ориентирующая функция контроля, которая направлена на указание ориентиров, т.е. тех проблем, которые в данный момент заслуживают наибольшего внимания;

✚ стимулирующая функция контроля, которая проявляется в выявлении и вовлечении в работу всех неиспользованных резервов, и в первую очередь, человеческого фактора;

✚ корректирующая функция контроля, которая заключается в уточнении самого решения, если обстановка изменилась;

✚ ограничительная функция контроля, которая реализуется экспертной оценкой ключевых решений, обязательной проверкой правильности оформления документации, проверкой правомочности платежей и отпуска товара;

✚ функция авторского надзора, при выполнении которой автор критически оценивает упущения, обсуждает с заинтересованными лицами сомнения;

✚ функция передового опыта, в ходе которой могут быть рекомендованы более рациональные методы выполнения работы, т.е. распространен положительный опыт;

✚ правоохранительная функция контроля, которая проявляется в том, что руководитель должен стоять на позиции соблюдения и защиты существующих норм права;

✚ педагогическая функция контроля, которая проявляется в повышении квалификации и дополнительном обучении.

Выполнение контрольных функций должно поручаться лицам, достаточно компетентным, чтобы они могли оценить причины и следствия возможных отклонений, а так же сделать предложения по их устранению. Для обеспечения объективности и принципиальности оценок работники, осуществляющие контроль, не должны быть связаны единими материальными интересами с подконтрольными подразделениями. Контроль должен быть систематическим, массовым, гласным, включать разнообразные формы и способы самоконтроля.

В зависимости от выполняемых функций и особенностей проведения выделяют:

➡ предварительный контроль, используемый до начала исполнения решения, он позволяет определить качественные, количественные и структурные характеристики оптимального варианта его реализации: верно ли сформулированы цели, определены предпосылки и стратегия;

➡ направляющий контроль, применяемый от начала практического осуществления решения до завершающего его этапа, он включает измерение, сравнение, оценку объекта, выработку и исполнение корректирующего действия, направленного на достижение конечных результатов;

➡ фильтрующий контроль, который используется в разовом порядке в случае резких отклонений от запланированных результатов;

➡ последующий контроль, применяемый по исполнению решения, при этом анализируются все этапы подготовки, принятия и выполнения решения, оцениваются успехи и недостатки исполнителей, которые с учетом обсуждения нацеливаются на решение новых проблем.

На предприятиях за реализацией принятых решений может осуществляться и непрерывный контроль. Такой контроль осуществляет автоматизированная система контроля, которая обеспечивает его внезапность, комплексность, оперативность выявления отклонений и внесения корректировок, не нарушая ритма работы предприятия и отдельных подразделений. Информационное обеспечение такой системы содержит в базе данных сведения о состоянии деятельности объекта, решениях, принимаемых руководством и результатах их исполнения. Сравнения данных могут проводиться за разные отрезки времени и способствовать повышению объективности контроля.

Процесс контроля включает четыре стадии:

- установление норм деятельности;
- сбор данных о фактических результатах;

- сравнение и оценку фактического и ожидаемого итогов выполнения;
- разработку и реализацию корректирующих действий, основанных на обратной связи - информации о ходе реализации решения.

В процессе разработки корректирующих действий вскрываются причины отклонений, предлагаются альтернативные варианты их преодоления. *Причинами корректировок могут быть:*

- ошибки, допущенные при разработке решений;
- изменения, происшедшие под влиянием внешних и внутренних факторов;
- недостатки в организации исполнения решений;
- появление дополнительных возможностей для повышения эффективности решений.

В изменившихся условиях выполнение ранее принятого решения может быть неэффективным, поэтому вносятся корректировки при сохранении целевой ориентации решения. Но возможна ситуация, когда по материалам контроля принимается новое решение согласно сложившейся обстановке.

Контроль занимает особое место среди факторов, обеспечивающих выполнение принятых решений, в том числе по силе своего социально-психологического воздействия. Психологию поведения необходимо учитывать как в отношении проверяемого, так и исполнителя. Соблюдение некоторых условий психологического свойства повышает эффективность контроля. А именно: когда человек работает увлеченно, самозабвенно и верно, не стоит отвлекать его, так как внутренне он примет контроль как помеху.

Осуществлять контроль следует в ситуации, когда работник испытывает сомнения, либо когда выполнен некоторый этап работы и он сам готов поделиться результатами. Вопросы, часто контролируемые, отражают особое значение в сознании исполнителей. То, что выпадает из

внимания контролеров, уходит в тень и у исполнителя. Поэтому проводить контроль следует системно.

7.6. Методы коллективной разработки управленческих решений

Методы разработки управленческих решений, предполагающие участие группы людей, называются коллективными методами или методами коллективной разработки решений.

Рассмотрим наиболее распространенные из них.

Кейс-метод (case method) – метод, состоящий в детальном разборе и анализе сложной ситуации, представленной для этого в форме емкого и подробного описания – кейса (от англ. case - ситуация, случай). Этот метод требует хорошей теоретической подготовки участников анализа и знаний особенностей организации и бизнеса.⁶⁰

Метод экспертных оценок предназначен для принятия решений в условиях неформализуемых проблем (т.е. не поддающихся количественному описанию). Он представляет собой анализ, прогнозирование ситуации и формирование решения на основе обработки мнений экспертов, и предъявляет высокие требования к компетентности экспертов. Процедура применения этого метода называется *экспертизой*.

В каких случаях руководителям приходится прибегать к экспертизе? *Чаще всего руководители обращаются к помощи экспертов по таким вопросам, как:*

- ✓ определение целей развития бизнеса;
- ✓ многовариантное распределение ресурсов;
- ✓ выявление периодов времени наступления различных событий в жизни организации или рынка;
- ✓ формирование вариантов управленческих решений и оценка их приоритетности.

⁶⁰ Зиновьев В.Н., Зиновьева И.В. Менеджмент: Учебное пособие. М.: Дашков и К, 2014. 477 с.

Из каких этапов состоит экспертиза? *Вот наиболее распространенная последовательность шагов:*

- 1) постановка цели экспертизы;
- 2) формирование аналитической группы;
- 3) подбор экспертов;
- 4) проведение опроса;
- 5) обработка информации, получаемой от экспертов;
- 6) приведение информации в форму, удобную для принятия окончательного решения.

*Метод «мозгового штурма» (brain-storm method) – выработка решения путем свободной генерации идей участниками процедуры. Этот метод предназначен для выработки решений на инновационном уровне. Он предъявляет четкие требования к условиям процедуры и аналитическим способностям членов группы обработки идей.*⁶¹

Метод мозгового штурма, называемый также методом мозговой атаки, был предложен в 1953 г. американским изобретателем и предпринимателем А.Осборном. Его целью была разработка рекомендаций по организации процедуры коллективного поиска идей и выдвижения предложений в таких областях, как наука, техника, торговля и менеджмент. В настоящее время этот метод хорошо известен и широко распространен. Грамотно спланированный и проведенный мозговой штурм позволяет достичь таких результатов, которые оказываются невозможными при использовании других методов.

В менеджменте метод мозгового штурма предполагает творческий подход к решению возникших проблем или выбору направления дальнейшего развития организации. Лучше всего, пожалуй, основное содержание этого метода раскрывает его третье название – «метод коллективной генерации идей» (КГИ). Чаще всего к этому методу приходится прибегать при

⁶¹ Зиновьев В.Н., Зиновьева И.В. Менеджмент: Учебное пособие.. М.: Дашков и К, 2014. 477 с.

необходимости исследования недостаточно изученных областей, при отсутствии «накатанных» дорог.

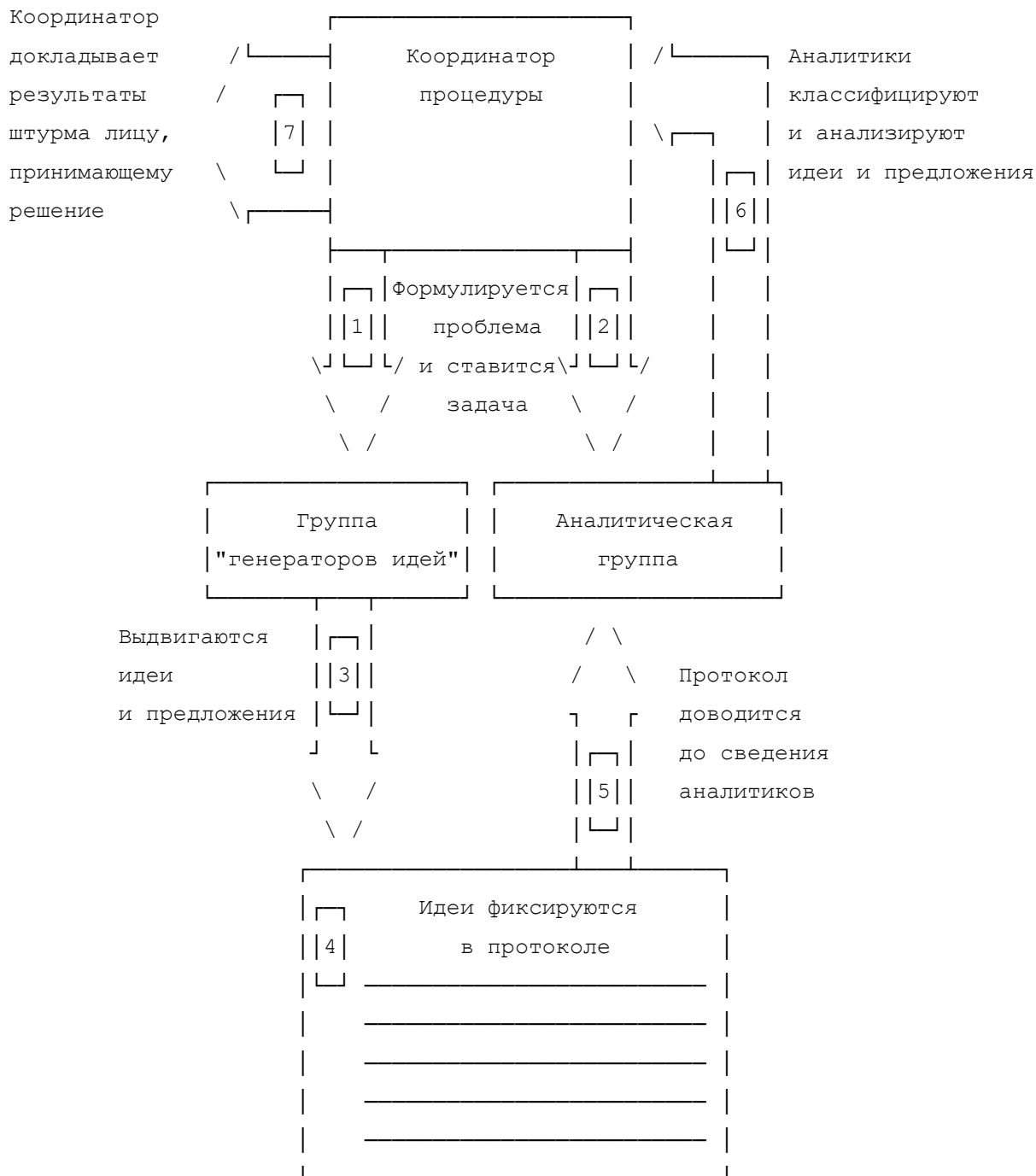


Рис.7.4. Схема организации и проведения мозгового штурма⁶²

⁶² Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. С. 368.

Главное, что отличает метод мозгового штурма от других процедур поиска решения, формирование как можно более широкого спектра идей и способов решения поставленной проблемы. Основой методологии метода является выход за границы традиционных представлений, имеющихся у специалистов в рассматриваемой области, и выдвижение самых неординарных предложений.

Как ни странно это звучит, но зачастую именно большой жизненный и профессиональный опыт, научные знания и высокое служебное положение становятся препятствием для нетрадиционных, ярких и новаторских предложений. Мозговой штурм осуществляется в два этапа.

1. *Коллективная генерация идей.* На этом этапе создаются условия для выдвижения как можно большего числа разнообразных идей и предложений. Продолжительность одного сеанса коллективной генерации идей составляет не более 20-30 минут. Все высказанные идеи фиксируются в протоколе.

Основным правилом проведения мозгового штурма является строгий запрет на любую критику высказываемых предложений. Приниматься к рассмотрению и фиксироваться должны все без исключения предложения, насколько бы фантастическими и даже абсурдными они ни казались. Не допускается никакая предварительная оценка высказанных суждений, причем запрещается выражать свое отношение даже мимикой и жестами. Только таким образом можно создать обстановку, максимально благоприятствующую свободному творческому поиску вариантов решения проблемы. Более того, высказывание неординарных и в каком-то смысле фантастических идей должно не только допускаться, но и приветствоваться.

2. *Анализ выдвинутых идей.* В ходе этого этапа осуществляется анализ и обобщение этих предложений, делаются выводы и формулируется окончательный вариант решения. Для этого создаются две группы: группа «генераторов идей» и группа экспертов-аналитиков.

Метод Дельфи (delphi method) – организация нескольких этапов анонимного анкетирования экспертов с поэтапной обработкой результатов. Этот метод предназначен для прогнозирования и поддержки принятия решений. Его особенностью является наличие обратной связи по результатам каждого этапа процедуры.

Метод Дельфи является очень эффективным средством подготовки управленческих решений. Он получил свое название из легенды о дельфийских оракулах, поэтому иногда называется методом дельфийского оракула. Разработан этот метод О.Хелмером и его коллегами для научно обоснованного прогнозирования будущего, и в наши дни широко применяется для получения прогнозов по сложным проблемам и ситуациям, для описания которых недостаточно информации. Сущность метода Дельфи состоит в проведении нескольких этапов письменного анонимного анкетирования экспертов. Причем анкеты второго и последующих этапов содержат обработанные результаты предыдущих анкет, а также выводы и комментарии экспертов. Промежутки между этапами анкетирования могут быть от нескольких часов до нескольких месяцев в зависимости от сложности и масштабов решаемой задачи. Таким образом, в основе метода лежит принцип постепенного повышения степени достоверности результатов.

Метод синектики (synectics). В переводе с греческого синектика – это сочетание разнородных или даже несовместимых элементов. Впервые мир узнал о синектике как о методе отыскания нестандартных идей в 1961 г. из книги американского психолога Д.Гордона «Синектика: развитие творческого воображения». Синектика представляет собой метод коллективной творческой деятельности, основанный на целенаправленном использовании интуитивно-образного и метафорического мышления участников. Первоначально она создавалась как методика стимулирования поиска инновационных решений в промышленности и менеджменте, но позднее на основе ее «промышленного» образца в США стали прово-

даться эксперименты по внедрению синектики и в другие сферы.

Говорят: *Выигрышная стратегия требует «новых мнений»... Молодые люди по большей части отстранены от обсуждения стратегии. Но компаниям требуется иерархия воображения, а не опыта.* (С.Крейнер)

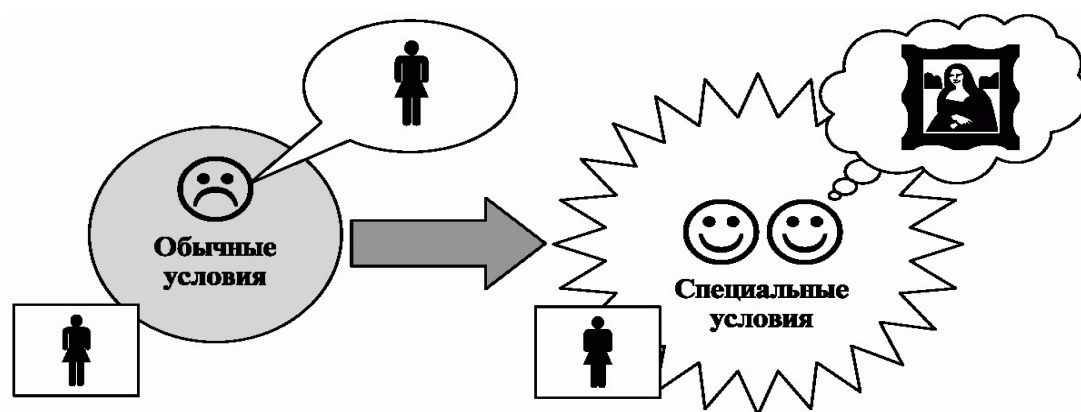


Рис 7.5. Метод синектики⁶³

Строго говоря, синектика является развитием метода мозгового штурма. Но главное ее отличие состоит в том, что синекторы выдвигают не законченные идеи, а лишь ассоциации и аналогии, выступающие в роли кирпичиков для «бессознательного» построения идеи в целом. Незавершенные мысли высказываются в форме образов, метафор, сравнений и описания ощущений.

На практике используют пять типов аналогий, называемых операторами синектики:

1) *прямая аналогия* – сравнение исследуемых фактов с похожими фактами из других областей науки или практики;

2) *личная аналогия* позволяет представить себя тем предметом или частью предмета, о котором идет речь в задаче;

3) *символическая аналогия* заключается в обнаружении парадоксов и противоречий в привычных и понятных фактах;

⁶³ Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. С. 368.

4) *образная аналогия* – мысленная замена изучаемого явления или объекта некоторым образом, удобным для последующего сравнения с другим образом, принятым за эталон или стандарт;

5) *фантастическая аналогия* – символическое описание желаемого будущего или нереальных ситуаций, в которых отсутствуют объективные законы и явления, препятствующие принятию желаемого решения в реальном мире.

Для организации метода синектики необходимо:

- ❖ сформировать специальную группу - группу синекторов;
- ❖ создать особые условия ее работы;
- ❖ сформулировать задачу;
- ❖ на основе анализа высказываемых ассоциаций построить окончательное решение.

В синектике же, напротив, именно иррациональное должно преобладать над рациональным. Для подбора синекторов, как правило, применяются специальные психологические тесты.

Контрольные вопросы

1. Расскажите об истории управленческих решений.
2. Что вы понимаете под термином стратегия?
3. Каково соотношение понятий «управление» и «менеджмент»?
4. Что такое качество управленческого решения?
5. Процедура ринги состоит из скольких этапов? Назовите их.
6. Что вы понимаете под термином групповое решение?
7. Были ли в вашей жизни групповые решения? Расскажите о них.
8. Управленческое решение – это...
9. Для чего необходима классификация управленческих решений?
10. Что влияет на качество управленческой деятельности?

Глава 8. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ

Ключевые слова: производство, управление, факторы, управление качеством, человеческий фактор, материальный фактор, менеджмент качества, этапы контроля качества.

8.1. Понятия и сущность управления производством

Формализованное оперативное управление производством является важной составной частью руководства производственной деятельностью предприятия. Системы оперативного управления производством, качеством, материально-техническими запасами и техническим обслуживанием построены на одних и тех же основных принципах. Цель этой системы – обеспечение экономически эффективной реализации целей организациями. *Любая система оперативного управления предприятием включает следующие основные элементы* (рис. 8.1):

1. Управляемый процесс или параметры, которые должны быть определены самым тщательным образом.
2. Обратная связь. Необходимо разработать метод для измерения действительной производительности процесса.
3. Сравнение. Значение действительной производительности процесса необходимо сравнить с расчетной нормой или расчетной производительностью процесса.
4. Корректирующий фактор. Необходимо иметь структуру, принимающую корректирующие действия при приеме сигнала об отклонении хода производства за допустимые пределы.
5. Планирующая система с участием человека. Необходимо определить расчетную норму производительности или эффективности контролируемого процесса.

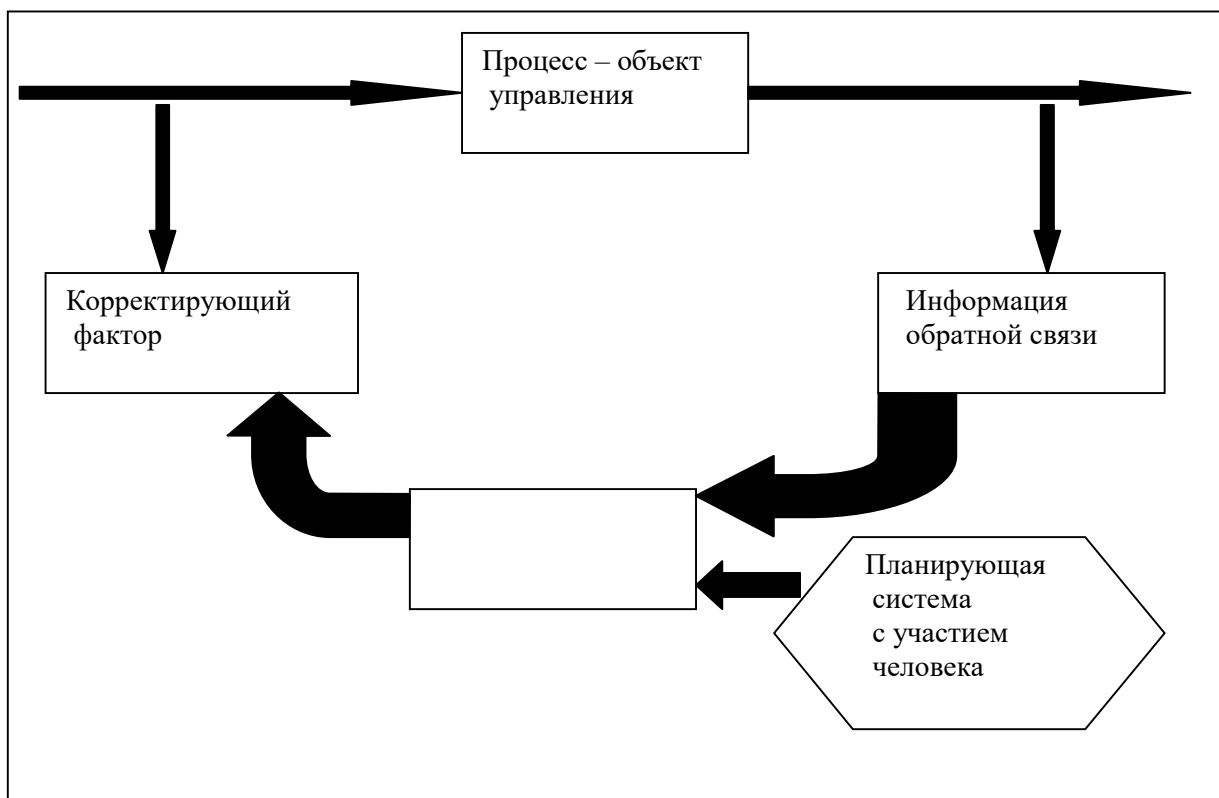


Рис.8.1. Общий процесс оперативного управления производством⁶⁴

Планирование выпуска продукции предусматривает принятые решения о том, как эксплуатировать операционную систему с учетом изменений совокупного спроса. Агрегированный план выпуска продукции обычно разрабатывается на конкретные периоды в течение всего планового периода продолжительностью не менее года. Для каждого периода, охватываемого планом, необходимо определить две переменные:

1. Объем производства в данный период.
2. Количество рабочих, используемых в данный период.
3. План выпуска продукции может повлиять на размер целого ряда производственных издержек:
 - 1) издержки хранения готовой продукции;
 - 2) издержки ведения портфеля отложенных заказов;
 - 3) издержки, связанные с внеурочной работой или простоям рабочих;

⁶⁴ Составлено на основе теоретических материалов.

4) издержки, связанные с передачей части работ субподрядчикам;

5) издержки, связанные с наймом и увольнением рабочих.

Цель агрегированного планирования производства заключается в обеспечении удовлетворения спроса на продукцию при минимизации общей суммы вышеназванных издержек. Оптимальная стратегия для конкретной операционной системы определяется её характеристиками.

Можно выделить три основные, или «чистые» стратегии планирования совокупного объема производства. Эти стратегии называют «чистыми», поскольку каждая из них предусматривает свой совершенно отличный подход к решению проблем, связанных с изменением объема спроса.

Стратегия «постоянный объем производства при постоянной численности рабочей силы» предусматривает постоянство объема выпуска продукции независимо от колебаний спроса. Поскольку объем производства остается постоянным, нет никакой необходимости изменять численность нанятых рабочих. Разницу между объемом совокупного спроса и объемом выпуска компенсируют путем увеличения или уменьшения запаса произведенной продукции или портфеля отложенного спроса клиентов. Такой принцип наиболее часто используют в капиталоемких производствах с относительно низкими удельными затратами на хранение готовой продукции или создание портфеля отложенных заказов.

При стратегии «переменный объем выпуска при постоянной численности рабочей силы», объем выпуска изменяется в зависимости от спроса, но численность рабочей силы остается постоянной.

Расхождение между объемом производства и численностью рабочей силы регулируют путем организации сверхурочной работы, предоставлением отгулов или передачей части объема работы субподрядчикам. Этот принцип применяется в трудоемких отраслях, где требуется высококвалифицированный труд и где создание запаса готовой продукции или порт-

феля отложенных заказов не представляется возможным или обходится дорого.

Стратегия «переменный объем выпуска при переменной численности рабочей силы», предусматривает наем и увольнение рабочих в соответствии с изменениями объема производства. Такая стратегия проводится в трудоемких производствах, не требующих квалифицированного труда, а также в случаях, когда рабочие предпочитают работать связанно.

8.2. Социально-экономические и организационно – технические стороны управления производством и их взаимосвязь

Назначение запасов. Во всех товаропроизводящих операционных системах и большинстве систем сферы обслуживания имеются определенные запасы.

Цель создания запасов – образование определенного буфера между последовательными поставками материалов и исключение необходимости непрерывных поставок.

Существуют три основных типа запасов:

1. Запасы исходных материалов, закупленных комплектующих деталей и расходуемых материалов для создания буфера между объемом закупок и объемом их потребления в производстве;

2. Запасы незавершенного производства, создающие определенный буфер между последовательными операциями;

3. Запасы готовой продукции, которые способствуют увеличению производительности операционной системы и соответственно, скорости отгрузки и продажи продукции.

Эти запасы обеспечивают оперативную гибкость. В частности, наличие запасов позволяет закупать материалы или производить товары экономически выгодными партиями даже в условиях достаточно постоянного спроса на продукцию системы.

Расходование материалов из запаса обычно определяется спросом или скоростью их использования, т.е. не поддается регулированию со стороны лица, управляющего запасами. Поэтому они должны сосредоточить свое внимание на управлении поступлением материалов в запасы. Таким образом, при управлении любыми запасами приходится постоянно принимать два решения:

1. О времени выдачи заказа на закупку или производство товара для пополнения заказа;
2. О количестве или объеме заказа.

Решения, принимаемые при управлении запасами, непосредственно влияют на четыре вида производственных издержек (табл. 8.1).

Таблица 8.1

Факторы производственных издержек⁶⁵

Виды производственных издержек	Факторы, влияющие на уровень издержек
Стоимость предметов закупки	Скидки, предоставляемые в зависимости от: а) количества предметов, закупаемых по одному заказу б) общей стоимости заказа по нескольким позициям, выдаваемого одному поставщику в) времени года размещения заказа (сезонность)
Издержки на оформление заказа	а) конторские расходы по оформлению заказа на закупку или производство б) транспортные расходы в) расходы по приемки товара г) при заказах на производство входят расходы на наладку оборудования для выпуска заказной партии
Издержки на хранение материально – технических запасов	а) стоимость капитала, инвестированного в запасы б) складские расходы (складские площади, энергоснабжение, персонал)

⁶⁵ Составлено на основе теоретических материалов.

	<p>в) налоги и страховые сборы, зависящие от стоимости запаса</p> <p>г) падение ценности запасов из-за старения, порчи, краж</p>
<p>Издержки, вызванные отсутствием запасов</p>	<p>а) потерянное производственное время или сверхурочные работы, вызванные отсутствием материала, деталей или другого ресурса</p> <p>б) стоимость отслеживания отложенных заказов на готовую продукцию, которой не оказалось на складе</p> <p>в) издержки, связанные с частичными или срочными отгрузками в адрес клиентуры</p> <p>г) потерянный объем сбыта или даже утраченные клиенты</p>

Вполне очевидно, что управление материально-техническими запасами имеет весьма важное значение для организации. Оно прямым образом влияет на маркетинг, финансовую службу и производственную функцию.

Виды спроса на предметы материально-технических запасов. Система управления материально-техническими запасами обуславливается видом спроса на ту или иную статью запасов. Спрос может быть зависимым или независимым по своему характеру.

Зависимый спрос на предмет связан с его использованием в производстве других изделий. Этот спрос существует в основном на материалы и комплектующие изделия, применяемые при выпуске продукции.

Если спрос на предметы снабжения не обуславливается планами производства других изделий, то такие предметы пользуются независимым спросом. Спрос на изделия, находящиеся в оптовых и розничных торговых запасах, является независимым. Прогнозировать его гораздо труднее, чем зависимый спрос.

Оперативное управление производством. Оно включает функции календарного планирования и диспетчеризации

производства, разрядки работ и контроля сроков их выполнения. Оперативное управление имеет огромное значение, как в сфере производства, так и в сфере предоставления услуг. В оперативное управление производством входят определение объема партии единовременно изготавливаемой продукции, выдача нарядов на выполнение работ, размещение заказов на материалы, контроль сроков исполнения и завершения работ. В сфере предоставления услуг оперативное управление чаще всего призвано определить, какие работы будут выполняться, в какой срок, в каком порядке и кто будет их выполнять. Сюда же относится выдача нарядов, проверка качества произведенных работ и при необходимости внесение корректив в календарные графики.

8.3. Понятия «объект» и «субъект» в управлении производством

Важнейшим источником роста эффективности производства является постоянное повышение технического уровня и качества выпускаемой продукции. Для технических систем характерна жесткая функциональная интеграция всех элементов, поэтому в них нет второстепенных элементов, которые могут быть некачественно спроектированы и изготовлены. Таким образом, современный уровень развития НТП значительно ужесточил требования к техническому уровню и качеству изделий в целом и их отдельных элементов. Системный подход позволяет объективно выбирать масштабы и направления управления качеством, виды продукции, формы и методы производства, обеспечивающие наибольший эффект усилий и средств, затраченных на повышение качества продукции. Системный подход к улучшению качества выпускаемой продукции позволяет заложить научные основы промышленных предприятий, объединений, планирующих органов.

Для достижения поставленной цели рассмотрим общие принципы управления качеством, методы, с помощью которых происходит управление.

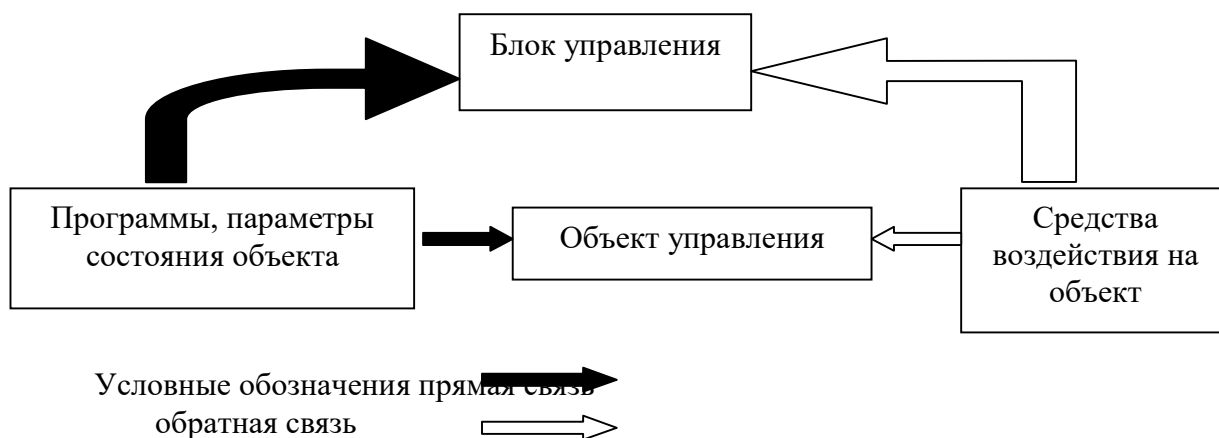
Как известно, приложение основных принципов теории управления возможно к любому при некоторых исходных условиях. *Такими основными условиями являются:*

1. Наличие программ поведения управляемого объекта или заданный, запланированный уровень параметров его состояния;

2. Неустойчивость объекта по отношению к программе и заданным параметрам, то есть объект должен уклоняться от заданной программы или плановых значений параметра;

3. Наличие способов и средств для обнаружения и измерения отклонения объекта от заданной программы или значений параметров;

4. Наличие возможности влиять на управляемый объект с целью устранения возникающих отклонений.



*Рис.8.2. Механизм управления работ по качеству*⁶⁶

Рассматривая исходные условия возможного приложения основных принципов общей теории управления и схему механизма управления к организации работ по качеству, можно с большой ответственностью за объективность составить схему

⁶⁶ Составлено на основе теоретических материалов.

механизма управления качеством продукции. Но сначала несколько предварительных соображений о характере качества продукции как об объекте управления.

Программы качества с установлением значений показателей могут входить составной частью во все возможные государственные планы и программы, планы проектно-конструкторских организаций, производственных объединений предприятий, договорные обязательства. Показатели качества оговариваются в сделках на товарных биржах и при других формах движения товаров.

8.4. Сущность и значение человеческого и материального фактора в управлении производством

Требования к качеству устанавливаются и фиксируются в нормативных и нормативно-технических документах: государственных, отраслевых, фирменных стандартах, технических условиях на продукцию, в технических заданиях на проектирование или модернизацию изделий, в чертежах, технологических картах и технологических регламентах, в картах контроля качества и т.п. Перечень этот не трудно продолжить.

Из сказанного становится очевидным, что первое условие по теории управления в случае с качеством удовлетворяется.

Обратимся ко второму условию. Здесь рассмотрим несколько ситуаций. Прежде всего, укажем на то, что отклонение качества продукции от заданных параметров происходит, как правило, в худшую сторону и имеет общие и частные проявления.

К числу общих относится моральный износ, физическое и моральное старение продукции, то есть потеря первоначальных свойств при эксплуатации и хранении.

Неустойчивость, изменчивость качества продукции проявляется не только в двух общих тенденциях физического и морального старения. Имеют место так называемые частные

отклонения качества от установленных требований. Они чрезвычайно разнообразны и обусловлены уже не экономической и технической природой, а условиями внешнего характера: нарушениями правил и условий эксплуатации, ошибками разработчиков и изготовителей, нарушениями производственной дисциплины, дефектами оборудования, с помощью которого изготавливается и используется продукция и т.д.

Неустойчивость качества, обусловленная частными отклонениями заданных параметров, имеет случайный характер. Время их появления можно ожидать только с определенной степенью вероятности. Есть еще один фактор, который влияет на неустойчивость оценок качества – это неустойчивость и изменчивость потребностей. Параметры продукции могут строго соответствовать нормативной и технической документации, но изменяются требования потребителей и качество при неизменных параметрах ухудшается или теряется вовсе. Можно констатировать, что качество продукции находится в постоянном движении. Следовательно, качество определяет собой хронически неустойчивый объект. Это объективная реальность, с которой приходится иметь дело.

Таким образом, качество удовлетворяет и второму условию общей теории управления. В практической деятельности люди отслеживают процесс потери свойств качества, измеряют и оценивают эти изменения. Для того чтобы замедлить процесс физического старения, устанавливаются благоприятные эксплуатационные режимы и условия хранения, используются различные профилактические меры по техническому обслуживанию и текущему ремонту. Если ухудшение качества переходит за пределы допустимых значений, проводится капитальный ремонт.

Следовательно, третьему и четвертому условиям общей теории управления качество также удовлетворяет.

При организации рациональной и эффективной работы по качеству, независимо от её масштабов, форм и методов

осуществления, люди всегда действовали, действуют, и будут действовать примерно по такой схеме:

- 1) определение потребности и выработка требований к качеству продукции (план, программа качества);
- 2) придание исходному материалу необходимых свойств;
- 3) проверка соответствия полученного качества предъявленным требованиям или констатация соответствий;
- 4) воздействие для устранения отклонений полученного качества от заданного.

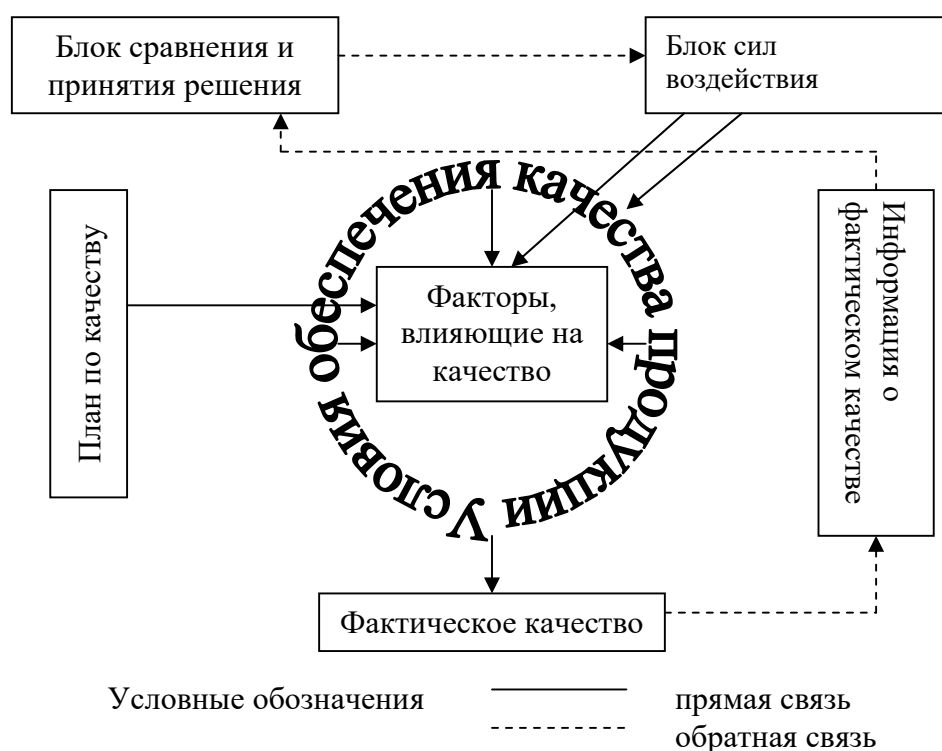


Рис.8.3. Универсальная схема управления качеством продукции⁶⁷

При таком взгляде на последовательность действий по качеству обнаруживается явление, имеющее чрезвычайно важное значение для всей философии работ по качеству. Это наличие единства и органического сочетания прямых и обратных связей во всех действиях людей, связанных с созданием и использованием продукции. Она представляется состоящей из

⁶⁷ Составлено на основе теоретических материалов.

шести блоков. К числу факторов, влияющих на качество относятся:

➡ станки, машины, другое производственное оборудование;

➡ профессиональное мастерство, знания, навыки, психофизическое здоровье работников.

Обрамляющие прямоугольник факторов условия обеспечения качества более многочисленны. Сюда относятся:

✚ характер производственного процесса, его интенсивность, ритмичность продолжительность;

✚ климатическое состояние окружающей среды и производственных помещений;

✚ интерьер и производственный дизайн.

Вариантов может быть несколько. *Остановимся на универсальной схеме.*

❖ характер материальных и моральных стимулов;

❖ морально-психологический климат в производственном коллективе;

❖ формы организации информационного обслуживания и уровень оснащённости рабочих мест;

❖ состояние социально материальной среды работающих.

Почему необходимо деление на факторы и условия? Что оно нам дает?

Реально изменяют свойства сырья и исходных материалов до заданного уровня качества средства производства и труд. На их возможностях сказываются условия, в которых они взаимодействуют. Практика показывает, что такое деление, такой подход позволяет, не только более четко организовать работы по качеству, но и более целенаправленно и эффективно определять меры по обеспечению нужного качества.

При возникновении отклонения от заданных параметров качества, которые обнаруживаются в блоке сравнения и принятия решения, блок сил воздействия для устранения этих отклонений направляет усилия либо на факторы, либо на условия, либо одновременно на то и другое. Меры воздействия и их

сочетания зависят от характера и величины отклонений качества и от эффективности тех или иных возможных вариантов устранения отклонений.

По универсальной схеме работают все, но наиболее часто рабочие, мастера, контролеры ОТК. Для них план по качеству заключен в чертежах, технологических операционных и контрольных картах. Они сами непосредственно производят сравнение фактических и заданных в технологической документации параметров качества, сами, как правило, принимают решение о том, каким способом, приемом ликвидировать отклонение. Здесь механизм управления качеством находится в руках работника, и деятельность его зависит от профессиональных навыков и знаний. Он как бы заложен в самом работнике и тех условиях, в которых ему приходится трудиться.

В данном случае универсальная схема управления качеством выступает в качестве первичной схемы, первичного звена всей сложной, многообразной работы по качеству.

Однако, чем выше уровень концентрации производства, его специализации и кооперирования, тем выше уровень системы качества, а, следовательно, сложнее механизм, обеспечивающий её функционирование.

Для эффективной организации управления качеством продукции необходимо, чтобы был не только ясно выделен объект управления, но и чтобы четко были определены категории управления, то есть явления, позволяющие лучше осознать и организовать весь процесс.

В отношении управления качеством продукции следует выделить как минимум следующие категории:

Объект управления - качество продукции. Иногда в качестве объекта выступает конкурентоспособность, технический уровень или какой либо другой показатель, характеристика. Как объект управления может выступать либо вся совокупность свойств продукции, либо какая то их часть, группа или отдельное свойство.

Цель управления - уровень и состояние качества продукции с учетом экономических интересов производителя и потребителя, а также требований безопасности и экологичности продукции. Речь идет о том, какую совокупность свойств и какой уровень качества следует задать, а потом достигнуть и обеспечить, чтобы данная совокупность и данный уровень соответствовали характеру потребности. При этом возникают вопросы эффективности производства и потребления, доступности цены для потребителя, уровень себестоимости и прибыльности продукции для её разработчика и производителя. Нельзя также упускать из виду сроки разработки продукции, развертывания ее производства и доведения до потребителя, что напрямую связано с конкурентоспособностью.

Субъект управления - управляющие органы всех уровней и лица, призванные обеспечить достижение и содержание планируемого состояния и уровня качества продукции.

Методы и средства управления - способы, которыми органы управления воздействуют на элементы производственного процесса, обеспечивая достижение и поддержание планируемого состояния и уровня качества продукции. Управление качеством использует следующие четыре типа методов:

1) *экономические методы*, обеспечивающие создание экономических условий, побуждающих коллективы предприятий, конструкторских, технологических и других организаций изучать запросы потребителей, создавать, изготавливать и обслуживать продукцию, удовлетворяющую эти потребности и запросы. К числу экономических методов относятся правила ценообразования, условия кредитования, экономические санкции за несоблюдение требований стандартов и технических условий, правила возмещения экономического ущерба потребителю за реализацию ему некачественной продукции;

2) *методы материального стимулирования*, предусматривающие, с одной стороны, поощрение работников за создание и изготовление высококачественной продукции (к числу этих методов относятся: создание систем премирования за высокое качество, установление надбавок к заработной плате и

др.), а с другой - взыскание за причиненный ущерб от ее некачественности;

3) *организационно-распорядительные методы*, осуществляемые посредством обязательных для исполнения директив, приказов, указаний руководителей. К числу организационно-распорядительных методов управления качеством продукции относятся также требования нормативной документации;

4) *воспитательные методы*, оказывающие влияние на сознание и настроение участников производственного процесса, побуждающие их к высококачественному труду и четкому выполнению специальных функций управления качеством продукции. К их числу относятся: моральное поощрение за высокое качество продукции, воспитание гордости за честь заводской марки и др.

Выбор методов управления качеством продукции и поиск их наиболее эффективного сочетания - один из самых творческих моментов в создании систем управления, так как они оказывают прямое воздействие на людей, участвующих в процессе создания и изготовления продукции, то есть на мобилизацию человеческого фактора.

Средства управления включают оргтехнику (в том числе, компьютеры), средства связи, словом, все то, что используют органы и лица, управляющие выполнением специальных функций в системах управления качеством. *В состав средств управления качеством продукции также включаются:*

➤ банк нормативной документации, регламентирующей показатели качества продукции и организующей выполнение специальных функций управления качеством;

➤ метрологические средства, включающие (в зависимости от уровня системы) государственные эталоны физических величин, образцовые или рабочие средства измерений;

➤ государственная система обеспечения единства измерений (ГСИ);

➤ государственная служба стандартных справочных данных о свойствах веществ и материалов (ГССД).

Управленческие отношения, то есть отношения субординации (подчинения) и координации (сотрудничества).

Отношения субординации обычно характеризуются вертикальными связями от руководителя к подчиненным. Содержание этих отношений определяется степенью централизации и децентрализации функций и задач управления качеством продукции. На уровне предприятия отношения субординации по управлению качеством определяются производственной структурой предприятия и структурой действующей системы управления качеством. Управленческие отношения базируются на сочетании единоначалия, коллегиальности, активности членов трудового коллектива, на экономических, моральных и материальных стимулах.

Отношения координации характеризуются горизонтальными связями между отдельными работниками и организациями, вступающими во взаимодействие ради обеспечения определенного уровня качества продукции или его улучшения.

При определении органов управления качеством продукции нужно исходить из того, что управление качеством - органическая составная часть общего управления производством, одна из его ветвей, одна из его функций. В силу этого оно не может противостоять ему. Поэтому, как правило, управление качеством развивается и выполняется в рамках действующего аппарата управления и заключается в более четкой и хорошо организованной деятельности по выявлению потребностей, созданию, изготовлению и обслуживанию продукции.

На уровне предприятия, объединения управление качеством организуется одним из двух способов. *Первый* заключается в четком распределении функций и задач управления качеством продукции между существующими подразделениями и работниками, периодическом пересмотре как самих функций и задач, так и их распределения ради улучшения деятельности. При этом не создается специализированный орган - отдел управления качеством.

Второй предполагает в дополнение к первому варианту выделение общей функции координации и создание специального органа - отдела управления качеством. На этот отдел и возлагаются многие специальные функции управления качеством продукции.

Каждый из этих двух вариантов имеет свои преимущества и свои недостатки.

Так, преимущества первого варианта заключаются в том, что все участники производственного процесса несут ответственность за качество. Не возникает чувства того, что кто-то за них несет эту ответственность и должен решать все вопросы, связанные с качеством. Недостаток состоит, а том, что ряд координирующих функций никто не выполняет, никто не ведет организационных и методических вопросов общего характера.

Второй вариант лишен указанного недостатка, но зато у работников предприятия нередко возникает чувство, что есть специально выделенные люди на предприятии, которые отвечают за качество, следовательно, они и должны решать все проблемы, связанные с качеством.

В любом варианте общее руководство системой управления качеством должен возглавлять руководитель предприятия, отвечающий за всю деятельность предприятия и за экономические результаты, которые в условиях рыночной экономики не могут быть высокими при плохом качестве продукции.

8.5. Управление качеством продукции.

Основные факторы, влияющие на качество продукции

В самом начале пути к познанию организации и проблем управления иллюстрируется понятие производительности с помощью схемы, на которой показан прямой поток ресурсов на входе через процесс переработки к конечному продукту. Эту простую модель можно истолковать таким образом, что для

повышения производительности достаточно найти способ снижения потребления любого из важных ресурсов, вводимых в систему, сохранив неизменным или увеличив при этом выпуск продукции. «Установи более быстродействующий сборочный автомат, найди способ повысить специализацию труда или упростить труд, и производительность пойдет вверх», - такова была основная тенденция в подходе американских менеджеров к проблеме производительности.

Эта концепция, ровно, как и концепция, определяющая, что более высокая оплата всегда создает стимулы к лучшему труду, подкреплялась длительной историей. Благодаря действию ряда факторов, не последними из которых была относительная новизна технологии сборочных линий и высокая степень реализации труда, в американской промышленности наблюдался длительный период стабильного роста производительности. Внезапно картина мировой экономики и лидерства в производительности труда, резко изменилась. Темп роста производительности труда стал ниже, чем в Японии. Причина ведущей роли японской области производительности и ключ к повышению производительности на производстве в США не представляет из себя мистического секрета. Причина здесь одна - хорошее управление. Мы знаем, что хорошее управление - это когда настоящий руководитель видит организацию как систему зависящих друг от друга элементов, само выживание или успех которой зависит от непрерывного воздействия с динамичной внешней средой. Хороший руководитель знает, что в силу высокой степени взаимозависимости элементов организации, а также организации в целом и внешней среды, проблемы редко имеют простое и быстрое решение. Как и все другие важные организационные проблемы, перспективное повышение производительности нуждается в комплексном подходе.

Для начала отметим, что производительность или эффективность весьма важно просматривать не только как переработку поступающих в систему ресурсов в конечный про-

дукт, но и как процесс, имеющий множество внешних воздействий. Согласно формуле, производительность есть отношение стоимости входных ресурсов к стоимости выходной продукции.



Рис.8.4. Процесс переработки⁶⁸

На рис.8.4 производительность показана с точки зрения системного подхода. Здесь видно, что на производительность влияют многочисленные факторы, действующие как во внешней среде, так и в процессе преобразований в системе, поскольку все эти факторы влияют и друг на друга, то можно сказать, что ясных абсолютных путей к повышению производительности не существует. Многие попытки повышения производительности провалились именно потому, что руководители не предвидели возможных результатов, предпринятых ими усилий. Одним из наиболее важных и часто не замечаемых аспектов нашей модели производительности является связь между потребляемыми ресурсами и выпускаемой продукцией. Поскольку организации взаимозависимы, низкая производительность при выпуске какого-либо основного экономического

⁶⁸ Составлено на основе теоретических материалов.

продукта вызывает снижение производительности сразу во многих отраслях. Чем более прямыми являются такие связи во внешней среде, тем более непосредственно это влияет на производительность.

Влияние внешней среды на производительность зависит от следующих факторов:

1. *Высокая стоимость энергии.* В индустриальном и пост-индустриальном обществе энергия является основным ресурсом, необходимым для производства товаров или услуг.

2. *Жесткое правительственное регулирование.* В 70-х годах правительство, штаты, муниципалитеты приняли 1000 новых законодательных и других актов, требующих от организаций снизить уровень загрязнения окружающей среды, улучшить санитарное состояние рабочих мест и охрану здоровья, снизить потенциальную опасность от неправильного использования их продукции.

3. *Экономические циклы.* В период инфляции увеличиваются процентные ставки, что затрудняет заем денег на приобретение оборудования или расширения производства. Дефляция, которая многим выгодна, тоже может отрицательно повлиять на производительность организации.

4. *Налоговая политика.* Налоги представляют из себя просто издержки, которые всегда перекладываются на потребителя в виде более высоких цен.

5. *Рост сферы услуг.* Одной из причин отставания США в области эффективности национальной экономики может быть быстрый рост значения сферы услуг. Многие знают, что из-за влияния менее эффективной технологии в сфере услуг выработка в долларах на одного работника ниже, чем в производственном секторе.

6. *Социальные факторы.* Улучшение положения с производительностью труда в 80-х годах частично объясняется изменениями в отношении людей к работе, возвратом к более консервативной трудовой этике 50-х.

7. Накопление капитала. В процентах от своего дохода американцы откладывают в накопление гораздо меньше, чем японцы. Это означает значительное сокращение объема стабильного, долгосрочного капитала, который могли бы использовать банки для займов, а корпорации для капиталовложения.

8. Характер собственности в экономике. Основным фактором устойчивого роста производительности в Японии и спадов в США является характер собственности в экономике этих стран.

9. Международная конкуренция. Сегодня бизнес становится более межнациональным.

Что же касается внутренней среды, то здесь, если задача управления заключается в обеспечении лидерства, необходимого для повышения производительности труда и улучшения качества жизни во времена непрерывных перемен, то оно может быть просто катализатором, который изменяет другие элементы, но сам при этом не изменяется. Для того чтобы организация стала активной или просто адаптирующейся к условиям, нужно изменить и систему управления. В условиях растущей конкуренции руководство должно осознать, что решения оптимальные вчера, сегодня могут стать анахронизмом.

Это управление то же самое, что и эффективное управление в любом другом контексте. Обеспечение стабильно высокой производительности касается всех функций системы управления и всех связующих процессов - коммуникаций, принятия решений и обеспечения лидерства. Наиболее важным для руководителей является осознание концепции тесной взаимосвязи всех этих процессов и зависимости оптимального решения от конкретной ситуации.

Перспективное планирование имеет жизненно важное значение для устойчивого роста производительности, поскольку для неё вполне типичны временные падения по причинам, не связанным с эффективностью реализуемых программ её повышения. Например, сезонные колебания или короткие пе-

риоды спада экономики могут сократить потребление продукции, невзирая на улучшение её качества.

Крупные организации, чтобы обеспечить стабильную производительность в течение многих лет, должны формулировать свою задачу широко, ориентируясь на будущее.

Комплексное планирование производительности. Необходимость учета долгосрочной перспективы пронизывает весь процесс планирования с верху донизу. Перспективнее долгосрочные стратегические планы всесторонне подкреплять краткосрочными планами, целями подразделений организаций и даже правилами и нормами, принятыми в организации. Высшее руководство не может говорить о своем стремлении к стабильному и долгосрочному росту производительности и одновременно наказывать руководителей среднего звена за то, что они расходуют деньги на оборудование, которое ещё не полностью раскрыло все свои возможности.

Организация и производительность. Организационный процесс является средством, при помощи которого руководство сплачивает воедино трудовые ресурсы, материалы, технологии, информацию и людей для достижения поставленных целей. Эффективная организация обеспечивает оптимальное использование ресурсов, минимизирует потери производительности из-за неразберихи в распределении ответственности, нарушения взаимодействия подразделений и сбоев в коммуникационных каналах. Наиболее непосредственно с производительностью связаны такие элементы организации как технология, проектирование работ и структура.

1. Технология. Руководители должны постоянно помнить, что не всегда более прогрессивная технология ведет к росту производительности. Поскольку организация представляет собой систему взаимосвязанных элементов, достоинства более эффективной технологии иногда могут быть сведены на нет, отрицательным отношением рабочих. Например, когда английская угольная промышленность попыталась увеличить производительность за счет новой технологии, рабочие почувство-

вали такое недовольство своей новой работой, что производительность фактически упала. Чтобы быть уверенным, что технология действительно приведет к росту производительности, руководство должно сбалансировать требования технологии с потребностями применяющих её людей.

2. Проектирование работ. Как и технология, правильно спроектированная работа является одним из важнейших факторов роста производительности. В силу социальных изменений современные рабочие хуже относятся к простым, узко специализированным заданиям, чем рабочие времен Тейлора. Нынешняя тенденция состоит в создании более гибких заданий и правил работы. Это означает, что даже те методы, которые зарекомендовали себя в течение десятилетий, сейчас могут оказаться не самыми производительными.

3. Структура организации. Значение структуры организации для её производительности было осознано позже, чем влияние организации труда. Структура определяет взаимоотношения между руководством и подчиненными на всех уровнях организации и между основными её структурными подразделениями. Самое непосредственное влияние структура оказывает на производительность через отношения численности административно-управленческого персонала к численности остальных работников. Административный состав представляет собой значительный затратный фактор. Экономический спад конца 70-х годов заставил многих внимательно присмотреться к размеру подразделений в структурах своих организациях. Недавние исследования практики управления показали, что они содержат небольшой центральный управленческий аппарат, чтобы «избежать бюрократизма».

Контроль производительности. Контроль играет важную роль в обеспечении производительности как непосредственно через оценку прогресса в достижении поставленных целей, так и косвенно через влияние на поведение. Объективная оценка производительности – это функция процесса контроля, нужна для того, чтобы можно было убедиться в достижении целей и

заложить здоровую основу для вознаграждения людей за повышение производительности.

Контроль качества. Управление качеством – одна из областей работы над повышением производительности труда контроль качества обычно ограничивался проверками на отсутствие дефектов в готовой продукции и иногда включал в себя проверку качества получаемых поставок. Расходы на проверку, и тот факт, что в дефектной продукции уже использованы определенные ресурсы, одинаково ведет к снижению производительности труда. В месте с тем, иногда контроль просто не срабатывает, и дефектная продукция доходит до потребителя, опыт прогрессивных фирм свидетельствует, что эффективный контроль качества возможен лишь при комплексном подходе, далеко выходящим за рамки традиционных воззрений руководителей производства.

8.6. Менеджмент качества.

Этапы контроля качества

Менеджмент качества означает заботу о качестве во всех этапах производства исходя, из этой точки зрения процесс управления качеством охватывает следующие этапы:

1. Разработка эффективной технологии, стандартов, конструирования и другие - до производства;
2. Недопущение выпуска ненужной продукции - в процессе производства;
3. Установление жесткого контроля над хранением, продажей, перевозкой, оказанием услуг и другие - этап после производства.

Управление качеством. Контроль за качеством также состоит из 3 этапов:

1. Вводный контроль, состоящий из проверки привозимого сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих.

2. Текущий контроль, состоящий из проверки параметров продукции в процессе производства.

3. Завершающий контроль (прием) направленный, на проверку параметров качества готовой продукции.

Контроль качества – это соответствие показателей качества продукции определенным требованиям.

Приемы и методы

Кружки качества – это группа, из 6-12 объединяющихся на добровольных началах сотрудников, которые регулярно встречаются в процессе обсуждения и решения проблем, возникающих в процессе их трудовой деятельности. В условиях падающего спроса на мировом рынке ключевую роль в сохранении высоких темпов экономического роста играет поддержка отечественных производителей путем стимулирования спроса на внутреннем рынке. Большое место в реализации этой задачи играет расширение программы локализации производства, объемы которой предусмотрено увеличить в 3-4 раза. А в принятых программах по стимулированию расширения производства продовольственных и непродовольственных потребительских товаров предусмотрена широкая система стимулов для отечественных предприятий-производителей. В частности, предоставлены налоговые и таможенные льготы в виде:

✓ снижения ставки единого налогового платежа на 50 процентов микрофирмам и малым предприятиям, специализирующимся на переработке мяса и молока, с целевым направлением высвобождаемых средств на техническое перевооружение и модернизацию производства;

✓ освобождения предприятий, специализирующихся на выпуске отдельных видов готовых непродовольственных товаров, от уплаты налога на прибыль и налога на имущество, единого налогового платежа для микрофирм и малых предприятий. При реализации принятой программы важное значение имеет поиск дополнительных стимулов для обеспечения максимальной заинтересованности каждого субъекта нашей

экономики с тем, чтобы выполнение программы стало его важнейшим делом.

Контрольные вопросы

1. Коротко опишите три основные подсистемы операционной системы организации.

2. Дайте определение эффективности производства.

3. Кратко опишите четыре типа процесса переработки.

4. Опишите взаимосвязь между производственной функцией и маркетингом в организации, возможные причины конфликтов.

5. Объясните взаимосвязь между потребностями потребителя и стратегией производства.

6. Какие факторы влияют на выбор организации между созданием крупного централизованного производства и созданием сети мелких, рассредоточенных предприятий?

7. Какие три особых метода наиболее часто применяют для повышения эффективности работы предприятий сферы услуг?

8. Назовите, какие факторы учитываются при определении региона, конкретной площадки для строительства предприятия.

9. Кратко опишите три основных типа планировок производства.

Глава 9. ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ

Ключевые слова: планирование, управление, труд, коллектив, человеческие ресурсы, персонал, кадры, управленческие кадры.

9.1. Понятия управления трудовым коллективом

Трудовой коллектив сможет раскрыть свой потенциал полностью в том случае, если менеджер будет планировать его работу, начиная с ротации кадров и до мельчайших вопросов организационного и мотивирующего характера. В зависимости от вида коллектива и его состава менеджер должен создать надежную и ненавязчивую систему контроля за работой и выявлять отношение к делу всех членов коллектива.

Трудовой коллектив – это группа трудящихся людей, объединенных общей работой, интересами и целями.

Виды коллективов по статусу:

Виды трудовых коллективов по механизму образования:

- созданные по распоряжению производства;
- сложившиеся стихийно.

Виды коллективов по характеру внутренних связей:

- ✚ формальные;
- ✚ неформальные.

Коллективы трудящихся по времени существования – могут быть временными и постоянно действующими в зависимости от сроков их жизнедеятельности. В зависимости от размера: малые - от трех до пяти-семи участников, средние -

от одного до двух-трех десятков человек и большие - от нескольких десятков и до многих сотен трудящихся.

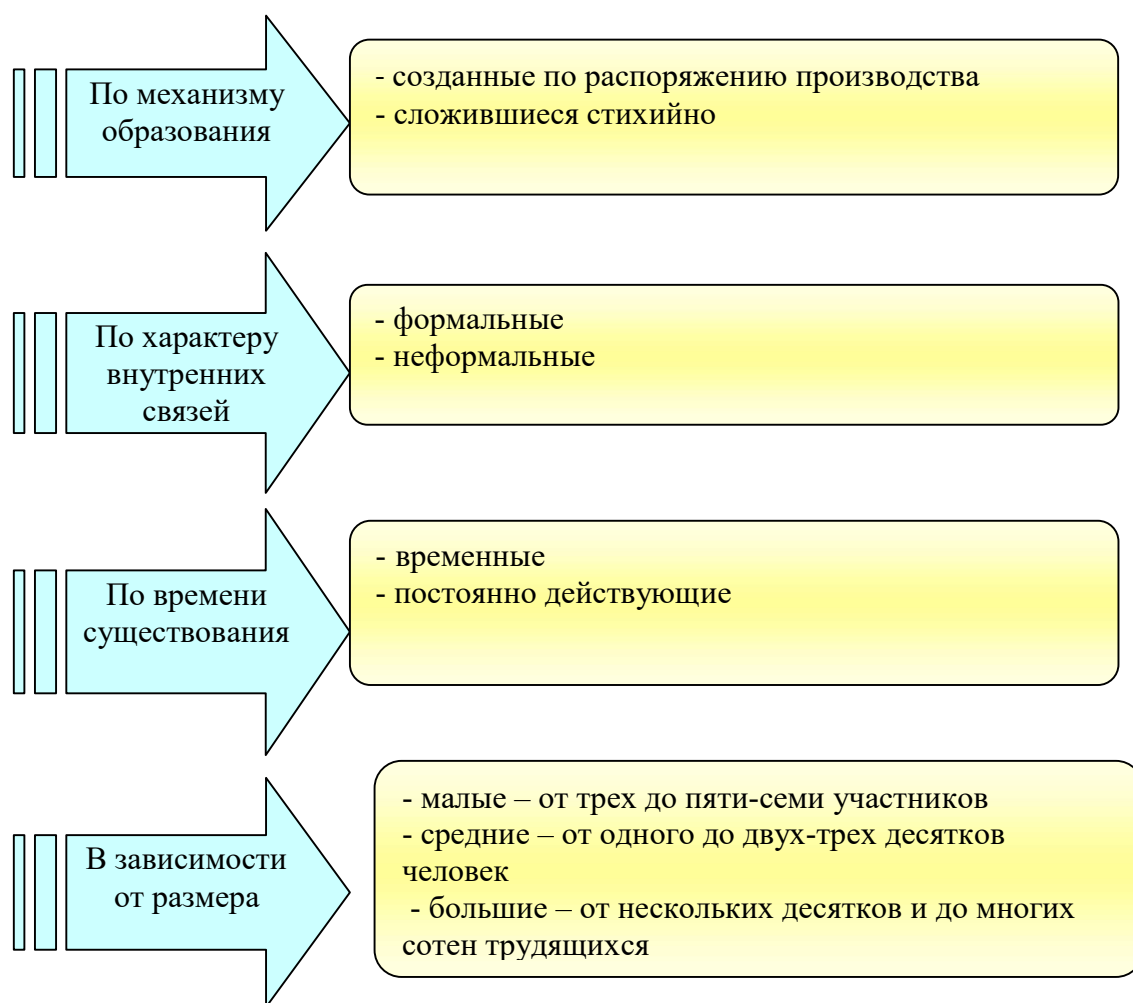


Рис.9.1. Виды трудовых коллективов⁶⁹

Сущность управления человеческими ресурсами

Уровень общения и взаимодействия в таких трудовых коллективах различен, а средние и большие коллективы могут включать также ряд малых коллективов и разделяться еще на группы и подгруппы.

Поэтому каждый человек может быть формально членом двух и более коллективов, созданных официально, но может входить в состав только одного неформального коллектива,

⁶⁹ Составлено на основе теоретических материалов.

иначе немедленно окажется «за бортом», ибо игра «и вашим, и нашим» в неформальном коллективе не прощается.

Во-первых, управление человеческими ресурсами непосредственно влияет на капитализацию (стоимость) компании. Растет доля нематериальных активов (бренд, интеллектуальный потенциал персонала, кадровая политика) в общей сумме активов организации.

Во-вторых, управление человеческими ресурсами как важнейшая «внутренняя компетенция» организации является одним из факторов, обеспечивающих лидерство в конкурентной борьбе, поскольку выдвигается в число важнейших конкурентных преимуществ организации, становится гарантией ее успеха и выживаемости в условиях усиления конкуренции.

В-третьих, по оценкам ряда специалистов, именно управление человеческими ресурсами позволяет компаниям переходить из числа хороших, успешно работающих, в число лидирующих в определенном сегменте рынка. Управление людьми - одна из наиболее важных областей управления организацией. Люди являются важнейшим ресурсом любой организации. Они создают новые продукты, аккумулируют и используют финансовые ресурсы, контролируют качество. Люди способны к постоянному совершенствованию и развитию. Их возможности и инициатива безграничны, в то время как другие ресурсы ограничены.

9.2. Виды деятельности управления человеческими ресурсами

Функции и среда управления человеческими ресурсами:

- набор и отбор персонала;
- адаптация;
- оценка персонала;
- обучение и развитие персонала;
- планирование карьеры;

- организация системы компенсаций и пособий;
- обеспечение безопасности;
- регулирование трудовых отношений;
- стратегическое планирование;
- анализ, проектирование рабочих процессов.

Адаптация (лат. *adapto* - приспособляю) – процесс приспособления к изменяющимся условиям внешней среды.

Система оценки персонала – это набор нескольких инструментальных систем, прочно связанных основными функциями управления персоналом.

- ❖ подбор и расстановка персонала;
- ❖ мотивация, компенсации и льготы;
- ❖ обучение и развитие;
- ❖ работа с кадровым резервом;
- ❖ контроль и принятие кадровых решений.

Оценка подразумевает наличие критериев оценки (компетенции, KPI) и шкалы оценки. Оценку персонала в бизнесе принято делить на:

Оценку компетенций (знаний, умений, навыков, ценностей, личностных особенностей). Выделяют следующие методы оценки компетенций:

- ✓ комплексный компетентностный анализ;
- ✓ ассесмент-центр;
- ✓ тестирование;
- ✓ интервьюирование.

Оценка психологических характеристик личности часто встречается при подборе персонала. Методики оценки ограничиваются тестированием и интервьюированием. Качество оценки зависит от квалификации специалиста, проводящего оценку.

Оценка знаний, умений и навыков чаще встречается при подборе и обучении персонала. Основные методики оценки – тестирование и тренажеры, реже интервьюирование. Однако для оценки ряда навыков, лучше подходят деловые игры. Качество оценки зависит от проработанности методической

базы (тесты, кейсы) и компетентности экспертов, проводящих оценку.

Таблица 9.1⁷⁰

Виды деятельности управления человеческими ресурсами

Сфера деятельности	Предпочтения	Какие функции выполняет	Кому отчитывается
Стратегический подход управления человеческими ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> • Решение новых задач • Решение глобальных долгосрочных задач 	<ul style="list-style-type: none"> • Планирование человеческих ресурсов • Повышение квалификации • Планирование расходов 	Президенту корпорации
Работа с персоналом	<ul style="list-style-type: none"> • Решение проблем, которые влекут административное вмешательство 	<ul style="list-style-type: none"> • Распределение кадров • Мотивация труда • Контроль техники безопасности • Решение конфликтов 	Вице-президенту корпорации

Комплексной и совершенно самостоятельной методикой оценки персонала является аттестация.

Аттестация (от латинского «attestatio» - свидетельство) – определение уровня соответствия. Аттестация является одной из наиболее распространенных форм оценки работы персонала, а точнее определения уровня соответствия работника занимаемой должности и месту на которое он претендует. Сотрудники большинства организаций с налаженным

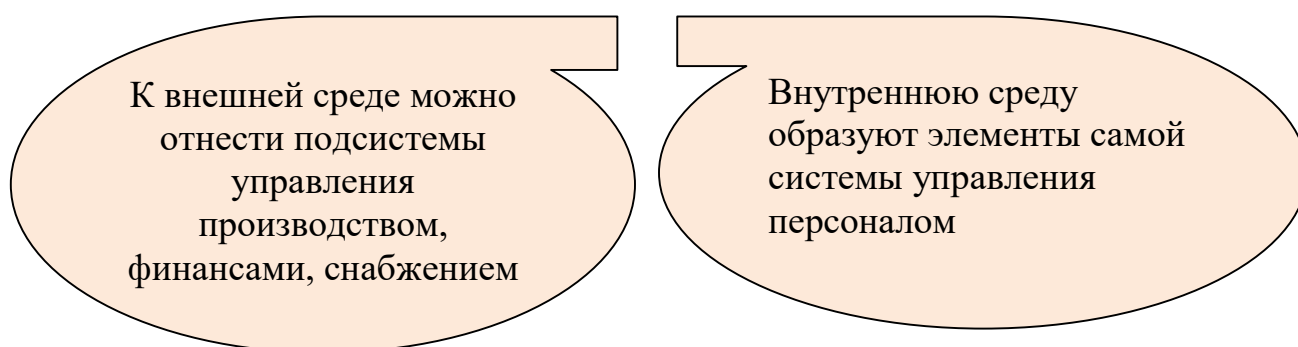
⁷⁰ Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации: Учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям. М.: КноРус, 2014. 407 с.

менеджментом проходят процедуру аттестации, как правило, раз в год.

Система и принципы управления персоналом, особенности управления человеческими факторами

Совокупность процессов, осуществляемых в рамках механизма управления персоналом, является системой управления персоналом.

Система управления персоналом – это подсистема управления организацией в целом. Поэтому она имеет свою внешнюю и внутреннюю среду.



К внешней среде можно отнести подсистемы управления производством, финансами, снабжением и т.д. Внутреннюю среду образуют элементы самой системы управления персоналом, названные выше. Ее деятельность зависит от внешней среды. Поэтому она является открытой системой.

В системе управления персоналом можно выделить две подсистемы: тактическую и стратегическую:

■ Тактическая подсистема направлена на формирование структуры персонала; его набор, подготовку, переподготовку и повышение квалификации; организацию распределения, перемещения, продвижения, увольнения работников; оценку деятельности конкретных работников и разработку рекомендаций по их использованию; текущий учет и планирование потребностей в персонале в рамках года, на основе анализа его состояния.

■ Стратегическая подсистема ориентирована на разработку структуры персонала, кадровой политики на основе анализа структуры персонала, эффективности использования рабочего времени, прогнозов развития производства, занятости и т.п.

Принципы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Познавая принципы, люди открывают закономерности.

Принципы управления персоналом отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными.

Управление персоналом традиционно осуществляется на основе принципов:

- научности;
- демократического централизма;
- плановости;
- первого лица;
- единства распорядительства;
- отбора, подбора и расстановки кадров;
- сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;
- линейного, функционального и целевого управления;
- контроля исполнения решений и др.

Современные зарубежные концепции и подходы к управлению персоналом выделяют следующие принципы управления персоналом:

- ориентация на стратегический подход к управлению персоналом;
- подход к работнику как решающему фактору эффективности и конкурентоспособности организации;
- экономическая целесообразность инвестиций в формирование и развитие человеческих ресурсов;
- социальное партнерство и демократизация управления;

- обогащение труда и повышение качества трудовой жизни;
- непрерывное обучение и развитие человеческих ресурсов;
- профессионализация управления персоналом.

9.3. Этапы планирования персоналом

Основной целью планирования потребности в персонале является обеспечение предприятия необходимой рабочей силой при минимизации издержек. То есть при планировании определяется когда, где, сколько, какой квалификации и с какими затратами потребуется работников в данной организации. При этом можно говорить о стратегическом (долгосрочном) планировании и о тактическом (ситуационном).

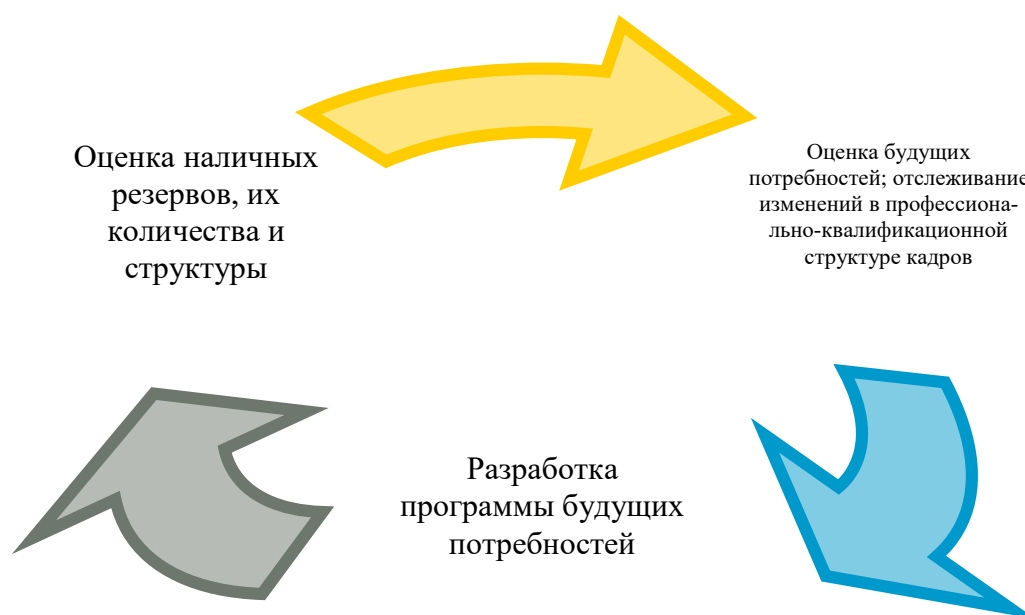
По существу стратегическое планирование потребности в персонале состоит в составлении потенциала специалистов, необходимых для реализации, стратегии развития и фактического состояния человеческих ресурсов организации, а также в определении потребности в этих ресурсах в будущем. При этом взаимосвязь с общей стратегией развития организации обязательна.

Тактическое планирование предполагает анализ и удовлетворение конкретных потребностей организации на планируемый период (квартал, полугодие). Оно основывается на производственном плане развития организации в этот период, на прогнозировании карьерного роста, достижения пенсионного возраста, на показателях текучести кадров.

При планировании человеческих ресурсов обычно учитываются следующие внутренние и внешние факторы:

- состояние экономики и данной отрасли в рассматриваемый период;
- государственная политика (законодательство, налоговый режим, рациональное страхование и т.п.);

- конкуренция с другими компаниями, рыночная динамика;
- стратегические задачи и бизнес-планы компании;
- финансовое состояние организации, уровень оплаты труда;
- корпоративная культура, лояльность сотрудников;
- движение персонала (увольнение, декретные отпуска, выходы на пенсию, сокращения и т.п.).



*Рис.9.2. Этапы планирования персонала*⁷¹

Этапы планирования персонала в компании могут выглядеть следующим образом:

- оценка наличных резервов, их количества и структуры;
- оценка будущих потребностей;
- отслеживание изменений в профессионально-квалификационной структуре кадров, выявление потребности в рабочей силе с указанием количественных и качественных показателей;
- разработка программы будущих потребностей.

⁷¹ Зиновьев В.Н., Зиновьева И.В. Менеджмент: Учебное пособие. М.: Дашков и К, 2014. 477 с.

На первом этапе проводятся: анализ использования трудовых ресурсов организации; уточнение задач по отдельным группам исполнителей; формирование адекватных квалификационных требований; выявление резервов продуктивности труда на каждом конкретном участке работы.

На втором этапе осуществляется определение потребности в персонале на планируемый период. Исходными данными для определения необходимой численности, их профессионального и квалификационного состава являются: производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда, структура работ.

Вся названная информация собирается в результате учета персонала. *Учет персонала* – это система способов наблюдения количественных измерений и регистрации состояния и использования всех категорий работников организации. Обычно потребность в персонале определяется на стадии подготовки и разработки бизнес-плана.

На подготовительной стадии осуществляется согласование перспектив организационно-экономического и производственного развития фирмы; сбор заявок от руководителей на формирование их подразделений. На стадии разработки бизнес-плана осуществляется увязка его разделов между собой и балансировка по срокам, исполнителям, ресурсами источникам их отступления. В числе прочих разрабатываются разделы, имеющие непосредственное отношение к персоналу, как разделы «Персонал» и «Управление».

На третьем этапе кадрового планирования осуществляется разработка кадровых мероприятий, направленных на реализацию кадровых целей, задач, кадровой стратегии, кадровых планов.

Кадровые мероприятия представляют собой комплекс мер, направленных на решение кадровых задач, воплощение разработанных кадровых планов.

Кадровое планирование призвано решать задачи профессионального и должностного роста работников, создавать

условия карьерного роста. Реальные возможности системы планирования человеческих ресурсов определяются, главным образом, характером информационной базы, содержанием банка данных.

В целях оценки потребности в кадрах по каждому структурному подразделению, и в целом по предприятию анализируются технологический процесс планирования труда и численности работающих, т.к. он имеет прямое отношение к планированию потребности предприятия в кадрах.

Технологический процесс планирования труда и численности представляет собой последовательность взаимосвязанных процедур, которые имеют определённый набор исходных данных, алгоритм расчёта показателей и законченный результат, в процессе планирования выполняются следующие плановые расчеты:

- анализируется выполнение плана по труду и численности за предшествующий период;
- рассчитываются плановые показатели производительности труда;
- определяется нормативная трудоёмкость изготовления единицы продукции, работ и товарного выпуска;
- насчитывается плановый баланс рабочего времени одного работающего;
- рассчитывается потребность в кадрах, его плановая структура и движение;
- планируется развитие кадров.

Выявление и планирование спроса на человеческие ресурсы

Сущность процесса планирования человеческих ресурсов в современной организации. Планирование человеческих ресурсов – традиционно подразумевает процесс определения того когда, где, сколько, какого качества (квалификации) и по какой цене потребуется организации сотрудников для реализации ее задач.

Основная задача планирования человеческих ресурсов (в узком смысле) состоит в обеспечении реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора предприятия - работников - их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм.

Несовершенное планирование человеческих ресурсов дорого обходится организациям и может привести к потере ценных ресурсов.

Пример. Крупная американская корпорация, создавшая совместное предприятие с российским партнером, направила ему оборудование стоимостью около 4 млн. долл., которое должно было быть установлено на заводе совместного предприятия. Предполагалось, что другая сторона предоставит монтажников для установки оборудования. Однако российские монтажники оказались не в состоянии смонтировать оборудование, более того нанесли ему ущерб. В результате, совместное предприятие понесло значительные незапланированные расходы, связанные с приглашением иностранных специалистов, ремонтом оборудования, задержкой пуска производственной линии.

9.4. Подбор, расстановка и подготовка кадров

Подбор, расстановка и подготовка кадров направлены на реализацию потребности компании в рабочей силе и создание резерва кандидатов на все рабочие места с учетом будущих изменений. Эффективность управления в решающей степени зависит от качественного подбора и расстановки кадров руководителей и специалистов.

В современных условиях важное значение имеют не только высокие деловые качества, но и широта экономического мышления, предприимчивость, умение видеть перспективу развития предприятия, обладать необходимыми личными качествами.

Подбор кадров управления – процесс их поиска и изучения с целью установления пригодности работников для выполнения обязанностей по определенной должности.

Отбор кадров управления – выявление возможностей претендентов для определения их на соответствие условиям и особенностям работы.



Рис.9.3. Основные этапы процесса подбора персонала⁷²

Расстановка кадров управления предполагает обоснованное и экономически целесообразное распределение работников по структурным подразделениям и должностям в соответствии с требуемым уровнем и профилем подготовки, опытом работы, деловыми и личными качествами.

Таким образом, подбор, отбор и расстановка кадров решают две задачи: назначение на должность наиболее подходящих работников и нахождение для каждого из них наиболее соответствующей его данным сферы трудовой деятельности.

⁷² Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. С.368.

За подбор, отбор и расстановку кадров на предприятии ответственность несет его руководитель, а непосредственно осуществляет эти функции кадровая служба совместно с руководителями подразделений, для которых подбираются кадры.

Подбор, отбор и расстановка кадров состоят из ряда принципов:

- ✓ формирование требований к исполнителям по каждой должности;
- ✓ сбор данных о возможных кандидатах;
- ✓ оценка качеств кандидатов и составление характеристик по каждому из них;
- ✓ сопоставление качеств кандидатов и требований к работнику;
- ✓ сравнение данных различных кандидатов и выбор наиболее подходящего кандидата;
- ✓ назначение кандидата на должность.

Определить требования к работникам – сложная задача, так как они должны касаться не только знаний и практических навыков, но и определенных способностей, особенностей мышления, черт характера, типа нервной высшей деятельности.

Требования к знаниям и навыкам изложены в квалификационном справочнике должностей служащих. А остальные требования определяются конкретно на предприятии. Общих требований к специалистам, техническим исполнителям сформулировать невозможно, а к руководителям общие требования сформулированы:

1. Профессиональная компетентность в вопросах деятельности своего предприятия или подразделения и эрудиция по более широкому кругу вопросов, касающихся производства.

2. Высокие организаторские и деловые качества. Он должен быстро ориентироваться в обстановке, не бояться принимать ответственные решения, уметь настоять на своем, про-

являть требовательность, быть энергичным и оперативным в действиях, видеть перспективу и определять главные звенья.

3. Знание основ психологии личности и социальной психологии.

4. Наличие высоких морально-этических качеств.

Требования к руководителям и специалистам могут быть конкретизированы предприятием с указанием степени важности наличия тех или иных деловых качеств и личных у претендента на должность.

В качестве таких требований можно рассматривать:

1. Профессиональные предпосылки и образование:

- наличие высшего образования;
- другие виды образования;
- знание иностранных языков;
- стаж работы в той или иной области;
- владение компьютером.

2. Личностные предпосылки:

- логико-аналитические способности;
- способности к многовариантной проработке проблемы;
- организационные способности;
- умение проявлять инициативу;
- способность к принятию решений;
- умение вести переговоры;
- умение качественно выполнять работу в ограниченное время;
- навыки риторики и письменной работы;
- умение побуждать интерес к работе;
- стиль общения и т.д.

Перечень требований открытый, может дополняться или изменяться в зависимости от должности и взглядов руководства на ее роль в организации.

Одним из внутренних источников подбора и расстановки работников является резерв кадров.

Резерв руководителей – специально сформированная группа работников по своим качествам соответствующая требова-

ниям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственной деятельности. Наличие резерва позволяет обеспечить плавное замещение освободившейся должности и утверждение в ней нового сотрудника.

При приеме на работу:

1. Изучение личных документов, представленных кандидатом на должность. В их составе может быть:

2. Интервью или собеседование работодателя или его представителя с кандидатом на должность. Обычно оно проводится по предварительно разработанным вопросам, но может быть и без него. В беседе с кандидатом может участвовать один работодатель или несколько его представителей. В результате беседы могут быть определены знания по специальности, эрудиция кандидата, его такт, сообразительность, логика мышления и т.д.

3. Метод оценочных центров позволяет выявить управленческие способности человека. Специалисты со стороны моделируют производственные ситуации. Испытуемому даются тесты или упражнения и по его ответам оценивают правильность выбора и принятия решения им.

4. Матричный метод. Разрабатывается таблица – матрица с перечислением фамилий претендентов и перечня необходимых деловых и личностных качеств. Против каждой фамилии экспертами ставится оценка в баллах по тому или иному качеству. Оценка взвешивается на показатель значимости качества и определяется интегральный показатель по каждому претенденту. Набравший максимум баллов может быть принят на должность.

5. Тестирование используется для определения особенностей высшей нервной деятельности: интеллекта, организаторских способностей. Психофизиологические особенности

личности при необходимости можно исследовать с помощью специальной аппаратуры.

Эффективность управления персоналом

Успех стиля управления можно оценивать по воздействию на прибыль и издержки.

При оценке надо также использовать критерии, относящиеся к задачам:

- по разработке продукции;
- организации;
- управлению персоналом (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе).

Наконец, применение стилей управления имеет определенные ограничения (правовые, этические, ценности предпринимательства).

Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. *При этом следует учитывать:*

- личные качества (представления о ценностях, самопознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования);
- зависимость от предстоящих задач (содержат ли они творческие или новаторские элементы, степень сформулированности, наличие опыта их решения, решаются ли они планоно или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков);
- организационные условия (степень жесткости оргструктуры, централизованное и децентрализованное решение задач, количество инстанций принятия решения, четкость путей информации и связи, степень контроля);
- условия окружающей среды (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная безопасность, господствующие общественные ценности и структуры).

9.5. Основные виды оценки управленческих кадров

Аттестация кадров – важная составная часть управления персоналом, наиболее эффективная форма оценки кадров. Обязательной аттестации подлежат работники в предусмотренных отдельными законами случаях. Добровольная аттестация проводится по усмотрению (решению) администрации с целью оптимизации управления персоналом, а значит, для повышения работоспособности и устойчивости бизнеса.

Аттестация является одной из наиболее распространенных форм оценки работы персонала, а точнее – соответствия занимаемой должности.

Проведение аттестации:

1. Состав рабочих групп экспертной и аттестационной комиссий (экспертная комиссия, аттестационная комиссия).
2. Документы, предоставляемые на работника (отзыв (характеристика)).
3. Проведение экспертной оценки.
4. Экзамен. Заседание аттестационной комиссии.
5. Результаты аттестации.

Сегодня текучесть кадров – также одна из многих проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия. Следует различать ее естественный уровень в пределах 3-5% от численности персонала и повышенный, вызывающий значительные экономические потери. Естественный уровень способствует обновлению производственных коллективов. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется по различным причинам, на их место приходят новые сотрудники – в таком режиме живет каждое предприятие.

Другое дело, когда текучесть существенно превышает 3-5%. В этом случае издержки становятся значительными и возрастают с увеличением оттока кадров. Как правило, отток

связан с увольнением работников. За последнее время наиболее остро проблема массовых увольнений возникает в виде реакции на экономико-политическую ситуацию, взять хотя бы последствия кризиса в августе 1998 года, когда наблюдались массовые сокращения работников, например, финансовой сферы. Затем, приспособившись к новым условиям, предприятия были вынуждены опять набирать персонал. В результате непродуманной политики повального сокращения персонала и последовавшего затем аврального набора происходит разрушение сложившихся коллективов.

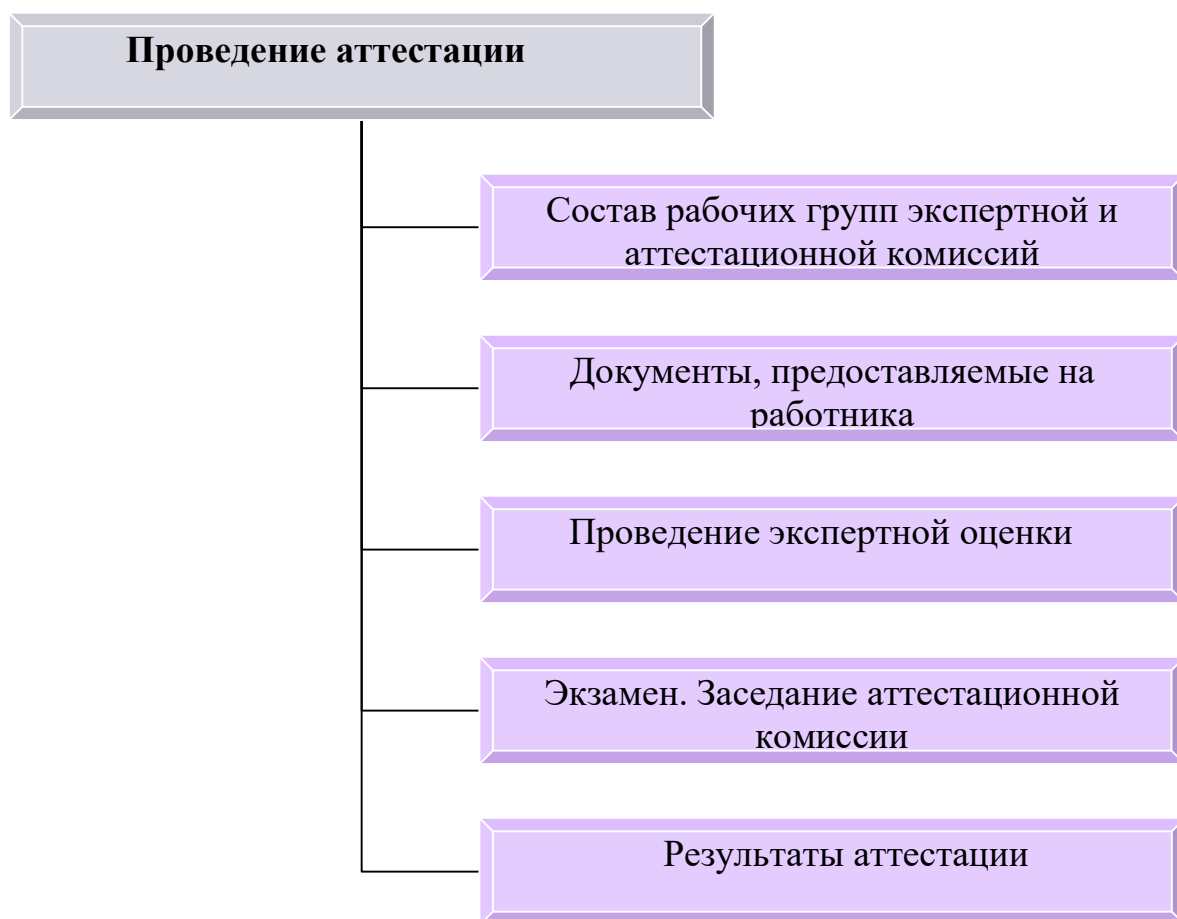


Рис.9.4. Схема последовательности проведения аттестации⁷³

⁷³ Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. С.368.

Высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия, хотя в некоторых случаях уровень текучести высок из-за специфики производства.

Вся деятельность по управлению текучестью кадров в рамках общего управления персоналом можно представить в виде следующих последовательных стадий:

Рассмотрим содержание каждого из этапов более подробно.

1 этап. Определение уровня текучести кадров. На этой стадии необходимо ответить на главный вопрос - является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям, недополучению прибыли предприятием? Отмеченный выше уровень в 3-5 % не должен восприниматься как некий индикатор, поскольку профессиональная мобильность на конкретном предприятии формируется под воздействием совокупности факторов - отраслевая принадлежность, технология производства, трудоемкость работ, наличие/отсутствие фактора сезонности в производственном цикле, стиль руководства, уровень и принципы корпоративной культуры. Поэтому при определении индикативного уровня следует провести анализ динамики трудовых показателей предприятия за возможно больший период времени (последние годы), выявить наличие и величину сезонных колебаний текучести.

2 этап. Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров. Это очень важный этап и в то же время один из наиболее трудоемких, поскольку для его проведения необходимы специальные данные. Дело в том, что с началом проведения в стране экономических реформ одним из первых управленческих аспектов, которым стали пренебрегать предприятия, стало нормирование труда, изначально призванное выявлять резервы производительности труда. Предприятий, где ведется учет затрат рабочего времени, разрабатываются, соблюдаются и регулярно пересматриваются

трудовые нормы, на сегодняшний момент можно назвать единицы. Однако проблемой следует заниматься в любом случае, поэтому необходимо хотя бы приблизительно оценить величину потерь, которая в любом случае в основном складывается из следующих показателей:

- ❖ потери рабочего времени - временной интервал между увольнением сотрудника и принятием нового работника, в течение которого незаполненное рабочее место не производит продукцию;

- ❖ потери, вызванные проведением процедуры увольнения;

- ❖ выплаты выходных пособий увольняющимся работникам (если они производились).

Здесь можно также учесть законодательные особенности начисления выплат, производимым по разным основаниям увольнения. При сокращении штатов и при увольнении по собственному желанию суммы выплат будут разными. Консультацию по данным вопросам может дать юридическая служба (юрист) предприятия, т.е. можно рассчитать «переплаченные» средства и также включить их в потери; затраты рабочего времени сотрудника кадровой службы, оформляющего увольнение; потери, связанные с судебными издержками, связанными с незаконным увольнением, последующим восстановлением и оплатой времени вынужденного прогула. Эта статья потерь может быть весьма значительной, т.к. шансы на восстановление на прежнем рабочем месте весьма велики. Потери, вызванные проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место; затраты на поиск кандидатов (объявления в средствах массовой информации, рекламные щиты с объявлением о приеме на работу и др.); затраты на отбор кандидатов (затраты рабочего времени кадровой службы, осуществляющей процедуру отбора-тестирование, собеседование, просмотр анкет и др., и финансовые затраты на те же процедуры); затраты, вызванные оформлением принятых на работу (затраты рабочего времени работников кадровой службы,

осуществляющих данное оформление, и финансовые затраты на эту процедуру); прямые затраты по поиску, отбору и оформлению кандидатов в виде оплаты услуг кадровых агентств, организаций, осуществляющих подбор персонала; затраты на обучение принятого на работу сотрудника; затраты на проведение трудовой адаптации работника, обучение на рабочем месте (наставничество, самообучение, помощь коллег по работе и др.); затраты на обучение с отрывом от производства; снижение производительности труда сотрудников, решившихся уволиться. Подобные сведения можно получить не только в ходе разработки специального социологического исследования на основе опроса, интервьюирования, но также и при анализе данных качественно проведенной аттестации персонала.

Контрольные вопросы

1. Трудовой коллектив - это?
2. Какие есть принципы управления персоналом?
3. Что такое аттестация?
4. Какие есть виды трудовых коллективов?
5. Как проводится аттестация?
6. Что означает слово управление?
7. В чем заключается сущность управления человеческими ресурсами?
8. Что такое подготовка кадров?
9. Что вы понимаете под словом эффективность управления кадрами?
10. Что такое подбор кадров?

Глава 10. МОТИВАЦИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

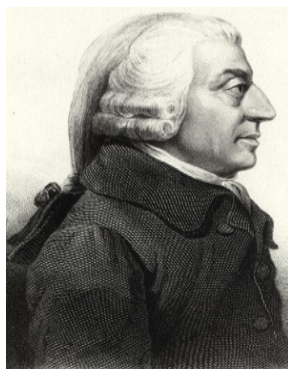
Ключевые слова: мотив, мотивация, менеджмент, потребность, модель, стратегия, трудовой коллектив.

Важно не то, как поступает человек, а чем он при этом руководствуется.

Нужно видеть не только поступок, но и его мотив.

Бхагавадгита

10.1. Сущность и понятие мотивации



Мотив (от лат. приводить в движение, толкать) – внутренний побудитель деятельности, придающий ей личностный смысл.

Мотивы (motiv) – осознанные индивидом побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением определенных потребностей, отвечающие на вопрос: «Ради чего эта деятельность совершается?». Мотив предполагает знание о тех материальных и идеальных объектах, которые способны удовлетворить потребность, и тех действиях, которые способны привести к ее удовлетворению.⁷⁴

За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации.

⁷⁴ Трапицына С.Ю. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие. 2010. С. 6.

Мотивация (motivation – готовность (желание) человека выполнять какую-то определенную работу, обусловленная тем, что это удовлетворяет ту или иную его потребность.

Адам Смит (1723-1790) шотландский экономист, философ-этик; один из основоположников современной экономической теории.⁷⁵

Ещё со времён Адама Смита традиционно считалось, что если работник получает оплату за свой труд, значит, он должен быть доволен. Труд часто рассматривался лишь как средство заработка. Между тем, результаты исследований свидетельствуют о том, что оплата труда является необходимым, но недостаточным условием мотивации трудовой деятельности.

Разработано множество часто противоречивых теорий для объяснения того, почему индивид действует; почему он выбирает именно те действия, которые совершает; почему некоторые люди обладают более сильной мотивацией, чем другие, в результате чего добиваются успеха там, где имеющие не меньшие возможности и способности терпят неудачу. Одни психологи отдают предпочтение роли внутренних механизмов, ответственных за действия индивида; другие видят причину мотивации во внешних стимулах, поступающих от окружающей среды; третьи изучают основополагающие мотивы как таковые, делая попытку выяснить, какие из них являются врожденными и какие – приобретенными; четвертые исследуют вопрос о том, служит ли мотивация для ориентирования деятельности индивида с целью достижения определенной цели или же просто является источником энергии для поведенческих актов, определяемых другими факторами, такими, например, как привычка.

Для того чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления:

✚ что в деятельности человека находится в зависимости от мотивационного воздействия;

⁷⁵ Гусейнов Р.М, Горбачева Ю.В, Рябцева В.М. История экономических учений: Учебник. Новосибирск, 2000. С.17.

- ✚ каково соотношение внутренних и внешних сил;
- ✚ как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

Человека побуждает к активным действиям, в том числе и к труду, необходимость удовлетворения различных потребностей.

Потребности – это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека.

Мотивы к труду формируются до начала профессиональной трудовой деятельности. Человек усваивает ценности и нормы трудовой морали и этики, закладывающие основы его отношения к труду. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Создание, поддержание и формирование условий для побуждения людей является достаточно сложным делом. Так как мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Однако имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала в привлекательности труда, ее творческом характере, в высокой оплате труда, и в служебном росте.

Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Мотивы поддаются осознанию. Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.

Выделяют следующие основные типы мотивов:

- ✓ мотив как внутренне осознанные потребности, побуждающие к действиям, связанным с их удовлетворением;
- ✓ мотив как неосознанная потребность;

✓ мотив как инструмент удовлетворения потребности. Например, мотивом может стать цель, если приобретает для человека особый смысл;

✓ мотив как намерение, побуждающее поведение;

✓ мотив как комплекс перечисленных факторов.

Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека. Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует его мотивационную структуру. У каждого человека она индивидуальна и обуславливается множеством факторов: полом, возрастом, образованием, воспитанием, уровнем благосостояния, социальным статусом, должностью, личными ценностями, отношением к труду, работоспособностью и т.д. Изучить эту структуру – задача менеджера.

Мотивирование – процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит оттого, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

Мотивационная структура личности достаточно стабильна, но поддается целенаправленному формированию и изменению, например, в процессе воспитания, что приводит и к изменению поведения.

Для успешного руководства подчиненными необходимо хотя бы в общих чертах знать основные мотивы их поведения и способы воздействия на них и возможные результаты таких усилий.

Стимулирование внешнее побуждение влияющее на поведение человека в сфере труда, его заинтересованность.

Выделяют два варианта стимулирования - мягкий и жесткий.

Жесткое стимулирование предполагает принуждение людей к определенным действиям и основывается на некоем ценностном минимуме (страхе). Его примером служат сдельная заработная плата или оплата за конечный результат, отсутствие социальной защиты.

Мягкое стимулирование основано на побуждении к деятельности в соответствии с ценностным максимумом. Его инструментом является, например, социальный пакет (благ, гарантий).

Идеальный вариант мотивационного механизма предполагает, что внутренние мотивы (желания) должны первенствовать по отношению к внешним положительным мотивам (побуждению), а те, в свою очередь, иметь приоритет перед внешними отрицательными мотивами (принуждением).

Говоря о системе управления людьми в организации, необходимо отдавать себе отчет в том, что мотивация - это не столько технологии, процедуры, документы и регламент, сколько искусство, потому что обращаться приходится как к разуму, так и к чувствам сотрудника, т.е. нужно не просто ставить задачи перед подчиненными и требовать их выполнения, а нужно вовлекать сотрудников в решение общей задачи и все должны понимать, что они одна команда, идущая к общей цели.

Потребность и ее классификация

Потребность – нужда в чем-либо, необходимом для поддержания жизнедеятельности индивида, социальной группы, общества, внутренний побудитель активности. Потребности выражают взаимосвязь субъекта и его деятельности и проявляются во влечениях, интересах, целях и в конечном счете, в поведении.

Существуют различные классификации потребностей человека. На самом деле их можно объединить в три группы:

- *биологические* (естественные, врожденные, физиологические, органические, природные) – потребности, которые связаны с биологической природой человека;
- *социальные* – потребности, которые связаны с общественной природой человека;
- *духовные* – потребности, которые связаны с познанием окружающего мира, самого себя и смысла своего существования.

Особенности человеческих потребностей:

- ➡ все потребности человека взаимосвязаны;
- ➡ не все потребности человека могут быть удовлетворены;
- ➡ потребности не должны противоречить нравственным нормам общества;
- ➡ неиссякаемость, нескончаемость, бесконечное множество потребностей.

Описывая человеческие потребности, американский психолог А.Маслоу⁷⁶ охарактеризовал человека как «желающее существо», которое редко достигает состояния полного, завершенного удовлетворения. Дополнительно рассмотрим сведения о том, что лежит в основе классификации потребностей с точки зрения известных психологов.⁷⁷

Потребности можно классифицировать по объектам и субъектам:

По субъектам:

- индивидуальные, коллективные, общественные (потребности в еде, одежде, жилье; потребности трудового коллектива в квалифицированном руководстве, благоприятном психологическом климате, нормальных условиях труда; общественные – снижение уровня инфляции и безработицы, экономический рост...);

⁷⁶ Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2008.С. 25.

⁷⁷ www.egeteka.ru

➤ потребности домохозяйств, предприятий, государства как субъектов экономики (домохозяйств - в лучших товарах по низким ценам; предприятий - в повышении конкурентоспособности продукции, снижении затрат, увеличении прибыли; государства – в увеличении поступлений в бюджет...).

Мак Дугалл У. – англо-американский психолог	В основе классификации потребностей – инстинкты человека
Додонов Б.И. – российский психолог	Различает виды потребностей в связи с эмоциями человека
Мюррей Г. – американский психолог	Различает потребности по способам их удовлетворения – первичные и вторичные, явные и латентные По функциям и формам проявления – интравертивные и экстравертивные По проявлению на действенном (вербальном) уровне – эгоцентрические (социоцентрические)
Маслоу А. – американский психолог	Различает потребности по уровням значимости (иерархия потребностей), т.н. «пирамида потребностей Маслоу»
Гилфорд Д. – американский психолог	Различает потребности в зависимости от мотивационных факторов, т.е. мотивов

По объектам:

➤ физиологические (в пище, одежде, жилье) – порождены существованием человека как биологического существа; социальные (в общении, информации, образовании) – возникают у человека как социального существа;

➤ материальные – потребности в материальных благах и услугах; духовные – в творчестве, самовыражении, самосовершенствовании;

➤ первоочередные – удовлетворяются предметами первой необходимости; непервоочередные (второстепенные) – удовлетворяются предметами роскоши.

По степени реализации:

➤ абсолютные потребности – возникли и выявлены при данном уровне развития науки, техники, производства;

➤ действительные – могут быть реализованы при достигнутом уровне науки, техники, производства в стране;

➤ платежеспособные – которые человек может удовлетворить при соответствующем соотношении уровня дохода и цен.

Потребности имеют исторический характер, зависят от культурного уровня страны, экономических, национальных, религиозных, географических, климатических и др. особенностей.

10.2. Особенности управления мотивациями

Система мотивации персонала в компании – комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только непосредственно к работе, но, прежде всего, к особенной старательности и активному желанию работать, к получению высоких результатов своей деятельности и к желанию совершенствоваться, как профессионала. Невозможно мотивировать сотрудников насильственным образом.

Политика в области мотивации и стимулирования сотрудников в большинстве случаев преследует две цели:

❖ выработать у сотрудника желание наиболее эффективным способом добиваться поставленных перед ним целей и задач;

❖ повысить лояльность, приверженность сотрудника компании.

Низкая мотивация сотрудников может привести к негативным последствиям в компании:

- ✚ падению производительности труда;
- ✚ ухудшению социально-психологического климата в коллективе;

- ✚ снижению качества труда; ухудшению имиджа компании на рынке.

Знание механизма мотивации позволяет руководителю разнообразить формы признания и оценки труда работников и эффективно их использовать в различных ситуациях.

Управление мотивацией труда включает:

- ✓ выбор мотиваторов труда;
- ✓ политику заработной платы (кто как работает, тот так и получает заработную плату);
- ✓ политику вознаграждений и услуг (вознаграждение за определенные работы);
- ✓ политику участия в успехе (политика участия в успехе компании);
- ✓ управление затратами на персонал.

Выбор мотиваторов труда является основой управления трудом.

Мотивация труда связана с природой стимулов к труду. Построение схемы «потребности - интересы - стимулы (мотивы) - вознаграждение» помогает понять, как осуществляется побуждение человека к активному труду.

Чтобы эффективно использовать мотивацию для усиления управленческого воздействия и достижения организационных целей, необходимо хорошо представлять себе ее структуру как объекта управления. Под структурой мотивации понимаются составляющие ее и упорядоченные определенным образом элементы – потребности, интересы, способности, желания, ожидания, ценностные ориентации, установки. Рассмотрим кратко эти составляющие.

В основе мотивации работника, как и каждого человека, лежат потребности. Они выступают внутренними, глубинными источниками развития личности и ее деятельности. Масштабы различия в поведении разных людей в одной и той же ситуации

– это параметр, сигнализирующий о различиях их мотиваций. С другой стороны, сходство действий одного и того же человека в разных ситуациях свидетельствует о силе его внутренней мотивированности. Пока потребность не удовлетворена, она активизирует деятельность и влияет на нее. Современная практика показывает, что с точки зрения управления важнейшими являются три типа мотиваций, обусловленных потребностями: в достижении цели, в присоединении (общении) и во власти. Все они особенно значимы в сфере управленческого труда.

Важную роль в мотивации играет интерес – особая форма проявления потребности, обеспечивающая направленность личности на осознание и достижение определенных целей деятельности. Отличительным признаком действия интереса является видимое усиление мотивации, проявляющееся в повышенном внимании к объекту, в динамике мышления, в интеллектуальном и ином напряжении. Можно считать, что интерес есть катализатор мотивации.

В практике менеджмента носителями интересов выступают так называемые «связанные группы». Это лица, группы или организации, вступающие в определенную сделку, договорный процесс, где все участники зависят друг от друга. Каждая группа вносит свой специфический вклад в предприятие и заинтересована в компенсации этого вклада в различной форме.

Так, при распределении прибыли интересы связанных групп, как правило, состоят в следующем:

- собственники (акционеры) заинтересованы в дивидендах;
- государство – в росте выпуска продукции и прибыли как налоговой базы;
- персонал – в оплате труда и в своей доле прибыли;
- финансисты, инвесторы, кредиторы, непосредственно не связанные с предприятием, – в росте прибыли как факторе

повышения курса акций, платежеспособности и накопления финансовых ресурсов;

■ руководство – в сохранении большей части прибыли на предприятии с целью его дальнейшего развития и экономического укрепления своей исполнительной власти и личной незаменимости.

На выбор поведения работника и эффективность трудовой деятельности сильное влияние оказывают его жизненная позиция, привычки, традиции, уровень культуры, другие накопленные личностные, индивидуальные ценности, подчас трудноотделимые от мотивов. На их базе работник принимает решение, что ему делать и как. Оно может отличаться от общепринятых норм и указаний и вызывать существенные отклонения от результата, ожидаемого коллегами и руководством. Ценности работников не являются чем-то, что можно увидеть, пощупать, и поэтому они часто ускользают от внимания менеджера. Их можно распознать и оценить только путем кропотливого изучения личности и ее реакций, с большими затратами усилий и времени. Но если удастся выявить их, сформировать и развить в духе приверженности целям организации, то эффект превзойдет все ожидания. В этом состоит задача, в первую очередь, руководителей и менеджеров.

Индивидуальные ценности самих менеджеров, и особенно государственных служащих, могут достаточно радикально повлиять на эффективность функционирования организации в целом. Сложность и значимость взаимодействия индивидуальных ценностей менеджера и ценностей организации заметно проявляются в ситуациях заседаний, пресс-конференций и т.п. На вербальном, словесном уровне обсуждение проблем обычно проходит в терминах ценностей организации. Однако уже позы, жесты, гримасы и интонации могут выдавать не высказываемые и частично неосознанные индивидуальные ценности и предпочтения. Кто-то из руководителей подразделений может быть вдохновлен перспективой реорганизации, обновления; другой может нуждаться, прежде всего, в

ощущении солидарности с группой, которую он представляет, защищая ее от возможного сокращения штатов; третий, наоборот, испытывает потребность в лояльности своему руководству; многие другие, не задумываясь, поддерживают позицию большинства коллег-менеджеров и т.д. Иначе говоря, выявление и консолидация личных и коллективных ценностных установок персонала - важная мотивационная составляющая управленческого труда. Наиболее действенным средством ее реализации является личный пример руководителя.

Для менеджера центральное место в формировании мотивации работника часто занимают цели. *Цель* – осознанно предвосхищаемый результат деятельности. Правильно выбранная, понятная работнику и принятая им цель мобилизует его на достижение результата. В противном случае, не зная, куда и зачем двигаться, работник впустую затрачивает много сил, ресурсов и зачастую не получает нужного результата или получает его дорогой ценой, что сильно демотивирует работника. Это проявляется еще ярче, если работник не принимает для себя цель совместной деятельности, воспринимает ее как лично чуждую.

Правильный выбор целей предполагает мотивирующее воздействие, если их характеризует:

- тщательное обоснование;
- ясность и доступность;
- иерархичность и приоритетность;
- переход от краткосрочных к перспективным;
- коллективность обсуждения и разделяемость участниками реализации;
- реальность и соотнесение с возможностями;
- конкретность и планомерность достижения;
- контроль актуальности и пересмотр при необходимости.

Сильным мотивирующим элементом является ожидание. Характеристики процесса и результата деятельности зависят от того, в какой мере работник предвосхищает вознаграждение, а

затем чувствует себя вознагражденным в связи с достижением цели. Жизненный опыт учит работника, что подчас даже настойчивые усилия не гарантируют достижения цели. Так у человека формируется представление о том, насколько достижима цель. Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает. В противном случае люди устают от несбывшихся ожиданий и уровень мотивации их может снизиться вплоть до отрицательных величин. В современной российской практике несбыточность обещаний властей улучшить жизнь влечет экономические и социальные потрясения. С точки зрения управления мотивация и стимулирование есть взаимосвязанные средства повышения эффективности труда персонала. Руководителям и менеджерам всех уровней важно уметь осуществлять взаимонастройку механизмов мотивации и стимулирования для достижения целей организации.

Теория мотивации, теория X, теория Y, теория ожидания, теория гигиены, теория справедливости, теория превосходства потребностей



Развитие теории мотивации началось с начала XX века.

Абрахам Харольд Маслоу (1908-1970) – известный американский психолог и психиатр, один из основателей гуманистической психологии.

По Маслоу – иерархия потребностей в соответствии с их весомостью:⁷⁸

Потребности человека образуют иерархическую систему, где каждая потребность имеет свой уровень значимости. По мере их удовлетворения они уступают первенство другим потребностям.

Потребности человека многообразны. Наибольшее распространение получила теория американского ученого А.Маслоу,

⁷⁸ Зиновьев В.Н., Зиновьева И.В. Менеджмент: Учебное пособие. М.: Дашков и К, 2014. 477 с.

согласно которой все потребности по принципу иерархии располагаются в следующем восходящем порядке от «низших» материальных до «высших» духовных:

- физиологические потребности (в еде, питье, сне и т.д.);
- потребность в безопасности (защита от боли, гнева, страха и т.д.);
- социальные потребности (любви, нежности, причастности к какой-либо группе и т.д.);
- признание обществом (самоуважение, достижение цели, одобрения и т.д.);
- потребность в самореализации.

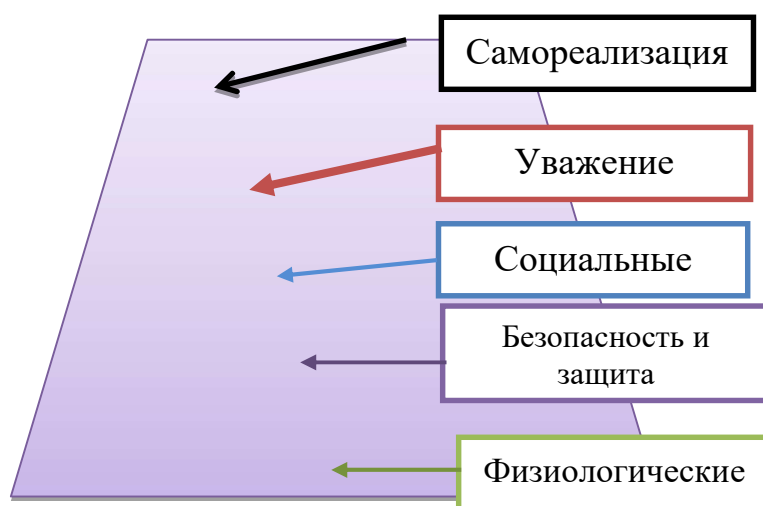


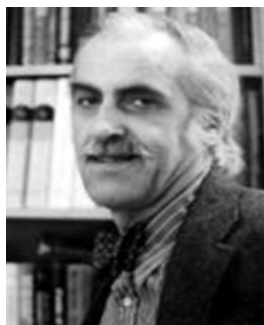
Рис.10.1. Пирамида потребностей по Маслоу⁷⁹

Эту классификацию потребностей можно дополнить выделением потребностей материальных и духовных, рациональных и иррациональных, абсолютных и действительных, осознанных и не осознанных, ложно понятых и др. Известны также потребности, которые возникают в процессе развития цивилизации (современное медицинское обслуживание, транспорт и т.д.) За способом удовлетворения потребности

⁷⁹Зиновьев В.Н., Зиновьева И.В. Менеджмент: Учебное пособие. М.: Дашков и К, 2014. 479 с.

разделяют на индивидуальные (одежда, еда, жильё и т.д.) и коллективные (общественный порядок, безопасность и т.д.).

Теория Маслоу получила дальнейшее развитие в теориях МакКлелланда и Герцберга.



Дэвид Макклеланд (David C. McClelland) родился 20 мая 1917 года в США. В 1941 году он получает степень доктора психологии в Йельском университете.

Основные работы:

«Достигающее общество»; «Пьющий человек: алкоголь и человеческая мотивация»; «Человеческая мотивация».

С его точки зрения, в наши дни наибольшую значимость приобретают потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней как правило удовлетворены.



Рис.10.2. Теория МакКлелланда ⁸⁰



Фредерик Ирвин Герцберг (1923-2000)

Американский психолог, который стал одной из самых влиятельных фигур в сфере управления бизнесом. Он добился известности как автор двухфакторной теории мотивации,

⁸⁰ Петров В.В. Теории мотивации. 2010. С.35.

которая ввела в широкое обращение понятие мотиваторов и гигиенических факторов. В основе теории Ф. Герцберга лежат следующие положения:

- ❖ потребности делятся на гигиенические и мотивирующие факторы (ощущение успеха, продвижение по службе, признание, ответственность, рост возможностей);
- ❖ наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой;
- ❖ для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов;
- ❖ для эффективной мотивации подчиненных руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

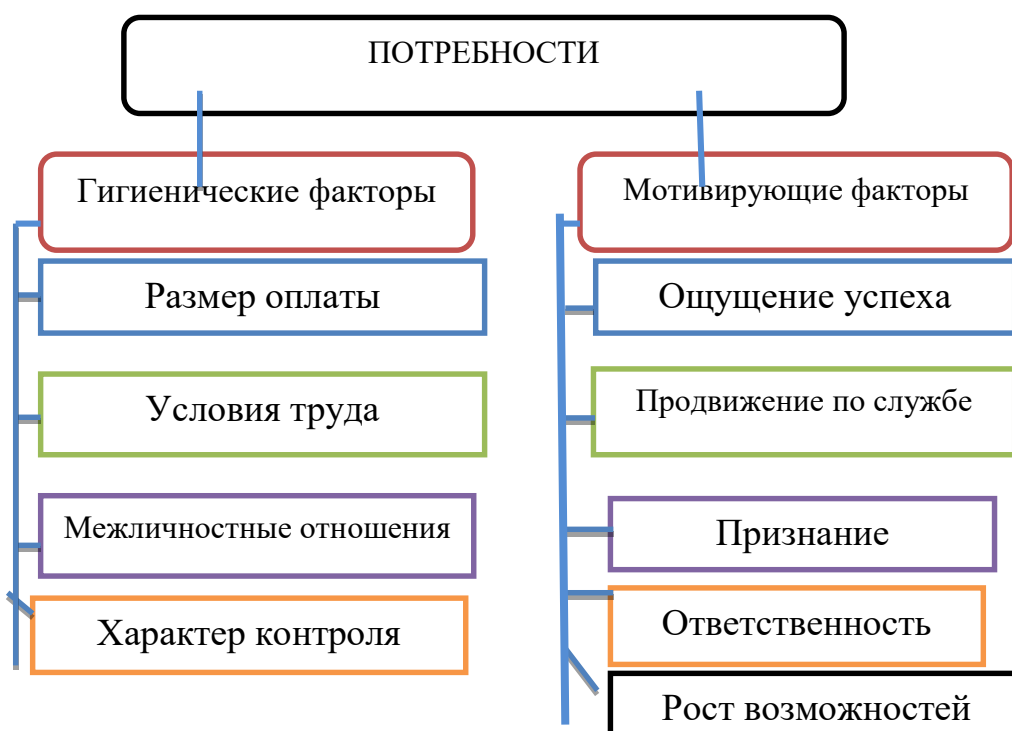


Рис.10.3. Теория Ф. Герцберга⁸¹

Процессуальные теории мотивации

Основной вклад в развитие процессуальных теорий внес В.Врум.⁸²

Виктор Врум - канадский психолог. По-



⁸¹ Петров В.В. Теории мотивации. 2010. С. 44.

⁸² www.vivanove.ru

лучил степень бакалавра в Университете Макгилла (1953). Магистр Университета Макгилла. Разработал свою теорию валентности, инструментальности ожиданий, которая затем стала крайне влиятельной в организационной психологии. Эта теория утверждает, что люди ведут себя особым образом, когда ожидают, что прилагаемые усилия с большой степенью вероятности приведут к желаемому результату.



Рис.10.4. Теория ожидания⁸³

Эта теория основана на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей. Каждый «блок ожиданий» в схеме отражает усилия менеджера по мотивации работника. К процессуальным теориям можно также отнести теорию справедливости. Она сводится к тому что, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Справедливость оценки с позиции работодателя и с позиции работника может отличаться. В этом случае нормирование труда, т.е. оценка необходимых усилий для

⁸³ Петров В.В. Теории мотивации. 2010. С. 55.

выполнения единицы работы может разрешить проблему справедливости.

Теория справедливости в комплексе с теорией ожиданий представлена в модели Портера-Лоулера



Лаулер Эдвард (1938) широко известен в научном мире благодаря своему оригинальному мышлению и исследованиям в области психологии отношения к зарплате, теории ожиданий, теории справедливости и анализу влияния характеристик труда на мотивацию работника. В деловых кругах он ценится как ведущий специалист в области заработной платы, а с недавних пор, и как автор работ по проблемам повышения эффективности организаций посредством использования различных форм участия работников в управлении. Лаймон Портер (его научный руководитель).

Л.Портер и Э.Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, в которую входят элементы теории справедливости и теории ожидания.

Л.Портер и Э.Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, в которую входят элементы теории справедливости и теории ожидания.

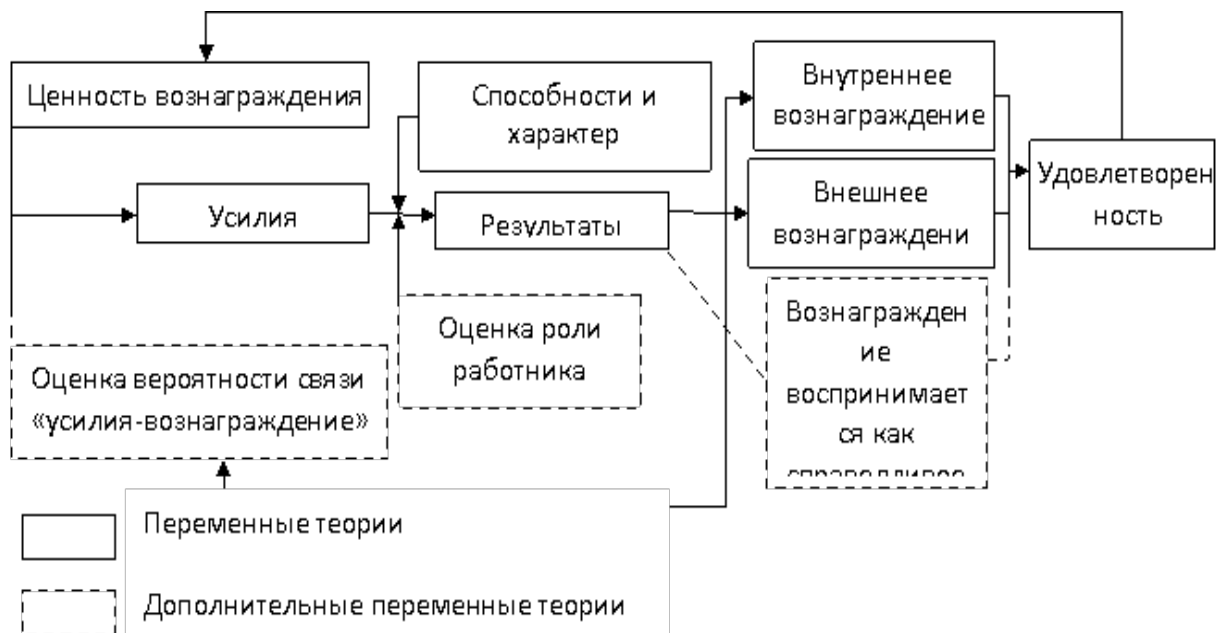


Рис.10.5. Теория модели Портера-Лоулера⁸⁴

⁸⁴ Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. С.368.

Эта теория основана на том, что мотивация есть функция потребностей, ожиданий и справедливости вознаграждения. Один из самых важных выводов этой теории состоит в том, что результативный труд всегда ведет к удовлетворению работника.

Теория справедливости, разработанная Стейси Адамсом

Джон Стейси Адамс, психолог, изучавший поведение и рабочую среду, выдвинул свою теорию справедливости в мотивации труда в 1963 году. Акцентирует внимание на восприятии людьми справедливости своего вознаграждения по сравнению с другими людьми. Сущность теории справедливости состоит в том, что сотрудники сравнивают свои усилия и вознаграждения с усилиями и вознаграждениями других лиц, находящихся в схожих рабочих ситуациях. Теория основана на предположении, что люди, работающие за вознаграждение, получаемое от организации, мотивируются желанием получить справедливое вознаграждение за выполняемую работу. Справедливость своего вознаграждения работники оценивают соответствием затрат и результатов.

Затраты относительно работы включают образование, опыт, квалификацию, способности, трудовые усилия, стаж работы, преданность организации и т.д. Результаты включают зарплату, долю в прибылях, признание, продвижение, дополнительные льготы и привилегии и т.д. Соответствие затрат и результатов сравнивается с аналогичным соотношением у других людей. Справедливость устанавливается, когда соотношение между результатами и затратами у разных людей одинаково.

Если баланс соотношения затраты-результаты нарушается, например, работник считает, что за аналогичную работу коллега получил больше, у него возникает ощущение несправедливости, обиды, неудовлетворенности, психологического напряжения. Чтобы восстановить справедливость, сотрудник предпринимает определенные действия: он может

уменьшить затрачиваемые усилия, либо пытается повысить уровень своего вознаграждения, либо принимает решение об увольнении и подыскивает новую работу. Менеджер должен опередить сотрудника и мотивировать его так, чтобы исправить дисбаланс между затратами и результатами и устранить несправедливость. Люди должны считать получаемое вознаграждение справедливым, эквивалентным затраченным усилиям. В противном случае мотивация к труду снижается.

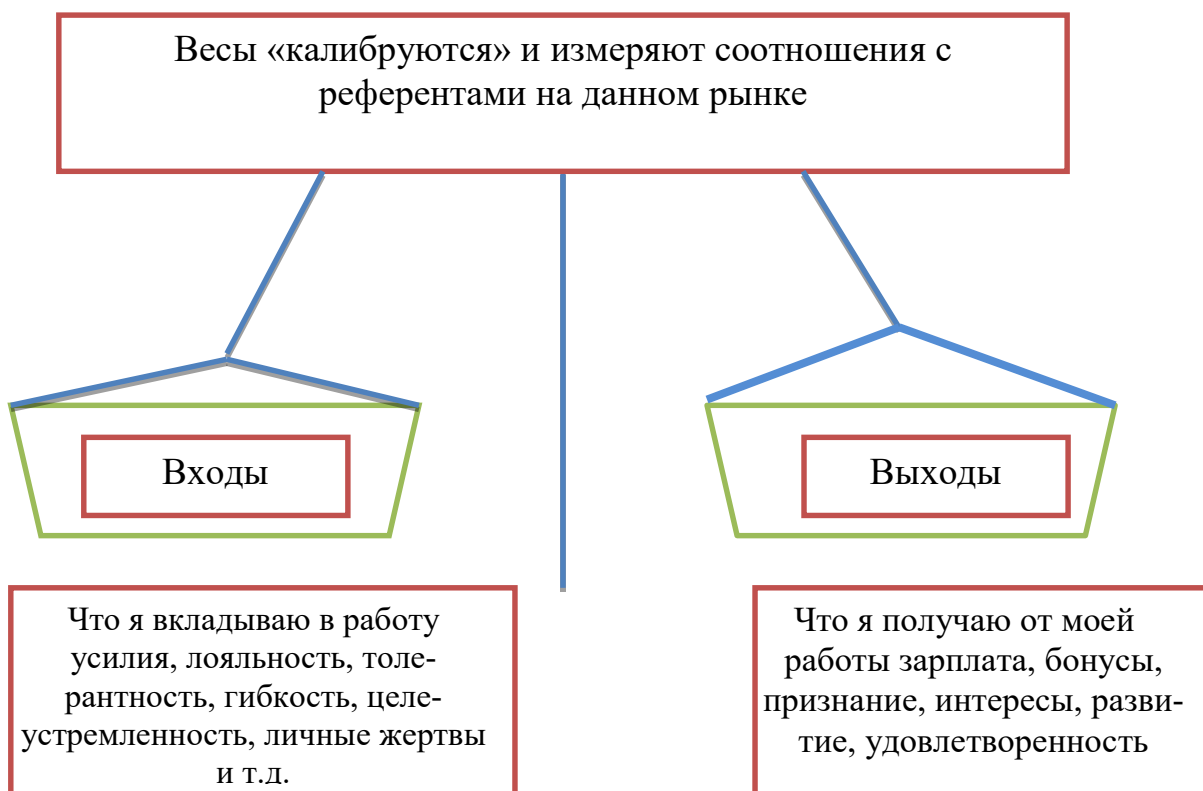


Рис 10.6. Диаграмма теории справедливости Адамса - рабочая мотивация

Дуглас Мак Грегор (1906-1964) американский социальный психолог.

Дугласом Мак Грегором были предложены теория «Х» и теория «Y», рассматривающие мотивацию человека с двух противоположных сторон.⁸⁵



⁸⁵ Петров В.В. Теории мотивации. 2010. С.45.

Согласно теории Макгрегора, подход к мотивации может быть выбран на основании отношения человека к труду. Выделяют два типа работников: X и Y.

Основные характеристики работника типа X:

- ✚ от природы ленив, не хочет работать;
- ✚ не хочет нести ответственность, избегает напряжения нервных сил;
- ✚ не инициативен, если к этому его не подталкивать.

Поэтому его нужно принуждать к работе путем наказания или поощрения.

Основные характеристики работника типа Y:

- ✚ существует естественная потребность в работе;
- ✚ стремится к ответственности;
- ✚ творческая личность.

Поэтому его нужно побуждать к работе, а не принуждать.

10.3. Модели и стратегии мотивации

Модели мотивации, предлагаемые различными исследователями для изучения содержания мотивации и мотивационных процессов, весьма многочисленны. Модели мотивации построены по различным основаниям, достаточно эклектичны и отличаются друг от друга. Модели мотивации могут использоваться в психологии, в менеджменте, для изучения конкретной ситуации. Модели мотивации практически не имеют социального аспекта, а основополагающими понятиями в них являются потребность и вознаграждение, поэтому процессы мотивации сведены к процессу побуждения.

Существуют процессуальные и содержательные модели мотивации. К содержательным моделям относятся модели мотивации, которые основаны на идентификации потребностей и мотивов, а к процессуальным – те модели мотивации, в основании которых лежит поведение людей, обусловленное их восприятием и познаниями. Содержательные модели моти-

вазии строили, например, Ф.Герцберг, Д.МакКлелланд, А.Маслоу. К процессуальным моделям мотивации относятся модели ожидания, справедливости, модель Пертера-Лоулера.

Модель мотивации Маслоу является бихевиористской, и согласно ей потребности человека имеют свою иерархию, и должны удовлетворяться последовательно, начиная с нижних уровней пирамиды Маслоу – удовлетворения физиологических потребностей. Эти потребности и рассматриваются как мотивы, определяющие поведение субъекта. Субъекта с ярко выраженными потребностями в успехе, власти и причастности, следует мотивировать задачами, для решения которых требуется проявление лидерских качеств, оказание влияния, проявление инициативы. Ф.Герцберг предложил свою модель мотивации, основанную на потребностях. Согласно этой модели удовлетворенность или недовольство от выполнения работы это разные величины, и связаны они с разными вещами. Герцберг выделил группу мотиваторов – факторов, связанных непосредственно с трудом, которые определяют уровень удовлетворенности работой – и отнес к ним карьерный рост, успех, одобрение, признание, ответственность. Также им была выделена группа так называемых гигиенических факторов, связанных с окружающей средой в процессе труда, и определяющих степень неудовлетворенности работой, отнеся к ней условия работы, политику компании, отношения с коллегами, заработок и т.д. Модель мотивации Герцберга показала прямую зависимость производительности труда от того, насколько благоприятны мотивационные и гигиенические факторы. Модель, предложенная Скиннером, показывает важное значение системы обратной связи между руководством и работниками, постоянного информирования последних о взаимосвязи их поведения и возможными последствиями.

Модель мотивации В.Врума, так называемая модель ожиданий, основана на положении о том, что только наличие потребности не мотивирует человека на достижение цели. Необходима определенная интенсивность мотивации, которая

складывается из желания реализовать определенное поведение и достаточно высокая степень уверенности в том, что поведение это приведет к требуемому результату. Модель Портера-Лоулера по сравнению с предыдущими моделями мотивации более полно представляет характеристику самого процесса мотивации. Эта модель содержит пять переменных: усилия, восприятие, результат, вознаграждение, удовлетворение. Модель помогает выявить зависимость результата от приложенных усилий, уровень которых определяется значимостью вознаграждения и степенью уверенности в его получении в результате затраченных усилий.

Стратегии мотивации – это ключ к достижению ваших целей. Это небольшие практики, которые можно использовать, чтобы усилить свою мотивацию или найти ее в себе.

Стратегии мотивации не занимают много времени, но их ежедневное повторение повышает их эффективность и вашу возможность черпать от них силу.

Подходы выбора стратегии мотивации, регуляторы мотивации, экономические и неэкономические факторы мотивации

Процесс выбора стратегии осуществляется на основе сформированных стратегических альтернатив.

На выбор стратегии влияет множество факторов, в том числе:

- вид бизнеса и особенности отрасли, к которой относится компания;
- характер целей, которые ставит перед собой компания;
- ценности, которыми руководствуются при принятии решений высшие менеджеры;
- финансовые ресурсы и обязательства компании по уже принятым решениям;
- степень зависимости от внешней среды;
- фактор времени.

Сформированные стратегии оцениваются по степени

пригодности для достижения главных целей компании и соответствия их требованиям окружения, а также возможностям развития организации.

А.Томпсон и А.Стрикланд (ученые написали книгу «Стратегический менеджмент») предложили матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию и конкурентной позиции компании.

Матрица Томпсона-Стрикланда состоит из четырех квадрантов, образованных вертикальной и горизонтальной осями:

- ▶ вертикальная ось «быстрый рост рынка - медленный рост рынка»;

- ▶ горизонтальная ось «слабая конкурентная позиция- сильная конкурентная позиция».

Первый квадрант представляет перечень стратегий, которые наиболее предпочтительны в случае сильной конкурентной позиции и быстрого роста рынка. Такими стратегиями являются вертикальная интеграция и диверсификация в смежные отрасли.

Во втором квадранте представлены стратегии с быстрым ростом рынка, но со слабой конкурентной позицией. К ним относятся стратегии горизонтальной интеграции, диверсификации, ликвидации.

Третий квадрант характеризуется слабой конкурентной позицией компании и медленным ростом рынка. Наиболее приемлемыми для этого квадранта являются стратегии минимизации издержек, диверсификация, слияние с конкурирующей фирмой.

Наконец, четвертый квадрант – медленный рост рынка при сильной конкурентной позиции компании. Стратегиями, соответствующими этим исходным данным являются стратегия диверсификации в смежные и новые отрасли, вертикальная интеграция, создание совместных предприятий международная экспансия.

Для того чтобы убедиться, что выбор стратегии осуществлен верно можно воспользоваться следующими вопросами:

➤ Насколько привлекательна анализируемая рыночная возможность? Степень привлекательности рынка зависит от соотношения угроз и возможностей, выявленных в ходе анализа внешней среды. Чем выше рыночные возможности, измеренные по указанным критериям, тем выше долгосрочная средняя прибыльность участников, действующих на таком рынке.

➤ Может ли данная стратегия обеспечить устойчивое конкурентное преимущество? Свидетельством устойчивости факторов преимущества является то, что они вносят значительный вклад в обеспечение потребительской стоимости, они могут использоваться в течение длительного времени, их сложно дублировать конкурентами.

➤ Каковы перспективы успешной реализации стратегии? Подтверждением того, что данная стратегия способна обеспечить обещаемые результаты является наличие необходимых финансовых и человеческих ресурсов, вовлеченность сотрудников в реализацию, согласованность между всеми уровнями стратегии.

Регуляторы мотивации и главные мотиваторы

Комментируя таблицу Вудкока и Фрэнсиса (два английских ученых, авторы книги «Раскрепощенный менеджер» 1982, книга адресована, прежде всего, руководителям-практикам, желающим повысить квалификацию, приобрести дополнительные знания, опыт и навыки управления людьми), можно отметить, что:

1. Рабочая среда оказывает мощное влияние на работника, поэтому организациям не стоит жалеть средств и усилий на создание благоприятной обстановки для сотрудников.

2. Вознаграждение сейчас обычно включает не только зарплату, но и много других выплат, а также выходные дни и особенно дополнительные выгоды: жильё, личное медицинское страхование, персональные автомобили, оплаченное питание и т.п.

3. Чувство безопасности связано с наличием работы, с

отсутствием неуверенности в завтрашнем дне, с признанием и уважением окружающих, принадлежностью к группе и др.

Таблица 10.1

Регуляторы мотивации⁸⁶

1. Рабочая среда Рабочее место Уровень шума Фоновое звучание Столовая Дизайн Удобства Чистота Физические условия работы	2. Вознаграждение Зарплата и другие выплаты Выходные Дополнительные выгоды Системы медобслуживания Социальные проблемы	3. Чувство безопасности Опасение стать лишним Ощущение своей принадлежности к организации Уважение и одобрение окружающих Приемлемый стиль управления Отношения с окружающими Осведомленность о том как в организации общаются с работниками
Главные мотиваторы		
4. Личностное развитие Ответственность Экспериментирование Новый опыт Возможности для обучения	5. Чувство причастности Владение информацией Консультации Коммуникация Представительство Совместное принятие решения	6. Интерес и вызов Интересные проекты Развивающийся опыт Возрастающая ответственность Обратная связь с продвижением к цели

4. Личностное развитие и рост подчинённых это главная забота хорошего менеджера.

5. Чувство причастности к общему делу присуще каждому работнику, он хочет ощущать свою «нужность» организации,

⁸⁶ Составлено на основе теоретических материалов.

поэтому руководители должны по возможности давать работающим полную информацию.

Б.Вудкок и Фрэнсис пишут, что большинство людей ищут такой работы, в которой бы содержался «вызов», которая бы требовала мастерства и не была слишком простой. Поэтому даже работы сугубо технического характера, выполняемые механически, необходимо стремиться превратить в интересные, приносящие удовлетворение задания.

Суть экономических мотивов состоит в том, что люди в результате требований, предъявляемых к ним организацией, получают определенные материальные выгоды, повышающие их благосостояние.

Они могут быть прямыми – денежный доход, и косвенными, облегчающими получение прямых.

Прямая экономическая мотивация выражается в форме денежных доходов, связанных с трудовой деятельностью: заработная плата, прибыль, различного рода выплаты и льготы.

Действенным стимулирующим средством экономической мотивации является также дополнение заработной платы системой итогового вознаграждения - премией.

Экономические и неэкономические способы мотивации человека

К неэкономическим способам мотивации относятся организационные и моральные.

Организационные способы включают в себя мотивацию целями, привлечением к участию в делах организации, обогащением труда.

Мотивация обогащением труда заключается в предоставлении работникам более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность осуществлять контроль над ресурсами и условиями труда.

К моральным методам мотивации относится, прежде всего, признание, которое бывает личным и публичным.

Смысл личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в докладах высшему руководству организации, представляются ему, получают право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие, предоставляется право постановки личного клейма, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат. Публичное признание состоит в широком распространении информации о достижениях работников через различные средства пропаганды, награждения и внесение их в специальные книги.

Специфическими моральными методами мотивации являются похвала и критика. Похвала должна следовать за любыми достойными действиями исполнителей. К ней предъявляются такие требования, как дозированность, последовательность, регулярность, контрастность. Отсутствие похвалы, особенно за хорошую работу, неискренняя похвала - демотивируют. Поэтому необходимо разрабатывать объективные критерии.

Критика тоже должна быть неотвратимой, т.е. следовать за допущенными ошибками. Она должна быть конструктивной, стимулировать действия работника, направленные на устранение ошибок, и указывать на их возможные варианты.

К правилам критики относятся: конфиденциальность, доброжелательность, создаваемая за счет снижения обвинительного акцента, внесения элементов похвалы, уважительного отношения к личности критикуемого, сопереживания ему, высказывания замечаний иносказательно, в косвенной форме; аргументированность; подчеркивание возможности устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь. Любая критика должна восприниматься как форма помощи в деле устранения недостатков.

И в заключение необходимо упомянуть еще одну форму стимулирования – это продвижение в должности, которое дает экономический, организационный и моральный стимул.

Организационные и морально-психологические факторы мотивируют неодинаково в зависимости от времени пребывания в должности, но после 5 лет ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает.

10.4. Концепция трудовой мотивации

Концепция трудовой мотивации В.Герчикова. Российский ученый, профессор Владимир Герчиков разработал концепцию мотивации, позволяющую повысить эффективность работы людей.⁸⁷

Герчиков Владимир Исакович (1938-2007) - доктор социологических наук, профессор, сертифицированный консультант по управлению. Область научных интересов - методология социологических исследований, теория и практика управления человеческими ресурсами, мотивация и стимулирование труда. Автор типологической модели трудовой мотивации, концепции человеческого фактора производства, социологических шкал для измерения количественных признаков.

Практики советуют... Кто не жалуется на трудности с мотивацией? Все жалуется. Одна из проблем в том, что на одни и те же стимулы люди совершенно по-разному реагируют... Мощный прорыв на этом участке теории и практики мотивации совершил профессор Владимир Исакович Герчиков. Он учил: не стоит мотивировать персонал вообще, он - разный. А разница эта проходит по разным типам внутренней мотивации. Открытие феномена внутренней мотивации произвело переворот в управлении людьми. Выяснилось, что им в организации нужно совсем не одно и то же.

А.И. Пригожин президент Национального института сертифицированных консультантов по управлению

⁸⁷ Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. С.368.

Окончательно типологическая модель трудовой мотивации сформировалась в начале 1990-х. Проведя тысячи интервью с сотрудниками разных уровней, профессор Герчиков пришел к выводу, что существует пять типов трудовой мотивации.

Таблица 10.2

Пять типов трудовой мотивации по В. Герчикову

Инструменталисты	Профессионалы	Хозяева	Патриоты	Люмпены ⁸⁸
Для людей инструментального типа работа сама по себе не представляет никакой ценности: им нужны лишь деньги. Такой человек будет работать с максимальной отдачей на любой работе, лишь бы ему хорошо платили.	Сотрудник с профессиональной мотивацией, наоборот, ценит не деньги, а содержание самой работы. Он ищет возможность и доказать, что способен выполнять работу, которая не каждому под силу.	Человек с хозяйской мотивацией стремится брать на себя полную ответственность за дело. Он готов выполнять работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее особой интересности или высокой оплате, но без всякого контроля со стороны. Однако «хозяином» очень сложно управлять - он не терпит, когда им командуют.	Работник патриотического типа в первую очередь хочет быть нужным своей организации. Он более всего ценит результативность общего дела и признание руководством его заслуг, нежели деньги или престижность работы.	Категория людей, которые вообще не стремятся работать и делают лишь то, за что их не накажет начальник. Другое название данного типа – избегательный.

Говорят: *Чистые типажы в обществе встречаются редко - в каждом человеке в определенном соотношении пересекаются два, а то и более вида трудовой мотивации.*

В.Герчиков⁸⁹

⁸⁸ Люмпен (от нем. Lumpen - лохмотья) - все деклассированные слои населения (бродяги, нищие, уголовные элементы и др.), люди без социальных корней и нравственного кодекса, готовые без рассуждений повиноваться человеку, обладающему реальной властью.

Таблица 10.3

Виды стимулирования сотрудников с различными типами мотивации⁹⁰

Виды стимулирования	Типы мотивации				
	инструментальная	профессиональная	патриотическая	хозяйская	избегательная
Негативные (наказания, угрозы потери работы и т.п.)	Применимы в денежной форме	Запрещены	Применимы в знаковой форме	Запрещены	Базовые
Денежные	Базовые	Применимы	Нейтральные	Применимы	Нейтральные
Натуральные (покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.)	Применимы в денежной форме	Применимы при целевой договоренности	Применимы в знаковой форме	Применимы при целевой договоренности	Базовые
Моральные	Запрещены	Применимы	Базовые	Нейтральные	Нейтральные
Патернализм (забота о работнике)	Запрещены	Запрещены	Применимы	Запрещены	Базовые
Организационные (содержание, условия и организация работы)	Нейтральные	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Карьера, развитие	Применимы	Базовые	Нейтральные	Применимы	Запрещены
Участие в совладении и управлении	Нейтральные	Применимы	Применимы	Базовые	

⁸⁹ Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. С.368.

⁹⁰ Составлено на основе теоретических материалов.

Модель профессора Герчикова можно использовать в двух направлениях:

1. Для каждого мотивационного типа существует оптимальный набор стимулов, и эти данные полезно знать для грамотного выстраивания политики вознаграждений.

2. Каждому типу деятельности соответствует определенный тип трудовой мотивации, и руководитель может определить, правильных ли людей он нанимает.

Таблица 10.4

Соответствие типов мотивации видам деятельности⁹¹

Тип деятельности	Пример должностной позиции	Тип мотивации
Исполнитель работ с четко измеримым результатом	Менеджер по продажам	Инструментальная
Исполнитель на автономной работе	Агент, торговый представитель, слесарь-ремонтник	Хозяйская, профессиональная, инструментальная
Исполнитель на простых работах	Оператор полуавтоматической машины	Инструментальная, избегательная (люмпенская)
Специалист с функциональным характером работы	Менеджер по маркетингу, специалист по работе с персоналом	Профессиональная
Руководитель подразделения	Начальник отдела или цеха	Хозяйская, патриотическая
Высший руководитель	Генеральный директор	Хозяйская

В наши дни открытие В.И. Герчикова широко используют консультанты по управлению, службы персонала и руководители организаций.

⁹¹ Составлено на основе теоретических материалов.

Контрольные вопросы

1. Что такое мотивация?
2. Что такое потребности? Какие вы знаете виды потребностей?
3. Что такое мотивирование?
4. Что такое стимулирование? Какие есть виды стимулирования?
5. Что включает в себя управление мотивациями?
6. Какие вы знаете теории мотивации?
7. Какие существуют модели мотивации?
8. Что в себя включает понятие стратегии мотивации?
9. Какие существуют факторы мотивации?
10. Содержательные теории мотивации?

Глава 11. ИНФОРМАЦИЯ И КОММУНИКАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ

Ключевые слова: система, информация, коммуникация, управление, внутренние, внешние, процесс, этапы, шум.

*Понимание - это улица с
двусторонним движением.*

Э.Рузвельт⁹²

11.1. Понятие и роль системы информации в управлении

Под информацией понимаются сведения об окружающем мире, которые имеют форму символов как доступных, понятных человеку, так и требующих анализа, осмысления, расшифровки. В управленческой деятельности информация представляет собой совокупность сведений о состоянии управляющей и управляемой подсистем, а также внешней среды. Важнейшим свойством информации является возможность ее многократного использования.

Информация является основным предметом труда руководителей всех уровней управления и специалистов. Информация, используемая для управления, требует тщательной подготовки. Прежде всего из нее должен быть устранен так называемый информационный шум - информация, которая не имеет прямого отношения к процессам управления. Руко-

⁹² Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. С.368.

водители с высоким уровнем творческих способностей могут из неорганизованной «шумящей» информации извлечь куда больше полезных сведений, чем начинающие, неопытные менеджеры из обработанной и всесторонней. При неосторожном обращении с информацией вместе с информационным шумом может быть устранена, выброшена информация о новых возникающих ситуациях, оригинальных научно-технических или экономико-организационных нововведениях. Поэтому для принятия и реализации подготовка информации управленческих решений должна предусматривать как эвристические, так и формализованные процедуры обработки. Информация, следовательно – необходимая предпосылка соединения и последующего органического срастания процессов труда и развития личности.

Информационные связи в системе управления

Информация имеет большое значение для внутреннего управления фирмой и ее внешних контактов, и особенно для принятия решений она является ограниченным и дорогим ресурсом производственной активности фирмы. Научно-техническая революция выдвинула информацию в качестве важнейшего фактора производственного процесса. Информационный процесс необходим как непереносимое условие работы современной техники, как средство повышения качества рабочей силы, как предпосылка успешной организации самого процесса производства.

Информация нужна всем: управляющим структурам, коллективам предприятий, общественным организациям, всем работающим. Невозможно опираться только на интуицию, на свой жизненный и практический опыт, необходимо получать и осваивать все расширяющуюся информацию, помогающую решать возникающие вопросы. Например, предприятие имеет внутренние информационные связи и внешние информационные связи. От вышестоящих органов на предприятие поступает руководящая информация в виде законов, нормативов,

рекомендаций, распоряжений. В вышестоящие органы поступают отчеты и планы. Итак, информация выступает сегодня как один из первостепенных ресурсов, значение которого не меньше, чем значение материальных, сырьевых и других ресурсов. В отличие от большинства ресурсов, которые способны истощаться, информационный потенциал может использоваться многократно как коллективами, так и индивидуальными работниками. При этом он постоянно увеличивается и обогащается. Менеджмент в полной мере использует объективную и своевременную информацию, собираемую, обрабатываемую, сохраняемую и распространяемую с помощью современных научных методов и технических средств. Сейчас это объективная необходимость, обусловленная, в частности, требованиями рынка адекватно реагировать на возникающие в развивающейся обстановке проблемы. Нужно не только располагать своевременной и точной информацией, но уметь осмысливать ее, делать необходимые выводы и результативно воплощать в управленческих решениях. Отсюда необходимость присутствия информационной составляющей в управлении очевидна, поскольку она является основой всего управленческого процесса.

Виды информации в управлении и их классификации - по признакам и характеристикам

Классификация информации необходима:

- для компетентного, системного подхода к управлению;
- для формирования и совершенствования информационной системы;
- для анализа информационного обеспечения процесса управления.

По характеру, сфере образования, назначению, формам закрепления (фиксации) применяемая в управлении информация делится на три крупных класса:

- 1) научно-техническая;

2) собственно управленческая;

3) учётно-статистическая.

1. Научно-техническая информация. Источником её образования являются результаты научных исследований учёных и специалистов в различных отраслях науки и практики. Они предназначены для применения в конкретно-прикладных работах проектных и производственных организаций. Подобные сведения содержатся:

✓ в научно-технической литературе;

✓ в патентах;

✓ в проектно-конструкторской документации;

✓ в технологической документации и т.п.

2. Собственно управленческая информация. Используется непосредственно в процессе управления. Это плановая, нормативная и другая технико-экономическая информация. Такая информация имеется:

✓ в хозяйственных договорах;

✓ в заказах на материальные ресурсы;

✓ в различных распорядительных документах и др.

3. Учётно-статистическая информация. Её источник – результаты деятельности любой административно-хозяйственной ячейки (школы, больницы, учреждения, предприятия и т.п.). Она складывается как обобщение сведений о совершившихся фактах и событиях в различных сферах хозяйственной жизни.

Имеется пять основных классификационных признаков информации:

1) Место возникновения:

✚ входная информация – информация, поступающая в фирму или ее подразделения;

✚ выходная информация – информация, поступающая из фирмы в другую фирму, организацию (подразделение);

✚ внутренняя информация возникает внутри объекта, внешняя информация – за пределами объекта.

2) Стабильность:

✚ переменная информация отражает фактические количественные и качественные характеристики производственно-

хозяйственной деятельности фирмы. Она может меняться для каждого случая как по назначению, так и по количеству;

- ✚ постоянная (условно-постоянная) информация – неизменная и многократно используемая в течение длительного периода времени информация.

3) Стадия обработки:

- ✚ первичная информация – информация, которая возникает непосредственно в процессе деятельности объекта и регистрируется на начальной стадии;

- ✚ вторичная информация – информация, которая получается в результате обработки первичной информации и может быть промежуточной и результатной;

- ✚ промежуточная информация используется в качестве исходных данных для последующих расчетов;

- ✚ результатная информация получается в процессе обработки первичной и промежуточной информации и используется для выработки управленческих решений.

4) Способ отображения:

- ✚ текстовая информация – совокупность алфавитных, цифровых и специальных символов, с помощью которых представляется информация на физическом носителе (бумага, изображение на экране дисплея);

- ✚ графическая информация – различного рода графики, диаграммы, схемы, рисунки и т.д.

5) Функция управления:

- ✚ плановая информация – информация о параметрах объекта управления на будущий период. На эту информацию идет ориентация всей деятельности фирмы;

- ✚ нормативно-справочная информация содержит различные нормативные и справочные данные. Ее обновление происходит достаточно редко;

- ✚ учетная информация – информация, которая характеризует деятельность фирмы за определенный прошлый период времени. На основании этой информации могут быть проведены следующие действия: скорректирована плановая информация, сделан анализ хозяйственной деятельности

фирмы, приняты решения по более эффективному управлению работами и пр. (информация бух. учета, статистическая информация и т.д.);

✚ оперативная (текущая) информация – информация, используемая в оперативном управлении и характеризующая производственные процессы в текущий (данный) период времени. К оперативной информации предъявляются серьезные требования по скорости поступления и обработки, а также по степени ее достоверности. От того, насколько быстро и качественно проводится ее обработка, во многом зависит успех фирмы на рынке.

Виды информации, используемой в управлении:

❖ по типу отражаемых отношений – технико-технологическая, экономическая, социальная, политическая, идеологическая;

❖ по масштабам отражаемого объекта – общегосударственная, региональная, местная;

❖ по отраслям (сферам) жизнедеятельности общества – промышленная, сельскохозяйственная, военная, образовательная и т.п.;

❖ по структурированности – систематизированная и несистематизированная;

❖ по характеру носителя – документированная и вербальная;

❖ по структуре делится на распорядительную, координационную, контрольно-оценочную, плановую и т.д.;

❖ по источнику поступления делится на внутреннюю и внешнюю.

11.2. Информационные системы управления

Информационные системы управления (ИСУ) – это любые системы, которые обеспечивают людей данными или информацией об операциях, выполняемых в организации.

ИСУ оказывают влияние на многие характеристики организации. Более подробно наиболее важные из них являются:⁹³

1. Производительность труда (операционная эффективность). Она имеет отношение к скорости, стоимости и качеству выполнения рутинных задач. Для повышения производительности труда в организациях применяют системы обработки транзакций.

2. Функциональная эффективность может быть улучшена за счет применения системы поддержки принятия решений (СППР). Например, компания American Express, производящая кредитные карточки, для повышения эффективности функций разрешения кредита использует системы искусственного интеллекта. Эти системы объединяют в себе мастерство всех лучших менеджеров по кредиту.

3. Качество обслуживания клиентов. Примером может служить применение банковских машин (банкоматов). Нормальный банкомат работает 24 часа в сутки каждый день. Он позволяет снимать со счета наличные в любое время суток.

4. Создание и улучшение продукции. Продукция бывает двух видов: информационно-интенсивная и традиционная. Информационно-интенсивная продукция выпускается в банковской деятельности, страховании, финансовом обслуживании и т.д. Информационно-интенсивная продукция может быть создана и улучшена на основе современных информационных технологий.

5. ИСУ открывают перед компанией возможность изменения основ конкуренции. Например, в 70-х гг. один крупный дистрибьютор журналов и газет начал фиксировать информацию о еженедельных поставках и возврате печатной продукции от каждого продавца. После этого он использовал программу, которая определяла доход от единицы площади каждого издания для каждого продавца, затем сравнивал полученные результаты, группируя их по экономически и этнически подоб-

⁹³ Граждан В.Д. Теория управления: Учебное пособие. М.: Гардараки, 2010. С. 202.

ным районам. После этого дистрибьютор сообщал каждому из продавцов оптимальный для его района ассортимент изданий. Это позволило увеличить доход дистрибьюторам и розничным торговцам.

6. Закрепление клиентов и отдаление конкурентов. Информационные системы конкурентоспособных преимуществ (ИСКП) обслуживают стратегические потребности организации. ИСКП дают мгновенный и быстрый доступ к информации о важнейших факторах, влияющих на достижение фирмой своих задач. Но главное то, что ИСКП производят такие информационные продукты и услуги, которые содействуют привлечению клиентов к своей фирме за счет клиентов конкурента.

Информационное обеспечение управленческой деятельности как главная задача коммуникаций

Важным условием информационного обеспечения на современном этапе является использование информационно-коммуникационных технологий. Рыночная экономика не может существовать без развитой информационной инфраструктуры и информатизации бизнеса. При этом важную роль играют такие факторы, как информация и коммуникации. Сущность управленческой информации заключается в обеспечении интегрированной системы отчетности, которая дает каждому уровню управления «нужную» информацию в «нужное» время. Одним из важнейших инструментов управления в руках менеджера является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также получая обратные сигналы, менеджер организует, руководит и мотивирует подчиненных. Передача информации таким образом, чтобы достигалось наиболее максимальное ее восприятие необходимой целевой аудиторией, определяет эффективность деятельности организации. Поэтому этой проблеме уделяется большое внимание, изучаются различные аспекты повышения степени результативности коммуникационных процессов.

Коммуникация и информация – различные, но связанные между собой понятия. Термин «коммуникация» происходит от латинского «communis», означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию.⁹⁴

Коммуникативная составляющая предполагает:

- наличие, как минимум, двух участников обмена сведениями и знаниями;
- взаимное или одностороннее доминирующее психическое воздействие партнера;
- обладание партнерами единой системой кодирования информации.

Отсюда следует, что коммуникация включает в себя информацию (то, что передается) и процесс передачи информации (то, как это передается). В теории управления выделяют три аспекта понятия «коммуникация»:

- коммуникации как специфическая функция управления, элемент управленческой деятельности;
- коммуникации как общий процесс, который охватывает все уровни организации;
- коммуникации как непосредственное взаимодействие руководителя с подчиненными.

Практики советуют... Сообщение всегда должно учитывать условия его получения. (А.Лебедев)⁹⁵

Важным элементом коммуникаций является обратная связь. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями: изначальный получатель становится отправителем и передает свою информацию - отклик начальному отправителю, который играет роль получателя. Обратная связь может способствовать снижению ошибок

⁹⁴ Карпов А. Психология менеджмента. Электронный словарь основных терминов. 2005. С.78.

⁹⁵ Михненко П.А.»Теория менеджмента:Учебник. Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. С. 368.

в понимании информации и значительному повышению эффективности управления.

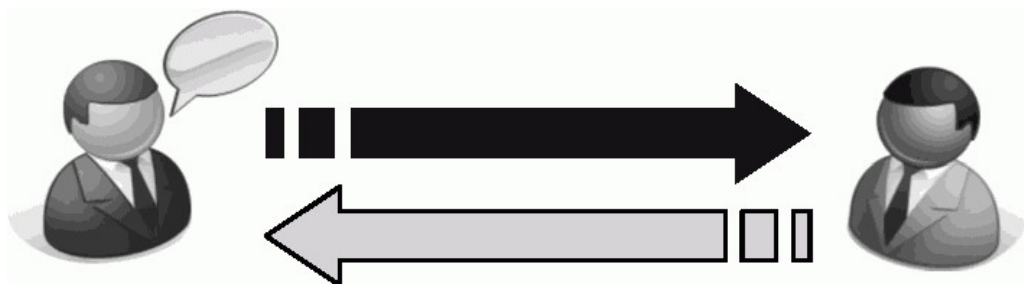


Рис.11.1. Обратная связь в коммуникациях

Говорят: *Хорошему управляющему надо уметь слушать не меньше, чем говорить.* (Л.Якокка)

Часто в процессе обмена информацией происходит некоторое искажение ее смысла из-за присутствия на каждом этапе передачи определенных помех, иногда называемых информационным шумом. Кроме того, на пути коммуникаций могут появляться так называемые преграды:

1. *Преграды, обусловленные восприятием.* Люди могут по-разному интерпретировать одну и ту же информацию в зависимости от знаний, воспитания и опыта.

2. *Семантические барьеры* - неправильная трактовка значений слов.

3. *Невербальные преграды* - неправильная трактовка значений жестов, мимики, интонации и т.п. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной (словесной) и может усиливать или изменять смысл слов.

4. *Плохая обратная связь.*

5. *Неумение слушать.*

Говорят: *В общении самое важное - слышать то, что не сказано.* (П.Друкер)

Таким образом, коммуникации охватывают все уровни управления организацией, обеспечивая ее целостность, общность и эффективность функционирования.

Внутренние и внешние коммуникации

Коммуникация представляет собой процесс, связанный с межличностным и организационным общением при передаче информации как внутри организации, так и с внешней средой. Поэтому коммуникации можно разделить на внешние и внутренние.

Внешние – коммуникация между организацией и её окружением.

Внутренние – коммуникации между структурными подразделениями и отдельными исполнителями. Внутренний обмен информацией обеспечивает развитость координации и требуемый уровень сотрудничества. Коммуникации во внутренней среде организации могут происходить по различным направлениям.



Рис. 11.2. Классификация коммуникаций

В этой связи можно выделить: межуровневые, вертикальные коммуникации в организациях. В рамках вертикальных коммуникаций информация перемещается внутри организации с уровня на уровень. При этом информация может передаваться по нисходящей и по восходящей. По нисходящей информация передается с высших уровней на низшие, выполняя роль прямой связи. Коммуникации по восходящей, т.е. снизу вверх, выполняют функцию обратной связи, информируют руководителей о состоянии дел на нижних уровнях. Эта информация по восходящей обычно передается в виде отчетов, предложений и объяснительных записок. Коммуникации между различными отделами, т.е. горизонтальные коммуникации. Организация состоит из большого числа подразделений, тесно взаимосвязанных между собой. Координация деятельности всех подразделений помимо нисходящей и восходящей вертикальной информации нуждается в горизонтальных коммуникациях. Коммуникации руководитель-подчиненный. Возможно, наиболее очевидным компонентом коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным.

Исследования показали, что 2/3 этой коммуникативной деятельности менеджера реализуется между управляющими и управляемыми. Коммуникации между руководителем и рабочей группой. В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и его рабочей группой.

Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как следовало бы работать вместе, о предстоящих изменениях и возможных их последствиях для этого и других отделов, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера.

11.3. Межличностные коммуникации

Руководитель от 50 до 90% своего времени тратит на разговоры – прямой межличностный обмен информацией. *Выделяют следующие преграды на пути межличностных коммуникаций:*

- ➡ восприятие;
- ➡ семантика;
- ➡ обмен невербальной информацией;
- ➡ некачественная обратная связь;
- ➡ неумение слушать;
- ➡ преграды, обусловленные восприятием.

Руководитель должен иметь представление о процессе восприятия, поскольку именно этот процесс определяет «реальность для индивида». Люди реагируют не на то, что в действительности происходит в их окружении, а на то, что воспринимается как происходящее. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта.

Семантические барьеры. Целью коммуникаций является обеспечение понимания информации, служащей предметом обмена, т.е. сообщения.

Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова могут иметь разные значения для разных людей, то, что некто намеревается сообщить, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации.

Невербальные преграды. Хотя вербальные символы - основное средство для кодирования идей, предназначенных к передаче, используется и невербальные символы для трансляции сообщений. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Еще одна разновидность невербальной коммуникации формируется тем, как мы произносим слова. Имеются в виду интонация, модуляция голоса, плавность речи и т.п.

В книге «Non-Verbal Communication» («Невербальная коммуникация») указывается, что 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, а 38% - через интонации и модуляции голоса. Отсюда следует, что всего 7% остается словам, воспринимаемым получателем, когда мы говорим. Это имеет принципиальное значение.

Плохая обратная связь. Другим ограничителем эффективности межличностного обмена информацией может быть отсутствие обратной связи по поводу посланного вами сообщения. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который вы изначально ему придали.

Неумение слушать. Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщения. Необходимо уметь слушать. Многим кажется, что слушать – означает лишь вести себя спокойно и дать другому человеку говорить. Однако это лишь незначительный фрагмент процесса внимательного сосредоточенного слушания. Как показали исследования, управляющий по сути дела слушает лишь с 25% эффективностью.

Организационные коммуникации

Коммуникации в организационном контексте включают взаимодействие между людьми. Это процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или их группами. *Организационная коммуникация* – процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления.

Организационные коммуникации важны для руководителей по следующим причинам:

1) руководители тратят большую часть времени на коммуникации. Согласно данным многих экспертов, на это уходит 75-95% времени руководителей. Поэтому они должны быть заинтересованы в улучшении данного вида деятельности;

2) коммуникации необходимы для эффективности управления;

3) коммуникации необходимы также для утверждения авторитета и выражения воли руководителя;

4) хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности.

Преграды в организационных коммуникациях:

- ❖ искажение сообщений;
- ❖ информационные перегрузки;
- ❖ неудовлетворительная структура организации.

Искажение сообщений. Когда информация движется внутри организации вверх и вниз, смысл сообщений несколько искажается. Такое искажение может быть обусловлено рядом причин. Сообщения могут искажаться непреднамеренно в силу затруднений в межличностных контактах. Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением. В этом случае управляющий модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах.

Информационные перегрузки. Преграды на путях обмена информацией могут также быть следствием перегрузки каналов коммуникаций. Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, вероятно, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию.

Управленческие действия. Руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т.п.

Осуществление коммуникаций в организации или в группе приводит к выполнению следующих функций коммуникации, из которых ни одна не имеет приоритета над другой:

- ✚ информативной функции;
- ✚ мотивационной функции;
- ✚ контрольной функции;
- ✚ экспрессивной (эмоциональной выражений) функции.

Таким образом, коммуникации отражают не только процесс передачи и получения информации, но и также ее восприятие, понимание и усвоение.

Коммуникации как важное связующее звено в осуществлении управленческой деятельности

Управление в организации осуществляется через людей, так как коммуникация – это обмен информацией между двумя и более людьми. Обмен информацией используется во всех видах управленческой деятельности и называется связующим процессом. Одним из важнейших инструментов управления в руках менеджера является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также, получая обратные сигналы, он организует, руководит и мотивирует подчинённых. Многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достичь наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена. Многие менеджеры понимают важность этой проблемы и уделяют этому большое внимание.

Неэффективные коммуникации являются одной из главных причин возникновения проблем в управлении. Необходимо неустанно учиться сокращать случаи неэффективных коммуникаций. Профессиональные руководители представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения, хорошо понимают, как среда влияет на обмен информацией. Эффективно работают те руководители, которые умеют создавать комму-

никативное пространство и оптимальные коммуникационные сети.

Коммуникативная сеть представляет собой определенное соединение участников коммуникации с помощью информационных потоков. Такой подход рассматривает коммуникационные отношения между субъектами, как отношения, построенные, соответственно, на потоках посланий или сигналов. Причем здесь не имеет значения удалось ли передать смысл послания, однако коммуникативная сеть может увеличить или сократить время разрыва между посланием и полученным значением. Коммуникативные сети подразделяются на централизованные (вся коммуникация замыкается на руководителе) и децентрализованные (коммуникация относительно равномерно распределяется между всеми членами организации). А структуры коммуникативных сетей могут быть различными.

Таблица 11.1

Характеристика коммуникационных сетей⁹⁶

Результаты или измеряемые характеристики	Тип коммуникационной сети		
	«круг»	«цепь»	«колесо»
Скорость	Медленно	Быстро	Быстро
Точность	Плохая	Хорошая	Хорошая
Организованность	Слабая	Средняя	Сильная
Лидерство	Отсутствует	Проявляется	Четко выражено
Мораль	Очень высокая	Низкая	Очень низкая

Наиболее распространенными являются: цепочная, звездная, иерархическая, многосвязная, веерная, круговая. Среди существующих коммуникационных сетей для групп разной

⁹⁶ Менеджмент: Учеб. пособие / Под ред. Н.И. Астаховой, В.В. Лукашевича. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. С.148.

численности можно выделить четыре основных типов: колесо, цепь, круг, сложный круг (или все канальная).

Коммуникационный процесс является неотъемлемой частью любого процесса в организации, в данное время невозможно никакое действия без его участия в управленческой деятельности. В коммуникационном процессе значительную роль играет информационное обеспечение, при котором включаются новые информационные и коммуникационные технологии. По республике отмечены задачи по ускоренной реализации мер и проектов в сфере информационно-коммуникационных и телекоммуникационных технологий. Все большее значение приобретает ускоренная реализация мер и проектов в сфере информационно-коммуникационных и телекоммуникационных технологий. Мы должны отдавать себе отчет, что без кардинального, взрывного продвижения по пути широкого внедрения во все сферы экономики, в нашу повседневную жизнь современных информационно-коммуникационных систем трудно видеть перспективу. Необходимо в кратчайшее время не только устранить имеющее место отставание по многим видам оказания информационных услуг, но и выйти в разряд передовых стран с высоким уровнем внедрения информационно-коммуникационных технологий.

11.4. Коммуникационный процесс и его этапы

Коммуникационный процесс – процесс обмена информацией, включающий субъекты коммуникации, способ коммуникации и объект коммуникации. Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, которая является предметом обмена, то есть сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективность общения людей, которые принимали участие в обмене. В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

- отправитель, лицо, которое генерирует идеи или собирает информацию и передает ее;
- сообщение, собственно информация, закодированная с помощью символов;
- канал, средства передачи информации;
- получатель, лицо, которому назначена информация и которая интерпретирует ее.

Эффект коммуникационного процесса – изменение в поведении «получателя», которые происходят в результате принятия сообщения.

При обмене информацией отправитель и получатель проходит несколько взаимозависимых этапов. Их задание – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, потому что каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью потерян. Отмечены взаимозависимые этапы это:

- ✓ зарождение идеи;
- ✓ кодировка и выбор канала;
- ✓ передача;
- ✓ декодирование.

Зарождение идеи. Обмен информацией начинается с формулировки идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение стоит сделать предметом обмена. К сожалению, много попыток обмена информацией заканчиваются на этом первом этапе, поскольку отправитель не тратит достаточное время на обдумывание идеи. Кейт Дэвис подчеркивает важность данного этапа: «Неудачное сообщение не станет лучше на бумаге или от увеличения мощности громкоговорителя. Лейтмотив этапа – «не начинайте говорить, не начав думать». На первом этапе идея еще не трансформирована в слова или другие символы, то есть не готовая для обмена информацией. Отправитель решил только, какую именно идею он хочет сделать предметом об-

мена информацией. Чтобы осуществить обмен эффективно, он должен принять во внимание множество факторов.

Кодировка и выбор канала. Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и жесты (язык тела), другие символы. Такая кодировка превращает идею в сообщение. Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодировки. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача языка и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видео ленты и видеоконференции.

Передача. На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его.

Декодирование – перевод символов отправителя в уме получателя. Если символы, избранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакции на идею не нужно процесс обмена информацией на этом должен завершиться.

Обратная связь. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отзыва начальному отправителю, который теперь играет роль получателя. Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией.

Шум. Языком теории передачи информации шумом называют то, которое искажает содержание. Источники шума, которые могут создавать препятствия на пути обмена информацией, варьируют от языка (в вербальном или невербальном оформлении) к расхождениям в восприятии, через которые может изменяться содержание в процессах кодировки и

декодирования, и к расхождениям в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут усложнять точную передачу информации.

Основные результаты коммуникационного процесса:

- изменение в знаниях «получателя»;
- изменение установок «получателя», т.е. изменение относительно устойчивых представлений индивида;
- изменение поведения «получателя» сообщения.

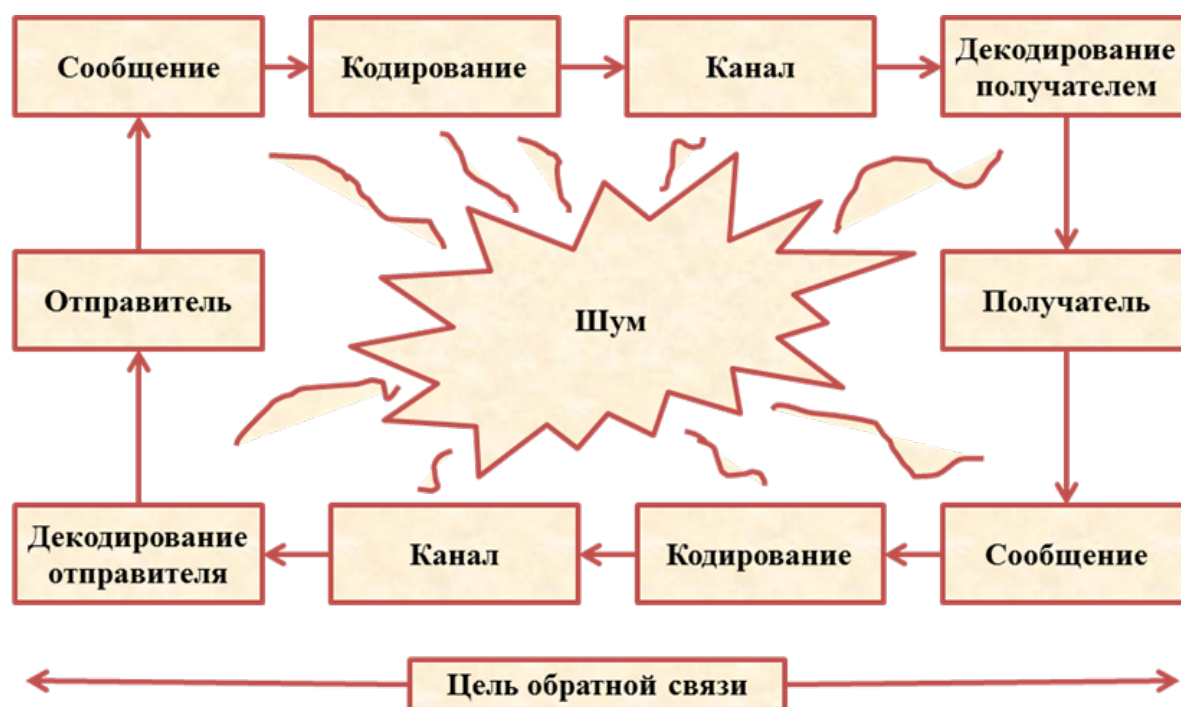


Рис.11.3. Коммуникационный процесс в организации⁹⁷

Правило Кейт Дэвиса

Кейт Дэвис профессор в отставке Школы бизнеса Университета штата Аризона, автор известных книг по менеджменту и научный редактор более чем 130 работ, действительный член Академии менеджмента и Международной академии менеджмента. Кейт Дэвис избирался президентом Академии менеджмента, он удостоен Национальной премии за работы в области

⁹⁷ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. М.: Гардарики, 2009. С.492.

человеческих взаимоотношений Общества по развитию менеджмента и ряда других наград. Одна из его наиболее популярных работ (совместно с У.Уэртером) – «Human Resources and Personnel Management» (1996). Профессор Кейт Дэвис – автор отдельных глав в более чем 100 других книгах и более 150 статей в таких журналах, как «Harvard Business Review», «Academy of Management Journal», «Management International» и «California Management Review». Кейт Дэвис приводит 10 правил эффективного слушания:⁹⁸

1. Перестаньте говорить. Невозможно слушать разговаривая.

2. Помогите говорящему раскрепоститься. Создайте у человека ощущение свободы. Это часто называют созданием разрешающей атмосферы.

3. Покажите говорящему, что вы готовы слушать. Необходимо действовать заинтересованно. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для возражений.

4. Устраните раздражающие моменты. Не постукивайте по столу, не перекладывайте бумаги.

5. Сопереживайте говорящему. Постарайтесь встать в положение говорящего.

6. Будьте терпеливыми. Не экономьте время. Не прерывайте говорящего.

7. Сдерживайте свой характер. Рассерженный человек придает словам неверный смысл.

8. Не допускайте споров и критики. Это заставляет говорящего занять оборонительную позицию, он может замолчать или рассердиться. Не спорьте. Именно победив в споре, вы проиграете.

9. Задавайте вопросы. Это подбадривает говорящего и показывает ему, что вы слушаете.

10. Перестаньте говорить! Это наставление идет и первым, и последним, ибо все остальные зависят от него.

⁹⁸ <http://mgt-edu.ru/2-47.php> Источник: Keith Davis, Human Behavior at Work, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 1977). С.128.

Организация делопроизводства и его процессы

Организация делопроизводства является одним из самых важных моментов на предприятии любой формы собственности. Ведь процесс управления включает в себя планирование, организационные вопросы, кадровые вопросы, финансирование и все это собирается, обрабатывается, и передается в огромное количество информации, носителем которой является документ. Все этапы работы должны быть регламентированы, в индивидуальной для каждого предприятия инструкции по делопроизводству. Необходимо назначить человека, который будет отвечать за делопроизводство, обычно этим вопросом ведают секретарь либо же офис-менеджер.

Делопроизводство, т.е. документационное обеспечение управления – отрасль деятельности, обеспечивающая создание официальных документов и организацию работы с ними.

Основы делопроизводства включают в себя такие основные моменты:

- ➡ работа с входящей и исходящей корреспонденцией (прием, обработка и сортировка входящих писем, регистрация и отправка исходящей документации);
- ➡ работа с внутренним документооборотом;
- ➡ сбор, формирование, систематизация и дальнейшее хранение дел;
- ➡ печатные и копировальные работы;
- ➡ организация контроля за ведением дел;
- ➡ кадровое делопроизводство.

Службы делопроизводства, независимо от названия, санкционируют с целью организации, руководства, координации, контроля и реализации работ по документационному обеспечению.

Существенная часть информации для руководителя должна быть документирована, поэтому частью информационного обеспечения управленческой деятельности является документационная система организации. Она включает в себя документированную информацию и документооборот.

Документооборот – движение документов на предприятии от их создания или получения от других организаций до принятия к учету, обработки и передачи в архив.

Этапы документооборота:

1. Составление документа на предприятии или получение со стороны;

2. Проверка документа: по форме, арифметически; по существу;

3. Обработка документа: запись проводок, включение документов в регистры;

4. Сдача в архив.

Из целей и задач системы делопроизводства вытекают функции, которые включают полный объём работы, выполняемый службой делопроизводства.

Определяющие функции делопроизводства:

1. Создание, внедрение табеля и альбома унифицированных форм документации организации и последующий контроль над ними, включая внесение изменений.

2. Создание и проектирование бланков.

3. Организация и осуществление обработки отправляемых и поступающих документов.

4. Осуществление информационно-справочной работы – регистрация внутренних, исходящих и входящих документов.

5. Осуществление рассмотрения и подготовки поступающих документов к докладу руководству путём использования интернета.

6. Контролирование правильности оформления документации, представляемой на подпись руководящему звену.

7. Контроль над регулированием хода оформления и исполнения документов в указанный срок.

8. Организация электронного документооборота, изготовления текстовых документов, их копирование и размножение.

9. Организация хранения дел и полноценного использования информации, изложенной в документах.

10. Делопроизводство по заявлениям, предложениям и жалобам граждан.

11.5. Эффективность внутрикорпоративной коммуникации

Записка от генерального директора для заместителя: «Сегодня в одиннадцать часов произойдет общее затмение солнца, почти на две минуты. Так как данное явление происходит очень редко, необходимо выделить время для того, чтобы сотрудники, желающие на него посмотреть, смогли сделать это. Людей нужно собрать без десяти минут одиннадцать на автостоянке, где я произнесу короткую вводную речь и дам некоторый справочный материал. Обеспечьте персонал специальными недорогими очками».

Записка от заместителя генерального директора для директора департамента: «Сегодня, от десяти до одиннадцати, весь персонал должен собраться на автостоянке. Собрание будет сопровождаться общим затмением солнца, которое продлится около двух минут. Для снижения стоимости мероприятия безопасность будет обеспечена с помощью очков. Перед тем как раздать всем справочные материалы, генеральный директор скажет короткую речь. Это событие не входит в разряд повседневных».

Записка от директора департамента для начальника отдела: «Сегодня генеральный директор скажет короткую речь, чтобы заставить солнце исчезнуть на время до двух минут. Так как это нельзя увидеть в повседневной жизни, весь персонал собирается на автостоянке в десять или одиннадцать. Мероприятие будет безопасным, если заплатите небольшую сумму». Записка от начальника отдела для менеджера группы: «В десять или одиннадцать часов весь персонал должен собраться на автостоянке, где генеральный директор затмит собой солнце на две минуты. Это не повседневное явление. Это будет безопасным для всех, но будет стоить денег».

Сравнительная характеристика методов поиска информации⁹⁹

Характеристика	Метод «Pull»	Метод «Push»
Цель	Поиск информации (навигация)	Поглощение (захват) информации
Пользователь	Активен: инициативно ищет информацию	Пассивен: некий источник посылает информацию
Пригоден для...	Одноразовой потребности в знаниях Проведения исследования Получения детальной информации	Долговременного спроса на знания, получения срочной или быстроустаревающей информации
Основное преимущество	Позволяет получить доступ к информации в нужное время	Привлекает внимание к важным материалам
Основной недостаток	Пользователь тратит много времени (в том числе на овладение технологией поиска)	Перегрузки пользователя, так как он не контролирует процесс поступления информации
Примеры	Каталоги, указатели, браузер (просмотровая система)	E-mail

Менеджер группы сотрудникам: «Сегодня часть персонала пойдет на автостоянку, чтобы посмотреть, как исчезнет генеральный директор. Жаль, что этого не происходит каждый день». www.master-class.spb.ru

(тренинговое агентство «Мастер-класс»)

Организационные коммуникации могут быть эффективными только в том случае, если менеджеры, отвечающие за организацию и регулирование коммуникационных потоков, обеспечивают реализацию всех перечисленных свойств информации.

⁹⁹ Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. С.368.

Одними из важнейших специальных функций менеджера являются поиск и обработка информации, необходимой для принятия решений и управления организацией. Существуют разнообразные методы получения релевантной информации, но их можно условно разделить на две группы: активный метод - «вытягивание» (англ. pull) и пассивный метод - «выталкивание» (англ. push). Активный поиск информации (pull) предполагает, что сотрудник осуществляет непосредственный (или опосредованный с помощью специалиста) поиск определенных данных. Пассивный поиск информации (push) заключается в том, что сотрудник оповещает подразделение или организацию в целом о том, какая информация ему необходима.

Контрольные вопросы

1. Какова роль информации в управлении?
2. Кратко объясните сущность четырех основных элементов процесса обмена информацией.
3. Приведите несколько примеров обмена информацией в организации.
4. Каково значение обратной связи и информационного шума в коммуникационном процессе?
5. Опишите препятствия на путях межличностного информационного обмена.
6. Какие результаты появляются при проведении коммуникационного процесса?
7. Как влияют неэффективные коммуникации в управлении организации?
8. Рассмотрите 10 наставлений по эффективному слушанию, предложенных Кейтом Дэвисом.
9. Опишите, используемые в органах управления, различные модели структур коммуникативных сетей.
10. Какие основные моменты включает в себя дело-производство?

Глава 12. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА

Ключевые слова: маркетинг, цель, задачи, потребитель, выбор, качество, уровень жизни, стимулирование, модернизация, экономика, концепция, функция, принципы.

12.1. Понятие и сущность маркетинга, способы, цели и задачи маркетинга

Слово «маркетинг» означает в переводе с английского языка активную работу, действие на рынке.¹⁰⁰ *Маркетинг* – вид человеческой деятельности по удовлетворению потребностей посредством обмена товарами. Маркетинг – теоретическая и практическая система, направленная на разработку и производство новых товаров с учетом рыночной ситуации и изменения потребностей людей с целью получения максимальной прибыли путем удовлетворения потребностей.

Сущность маркетинга – производство продаваемого товара, который найдет своего покупателя. Маркетинг можно рассмотреть с 4 точек зрения: как идеологию современного бизнеса; как систему маркетинговых исследований; как управление маркетингом; как комплекс мероприятий по формированию спроса и стимулирования сбыта. При таком комплексном подходе выявляются два способа маркетинга. *Во-первых*, это тщательное изучение рынка, состояния спроса и потребностей, а *во-вторых*, активное воздействие на рынок, формирование потребностей и покупательских предпочтений.

¹⁰⁰ Понятие и сущность маркетинга. Роль маркетинга в экономике. СднЭкз, 2013.

Основной тезис теории и практики маркетинга: «Производить то, что покупается, а не навязывать покупателям то, что хочется производить». Роль маркетинга в экономике – повышение ее торгово-операционной эффективности. На современном этапе маркетинг понимается как выражение ориентированного на рынок управленческого стиля мышления, способного не только реагировать на развитие рыночной обстановки, но и самому изменять параметры окружающей среды, обеспечивая выход на рынок, расширение рынка, обеспечение безопасности рынка.

Задачи маркетинга:

- 1) исследование, анализ, оценка потребностей реальных и потенциальных покупателей;
- 2) помощь маркетинга в разработке нового товара (услуги);
- 3) обеспечение сервисного обслуживания;
- 4) маркетинговые коммуникации;
- 5) исследование, анализ, оценка и прогнозирование состояния реальных и потенциальных рынков;
- 6) исследование деятельности конкурентов;
- 7) сбыт товара (услуги);
- 8) формирование ассортиментной политики;
- 9) формирование и реализация ценовой политики фирмы;
- 10) формирование стратегии поведения фирмы.

Многие считают, что главной целью этой науки является сбыт и его стимулирование.

П.Друккер (1909-2005, теоретик по проблемам управления, экономист, публицист, автор труда «Энциклопедия менеджмента») пишет: «Цель маркетинга – сделать усилия по сбыту ненужными. Его цель – так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами».

Из этого вовсе не следует, что усилия по сбыту и стимулированию теряют свое значение. Скорее всего они становятся частью маркетинговой деятельности предприятия

по достижению главной цели – максимизации продаж и прибыли. Из вышесказанного можно сделать вывод, что маркетинг – такой вид человеческой деятельности, который направлен на удовлетворение человеческих нужд и потребностей с помощью обмена.

Максимальная потребность и их максимальное удовлетворение

Максимизация возможно высокого уровня потребления – фирмы пытаются увеличить свои продажи, максимизировать прибыль с помощью различных способов и методов (вводят моду на свою продукцию, намечают стратегию роста продаж и др.).

Максимизация потребительской удовлетворенности, т.е. цель маркетинга – выявить существующие потребности и предложить максимально возможный ассортимент однородного товара. Но так как уровень потребительской удовлетворенности очень трудно измерить, то и оценить маркетинговую деятельность по этому направлению сложно.

В современном мире компания может добиться успеха лишь в случае, когда она «слышит своего покупателя». А удовлетворив максимальное количество потребностей – сможет тем самым повысить свою эффективность. Исследованием поведения потребителя как раз и занимается маркетинг.

На практике маркетологами было выявлено шесть правил поведения с клиентом:

- 1) знать покупателя лучше, чем он сам себя;
- 2) уделять большое внимание дизайну магазина;
- 3) постоянно думать о покупателях;
- 4) совершенствовать обслуживание за счет стимулирования оплаты труда;
- 5) постоянно обучать персонал компании;
- 6) забота о сотрудниках.

Применение данных правил в работе с клиентами позволяет компаниям увеличивать свои продажи, а следовательно, и прибыль.

Возможность выбора потребителя

Выделяют следующий перечень потребительских свойств товара: качество; удобство и простота в применении; соответствие цены, качества и потребительской ценности; престиж торговой марки; надежность поставки; послепродажный сервис; возможность выбора и т.д.

Так, известный ученый, В.Парето (1848-1923, итальянский экономист, который разработал собственную концепцию общего равновесия) сформулировал закон: на разработку и производство продукта с определенными свойствами тратится 80 % выделенных на этот продукт ресурсов, а 20 % – на создание окружения этого продукта. Выбор же потребителя на 80 % зависит от окружения продукта и лишь на 20 % от его основных характеристик (при условии сертификации). Если взять в расчет закон Парето, то при создании выбора для потребителей следует учитывать следующие характеристики, которые будут играть ключевую роль во время сбыта.

После того как фирма определила, какой тип продукции она будет производить, ей необходимо определить номенклатуру и ассортимент данной продукции, чтобы предоставить потребителю выбор, который удовлетворит нужды необходимого количества покупателей. Для этой цели в маркетинге используются следующие определения:

Ассортиментная позиция – модель, марка, которая предлагается рынку с целью продажи. Обычно фирма производит и реализует набор взаимосвязанных товаров одной ассортиментной группы.

Товарный ассортимент – совокупность ассортиментных групп, которые тесно связаны между собой. Для каждого товарного ассортимента для получения максимальной

эффективности необходимо разрабатывать отдельные стратегии.

Товарная единица – целостность, характеризующаяся ценой, внешним видом и рядом других показателей.

Товарная номенклатура – совокупность всех ассортиментных групп, а также товарных единиц, которую продавец предлагает рынку.

Номенклатура шире ассортимента.

Принципы формирования ассортимента:

❖ функциональный (близость выполняемых функций) – бытовая техника, мебель и т.д.;

❖ потребительский (в зависимости от групп потребителей) – товары для новорожденных, для подростков, для мужчин и т.п.;

❖ бытовой (по стилю продаж) – через магазины, киоски, личные продажи;

❖ ценовой (по уровню цен) – дорогие товары, дешевые, уцененные, товары одной цены.

Основные характеристики ассортимента:

+ ширина: количество ассортиментных групп товаров, производимых и реализуемых фирмой. Например, посуда: кастрюли, сковородки, тарелки, бокалы, рюмки. Или сервизы: чайные, кофейные, винные;

+ глубина: различные варианты моделей каждого отдельного товара одной ассортиментной группы. Например, лыжи: для спортсменов-профессионалов, для любителей, детские;

+ насыщенность: общее количество составляющих ее отдельных товаров;

+ гармоничность: степень относительной близости товаров различных ассортиментных групп с точки зрения их конечного потребления.

Классический анализ ассортимента – это АВС-анализ. Он заключается в определении пропорций покрытия общих

издержек и обеспечении прибыли разными группами товаров, составляющими ассортимент.

Так, если ассортимент состоит из 30 наименований, где первые 5 составляют 80 % объема продаж, следующие 5 – это еще 10 %, соответственно, все остальные – это еще 10 %. Такая картина довольно типична для современного, как международного, так и бизнеса Узбекистана.

12.2. Повышение качества уровня жизни населения

Под уровнем жизни чаще всего понимается степень обеспеченности населения необходимыми материальными и нематериальными благами и услугами, достигнутый уровень их потребления и степень удовлетворения потребностей людей в этих благах.

Качество жизни – категория, отражающая объективные условия существования и их оценку на уровне общества и индивида.

Значение изучения: характеризует степень удовлетворения физических, духовных и социальных потребностей людей в обществе, т.е. качество жизни населения, величину его благосостояния и благополучия и служит важным социально-экономическим критерием при выборе направлений и приоритетов экономической и социальной политики государства.

Максимизация качества жизни. Многие склонны считать, что наличие ассортимента товаров благоприятно влияет на его качество, количество, доступность, стоимость, т.е. товар «совершенствуется», а следовательно, потребитель может максимально удовлетворить свои потребности, повысить качество жизни.

Сторонники этого взгляда признают, что повышение качества жизни – цель благородная, но в то же время это

качество трудно измерить, потому порой рождаются противоречия.

Средством удовлетворения общественных потребностей является именно маркетинг.

Между маркетингом и качеством жизни существуют органические взаимосвязи, делающие их предельно взаимозависимыми. Как писал классик теории маркетинга Ф.Котлер (американский ученый, всемирно известный профессор международного маркетинга в Школе менеджмента Келлог (Kellogg School of Management) при Северо-Западном Университете (Northwestern University)): «Многие считают, что основная цель системы маркетинга должна заключаться в улучшении «качества жизни», т.е. повышения покупательской способности, удовлетворения элементарных нужд человечества, увеличения продолжительности жизни и рождаемости.¹⁰¹

Это один из видов взаимосвязи качества жизни и маркетинга.

Данный вид связи прямо или косвенно рассматривается в работах сторонников концепции «чистого или социально-этичного маркетинга», подчеркивающих, что в современной рыночной экономике на смену иерархической подчиненности потребителя производителю («рынок продавца») приходит равноправное партнерство и, даже более того, диктат потребителя над производителем («рынок потребителя»). Отражением этого процесса является развитие самой концепции маркетинга: от маркетинга производства - к социально-этичному маркетингу.

Стимулирование спроса внутреннего рынка в условиях модернизации экономики

Сбытовая функция маркетинга – функция, которая включает в себя все то, что происходит с товаром после его

¹⁰¹ Котлер Ф. Маркетинг . 2007. С.165.

производства, но до момента начала потребления, а именно: организация товародвижения, организация сервиса, организация формирования спроса и стимулирования сбыта, формирование товарной и ценовой политики.¹⁰²

В зависимости от широты охвата рынка выделяют массовый маркетинг, который характеризуется массовым производством, массовым распространением и стимулированием спроса какого-то одного товара для всех покупателей. Этот маркетинг направлен на продажу большого количества однородного товара по доступной цене, т.е. главная цель – максимальный сбыт.

Так, например, автомобильная компания «General Motors», сохраняя определенные постоянные элементы дизайна продукции, а также и товарный знак, пытается создать у потребителя образ своей компании, который при условии качества товара способствует последующему продвижению уже новых товаров.

Нижеизложенные характеристики модернизации экономики позволили выделить принципы стимуляции спроса внутреннего рынка:

1. В основе экономических реформ – структурная модернизация производственного сектора, которая обеспечит хотя бы по ряду локомотивных, как правило взаимосвязанных направлений формирование социально-производственной системы, улучшенных по своей эффективности методов производства. То есть товары хотя бы по отдельным направлениям, предоставляемые на внутренний рынок, должны быть дешевле и качественнее чем у основного числа импортируемых поставщиков по данному ряду. Целенаправленная поддержка государством формирования отраслей сетевой системы сбыта готовой продукции.

2. Создание условий для реализации предпринимательской, созидательной активности большего числа граждан

¹⁰² Оценка модели развития внутреннего рынка// Экономика и финансы. 2013. С. 254.

общества, по сравнению с предыдущим периодом и/или с прочими объектами сравнения (регионами).

3. Максимальное снижение уровня непроизводительной нагрузки на экономику, обеспечивающее повышение эффективности инвестиционного процесса.

4. Активное участие государства в проведении модернизации, ее продвижении и защите ее интересов от внутренних и внешних дестабилизирующих факторов.

Данные принципы закладывают, концептуально, основу системы управления модернизацией на уровне региональных социально-экономических систем. Так, в структуре системы управления модернизацией выделяются два основных процесса и четыре базовых элемента (подсистемы). К основным процессам модернизации относятся планирование модернизации и организация управления модернизацией (реализация). К основным элементам относятся: система целей модернизации, система модернизации экономических подсистем, система модернизации общественных институтов и система инструментов модернизации.

Особенностью системы целей модернизации является то, что они должны представлять собой сбалансированное единство четырех групп целей – это: цели объекта модернизации (конкретной региональной социально-экономической системы), которые должны быть удовлетворены на внутреннем уровне (внутренние цели страны/региона); цели объекта модернизации, которые должны быть достигнуты на внешнем уровне (внешние цели страны/региона); цели государства относительно объекта модернизации и цели международного сообщества.

Поддержка внутреннего производителя и ее роль в повышении стабильности экономического роста

Модель развития внутреннего рынка национальной экономики по своей сущности – формализованное, структурированное, упрощенное выражение в знаковой форме

закономерностей поведения товаропроизводителей на отраслевых рынках товаров и услуг. Эти закономерности формируются главным образом под воздействием двух основных институтов – конкуренции и рыночной власти. Итоговый результат поведения товаропроизводителей на отраслевых рынках позволяет количественно оценить эффективность модели развития внутреннего рынка национальной экономики в целом.

Методология оценки модели развития внутреннего рынка национальной экономики базируется на следующей парадигме. Главной функцией конкуренции на внутреннем рынке является распределение ограниченных производственных ресурсов таким образом, чтобы их использование в процессе производства товаров и услуг происходило с максимальной эффективностью.

Это достигается только при условии существования на рынке чистой (совершенной) конкуренции между товаропроизводителями. В случае, когда отдельные секторы национальной экономики функционируют в условиях несовершенной конкуренции, предусматривающей наличие определенной рыночной власти у товаропроизводителей, на внутреннем рынке страны непременно будут возникать потери благосостояния общества из-за неэффективного распределения производственных ресурсов.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что ключевыми критериями эффективности модели развития внутреннего рынка национальной экономики являются прирост общественного продукта за счет повышения уровня конкуренции на внутреннем рынке и его потери, возникающие из-за неэффективного распределения производственных ресурсов на отраслевых рынках с несовершенной конкуренцией. Поэтому модель развития внутреннего рынка можно оценивать как эффективную лишь в случае, когда прирост общественного продукта за счет усиления конкуренции превышает его потери, возникающие из-за

неэффективного распределения производственных ресурсов на отраслевых рынках с несовершенной конкуренцией. Однако при этом встает проблема поиска методики расчета экономических показателей, количественно характеризующих эти критерии.

В очень многих случаях по деятельности отечественного производителя можно судить об экономическом росте страны. Стабильность экономического роста обеспечивается достаточным объемом ВВП, который обуславливает покупательскую способность, высокую занятость и увеличение спроса и наличие конкурентоспособной продукции. По этой причине в Узбекистане введен ряд мер по поддержке внутреннего рынка, в виде квот на ввоз иностранной продукции, несколько видов тарифов и пошлин. Также на законодательной основе закреплены льготы и привилегии бизнесменам различных категорий. Например, снижен налог на предприятия занимающихся разработкой программного обеспечения для стационарных компьютеров и портативных устройств для коммерческих целей. Другими словами, внутренний рынок играет важную роль в стабилизации экономического роста и поддержке инфраструктуры страны.

12.3. Эволюция концепции маркетинга

Этапы развития маркетинга как науки тесно связаны с этапами развития рынка и рыночной ориентацией деятельности фирмы.

Первый этап связан с ориентацией на производство (длился примерно до 1930-х гг.), т.е. деятельность фирмы направлена на использование производственных возможностей.

Так, в это время спрос намного превышает предложение и поэтому любой производитель может продать свой товар. Существует конкуренция между покупателями.

Другой характерной особенностью данного периода времени является монопольный рынок. В определенный момент монополия конкретного товара становится тормозом развития своего рынка, поэтому либо вмешивается государство (антимонопольная политика), либо фирма вынуждена переориентировать свою деятельность, препятствуя падению покупательского спроса.

Первый этап связан с ориентацией на производство (длился примерно до 1930-х гг.), т.е. деятельность фирмы направлена на использование производственных возможностей. Так, в это время спрос намного превышает предложение и поэтому любой производитель может продать свой товар (важную роль играет количество товара, а не его качество). Существует конкуренция между покупателями.

Второй этап связан с ориентацией на сбыт (1930 – 1959 гг.). Главной идеей этой концепции являлось то, что необходимо прилагать значительные усилия по сбыту, чтобы товар пользовался спросом. Фирмы стали применять различные методы реализации своей продукции – от агрессивных (принуждения к разовой покупке) до ориентации потребителя на долговременные покупки.

Второй этап связан с ориентацией на сбыт (1930-1959 гг.). Главной идеей этой концепции являлось то, что необходимо прилагать значительные усилия по сбыту, чтобы товар пользовался спросом. Фирмы стали применять различные методы реализации своей продукции – от агрессивных (принуждения к разовой покупке) до ориентации потребителя на долговременные покупки. Хорошо организованное производство и разветвленная сеть сбыта дает приоритет более дорогим или менее качественным товарам. Задачей производителя было произвести как можно больше товара и как можно изощреннее его продать. Все это привело к тому, что рынок перенасытился узким товарным ассортиментом, а усиление конкуренции заставило компании применять

концепцию «совершенствование товара». В последующем появляется «потребительская концепция» (конец 1970-х гг.), основанная на желаниях и предпочтениях потребителя. И сбыт будет успешен, если производству предшествует изучение конъюнктуры и потребностей рынка. Ориентация фирмы на сиюминутные потребности индивидуума часто противоречили долгосрочному благосостоянию всего общества, что привело к необходимости ориентации на социально-этический маркетинг (1980-е гг.). Данная концепция характерна тем, что если производство товара вызывает негативные процессы в природе или каким-то образом вредит обществу, то такое производство должно быть ликвидировано или модифицировано. Все это возможно лишь в обществе с развитым рынком, прошедшим многолетний этап массовой ориентации на маркетинг.¹⁰³

Каждая из вышеперечисленных концепций имеет свои плюсы и минусы. Соединить конструктивные элементы попыталась концепция маркетинга, предложенная Дж. Маккарти (выдающийся американский информатик, автор термина 'искусственный интеллект' (1955), изобретатель языка Лисп (1958), основоположник функционального программирования). Эта система включает в себя пять направлений рыночной деятельности фирм:

- 1) продавцы и покупатели (people);
- 2) товар (product);
- 3) цена (price);
- 4) стимулирование сбыта (promotion);
- 5) позиционирование товара на рынке (place).

Концепция возникла в 1960-х гг. как реакция на принятие однозначного маркетингового решения.

Концепция совершенствования производства

Концепция совершенствования производства основана на том, что потребитель отдаст предпочтение тем товарам,

¹⁰³ Фокина. Основные концепции маркетинга. 2010.

которые широко распространены и доступны по цене. Тогда, следовательно, управление должно быть направлено на совершенствование производства и повышение эффективности распределения. Эта концепция – одна из старейших, взятых на вооружение продавцами. Управление маркетингом должно быть направлено на совершенствование производства, форм и методов распределения.

Концепция совершенствования производства актуальна в двух случаях. *Первый* – когда спрос на товар превышает предложение. Здесь руководство должно искать способы увеличения объемов производства. *Второй* случай – когда себестоимость товара слишком высока, и повышение производительности позволяет ее снизить. Генри Форд, например, стремился довести производство автомобиля Model T до совершенства, чтобы стоимость автомобиля понизилась, и он стал доступным максимальному количеству потребителей. Форд шутил, что может предложить клиентам автомобиль любого цвета, при условии, что этот цвет будет черным.

Концепция совершенствования товара

На смену производственной концепции приходит товарная концепция. Данная концепция сформировалась под воздействием желаний потребителей приобретать более надежные и более функциональные вещи. Поэтому производители должны главное внимание сосредоточить на товаре, его потребительских свойствах. Технологическое превосходство товара есть основа успеха в бизнесе.

У данной концепции есть свои минусы. Ориентация на товар, а не на потребителя, как пишет Ф.Котлер, оборачивается «маркетинговой близорукостью». Убежденность менеджеров в технологической ценности товара не всегда принимается потребителями.

Сегодня данная концепция, как стратегия, может быть использована и направлена на те группы потребителей,

которые хотят иметь не массовый продукт, а индивидуальный, с высокими характеристиками и возможностями.

Концепция интенсификации коммерческих усилий

В целях максимизации продаж многие компании следуют концепции интенсификации коммерческих усилий и концентрируют свои усилия на сбыте. Поскольку с течением времени рынок наполняется товарами не просто хорошими, но и разнообразными, производитель пришел к выводу, что покупатели будут хорошо покупать те товары, о которых они в достаточной степени осведомлены и которые предлагаются с подкреплением. Товар с подкреплением – это дополнительные услуги и преимущества для потребителя. К ним можно отнести: гарантии, поставки в кредит, монтаж, послепродажное обслуживание и т.д.

Данный этап способствовал развитию рекламы, послепродажного обслуживания и личных продаж. Компании прибегают к концепции интенсификации коммерческих усилий в период перепроизводства. К недостаткам концепции можно отнести большие затраты на продвижение продукта, а также отсутствие полной проработанности учета покупательского спроса. В центре концепции сбытовой ориентации стоит производитель, внимание которого сконцентрировано на собственных нуждах, а не анализ и учет потребностей потребителей.

Концепция маркетинга, маркетинга - икс

В скором времени стало очевидно, что все вышеперечисленные концепции не смогли принести предпринимателю желаемых коммерческих результатов. Компании пришли к выводу, что только учет в потребительских свойствах товара нужд и потребностей покупателей может обеспечить им приемлемый сбыт. Так родилась концепция маркетинга, ее называют еще концепцией интегрированного маркетинга. Эта концепция доминировала на рынке в 50-60 гг. XX в. Она

предполагает, что достижение компанией своих целей зависит от определения нужд и запросов целевых рынков, а также от более эффективного по сравнению с компанией-конкурентом удовлетворения потребителей. Эта концепция предполагает тщательное исследование рынка как совокупности реальных и потенциальных покупателей с целью выявления их истинных нужд и потребностей и последующую разработку товара под эти нужды и потребности. Концепция маркетинга отталкивается от четкого определения рынков сбыта, ориентируется на нужды потребителя, координирует все виды маркетинговой деятельности, направленной на удовлетворение потребителя, и извлекает прибыль из создания долговременных отношений с потребителем. В данной концепции условием функционирования рынка является «рынок покупателя».

Концепция стратегического маркетинга

Эффективность маркетинговой деятельности характеризуется не только результатами текущей деятельности. Высокая производительность может быть охарактеризована тем, что компания эффективно осуществляет маркетинговую политику в стратегическом масштабе. Как правило, при этом используют анкетирование руководителей и проведение аудита маркетинга. При проведении анкетирования выделяют такие аспекты, как ориентация на потребителей, полнота и своевременность маркетинговой информации, нацеленность на достижение реального результата, эффективность управления маркетинговой деятельностью. Аудит маркетинга представляет собой всеобъемлющую, систематическую, независимую и периодическую проверку внешней среды маркетинга, целей, стратегий и отдельных видов маркетинговой деятельности для организации в целом или для ее отдельных хозяйственных единиц. Целью аудита является обнаружение сфер деятельности, где есть проблемы или неприменяемые ранее возможности. На основе анализа таких ситуаций аудитор разрабатывает

рекомендации по улучшению эффективности маркетинговой деятельности.

Концепция социально-этичного маркетинга

Ф.Котлер считает ее наиболее современной. Главной целью данной концепции является то, что для фирмы основной задачей должно быть не выполнение всех условий, нашедших отражение в вышеперечисленных концепциях, а должно быть сохранение и укрепление общественного благополучия, а также благополучия каждого отдельного клиента (потребителя). Различие социально-этического маркетинга от предыдущих концепций в том, что любая фирма, удовлетворяя какие-либо потребности, должна действовать с учетом долговременного блага общества. И именно такая направленность имиджа фирмы должна привлекать покупателей в качестве конкурентоспособности среди множества других организаций. А также эта концепция должна быть сбалансированной во всех трех факторах: прибыль фирмы, покупательские потребности и интересы общества.

Концепция современного маркетинга

Современный маркетинг классифицируется по приоритетным задачам:

Дифференцированный – деятельность фирмы в нескольких сегментах рынка с производством отдельного товара для каждого из сегментов. Например, корпорация «General Motors» старается выпускать автомобили «для любых целей, любых лиц и кошельков». Она старается добиться роста сбыта и наиболее глубокого проникновения на каждый из осваиваемых его сегментов рынка путем производства разнообразных товаров. Рассчитывает на то, что ее товар в сознании потребителей будет ассоциироваться именно с названием данной компании. Дифференцированным маркетингом начинает пользоваться все большее число фирм.

Недифференцированный – деятельность фирмы, направленная на обращение сразу ко всему рынку с одним предложением, т.е. фирма ориентируется не на отдельные потребности, а ищет общее в этих нуждах. Старается разработать товар массового потребления путем создания образа превосходства в сознании покупателей.

Данный маркетинг рассчитан на наиболее крупные сегменты рынка.

Концентрированный – сосредоточение маркетинговых усилий на наибольшей доле одного или нескольких субрынков. Благодаря этому маркетингу фирма может обеспечить себе довольно прочную рыночную позицию в тех сегментах рынка, в которых она работает, так как лучше других знает нужды покупателей данной ниши и пользуется определенной репутацией. А при специализации производства и применении мер по стимулированию сбыта может добиться снижения издержек во многих сферах своей деятельности.

12.4. Функции маркетинга

Общими функциями маркетинга является управление, организация, планирование, прогнозирование, анализ, оценка, учет, контроль. Конкретными функциями являются: изучение рынка, потребителей и спроса, исследование окружающей среды, реализация товарной политики фирмы, организация сервисного обслуживания, ведение ценовой политики, товародвижения, поддержание и стимулирование спроса и т.д.

Функции маркетинга – это взаимосвязь видов деятельности.

Функции маркетинга вытекают из его принципов и бывают следующих видов:

1. *Аналитическая функция.* Это комплексный анализ микро- и макросред, который включает в себя анализ рынков,

потребителей, спроса, конкурентов и конкуренции, а также товаров.

2. *Производственная функция.* Это производство новых товаров, отвечающих все возрастающим требованиям потребителей и включает в себя организацию производства нового товара, организацию снабжения и управление качеством.

3. *Функция «сбыта».* Это функция, которая включает в себя все то, что происходит с товаром после его производства, но до момента начала потребления, а именно: организация товародвижения, организация сервиса, организация формирования спроса и стимулирования сбыта, формирование товарной и ценовой политики.

4. *Функции управления и контроля.* Поиск возможных путей развития деятельности предприятия, особенно в долгосрочном периоде, т.е. организация стратегии и планирования, информационное управление, организация коммуникаций и мониторинг.

Принципы маркетинга

Одной из основ деятельности любого предприятия, работающего на принципах маркетинга, является девиз: «производить только то, что нужно рынку, что будет востребовано покупателем». Главной идеей маркетинга является идея человеческих потребностей, что является сущностью данной науки.

Отсюда вытекают основные принципы, которые включают:

- достижение конечного оправданного результата деятельности фирмы;
- завладение в долговременном периоде определенной долей рынка;
- эффективная реализация товара;
- выбор эффективной маркетинговой стратегии и политики ценообразования;

- создание товаров рыночной новизны, позволяющих фирме быть рентабельной;
- постоянно проводить исследования рынка с целью изучения спроса для дальнейшего активного приспособления к требованиям потенциальных покупателей;
- использовать комплексный подход к увязке поставленных целей с имеющимися ресурсами и возможностями фирмы;
- поиск новых путей фирмы для повышения эффективности производственной линии, творческой инициативности персонала по внедрению нововведений;
- повышение качества продукции;
- сокращение издержек;
- организовать поставку продукции фирмы в таком объеме, в такое место и время, которое более всего устраивало бы конечного потребителя;
- отслеживать научно-технический прогресс общества;
- добиваться преимуществ в борьбе с конкурентами.

Опыт и практика маркетинга четко обозначили, что применение только каких-то составляющих (изучение товара или изучение потребителей) не дает нужного результата. Лишь комплексный подход дает результат предприятию – позволяет выйти на рынок со своим товаром и быть прибыльным.

12.5. Проблемы и перспективы развития на современном этапе теории и практики маркетинга

Деятели маркетинга интерпретируют нужды покупателей и отвечают на них предложением соответствующих товаров по ценам, которые обеспечивали бы выгодность приобретения этих товаров для покупателей и получение прибылей для продавцов.

Использование концепции маркетинга будто невидимой рукой направляет экономику на удовлетворение множества

постоянно меняющихся нужд многих миллионов потребителей.

Однако не вся маркетинговая практика следует этим теоретическим установкам. Ряд отдельных лиц и некоторые фирмы прибегают к использованию сомнительных маркетинговых приемов. Некоторые частные маркетинговые сделки сопряжены с глубокими последствиями для довольно широкого круга лиц.

Рассмотрим проблемы социальных последствий частной маркетинговой деятельности.

Некоторые критики от имени общественности утверждают, что маркетинг наносит вред индивидуальным потребителям, обществу в целом и коммерческим предприятиям. Они обвиняют систему американского маркетинга в нанесении вреда потребителям за счет: 1) высоких цен; 2) использования приемов введения в заблуждение; 3) использования методов навязывания товаров; 4) продажи недоброкачественных или небезопасных в обращении товаров; 5) использования практики запланированного устаревания товаров; 6) низкого уровня обслуживания обездоленных потребителей.

Многие критики обвиняют систему маркетинга в том, что она способствует росту цен выше уровня, на котором они находились бы при более «разумном» порядке вещей. При этом указывают на три фактора.

Высокие издержки распределения. Издавна утверждают, что алчные посредники производят наценки, намного превышающие стоимость услуг. Как отвечают на эти обвинения розничные торговцы? Их доводы выглядят следующим образом. *Во-первых*, посредники выполняют работу, которую в противном случае пришлось бы выполнять производителям или потребителям. *Во-вторых*, рост наценок отражает совершенствование услуг, которые нужны потребителям: обеспечение большого удобства, открытие более крупных магазинов с более широким ассортиментом и удлиненным рабочим днем, более выгодные условия возврата товаров и т.п.

В-третьих, издержки по эксплуатации магазинов постоянно растут, вынуждая розничных торговцев повышать цены. *В-четвертых*, конкуренция в розничной торговле столь остра, что чистая прибыль торговцев очень мала.

*Высокие затраты на рекламу и стимулирование.*¹⁰⁴ Одновременно современный маркетинг считают виновником роста цен из-за интенсивной рекламы и интенсивного стимулирования сбыта. Критики считают, что если бы товарный ширпотреб продавали навалом, цены были бы значительно ниже. В продажную цену дифференцированных товаров, таких, как косметика, моющие средства и туалетные принадлежности, включаются издержки на упаковку и стимулирование, которые могут достигать 40% и более от цены, по которой производитель поставил товар рознице. Большая часть упаковки и стимулирования придает товару дополнительную психологическую, а не функциональную ценность. Розничные цены становятся несколько выше еще и потому, что розничные торговцы сами занимаются дополнительным стимулированием, давая рекламу, предлагая зачетные талоны, устраивая азартные игры и т.п.

Предприниматели отвечают на подобные обвинения следующим образом. *Во-первых*, потребителей интересуют не только функциональные аспекты товаров. Ведь когда они приобретают товары, позволяющие им чувствовать себя богатыми, красивыми и непохожими на других, они покупают идеи. И производитель создает рыночные идеи, за которые потребитель готов платить. *Во-вторых*, практика присвоения товарам марочных названий существует для того, чтобы внушать покупателям уверенность. Марочное название говорит об определенном уровне качества, и потребители готовы покупать товары хорошо известных марок, даже если платить за них приходится немного дороже. *В-третьих*, интенсивная реклама – очевидный и рентабельный способ информирования миллио-

¹⁰⁴ Carlos Hidalgo: Driving Demand: Transforming B2B Marketing to Meet the Needs of the Modern Buyer. 2015.

нов потенциальных покупателей о существовании и достоинствах марочного товара. Если потребители хотят знать, что есть на рынке, они, естественно, должны ждать от производителей больших затрат на рекламу. *В-четвертых*, интенсивная реклама и стимулирование становятся для фирмы обязательными, раз ими занимаются конкуренты. Отдельное предприятие теряет завоеванную им «долю внимания», если будет тратить меньше конкурентов. В то же время фирмы очень внимательно подходят к затратам на стимулирование, стараясь тратить деньги наиболее рациональным способом. *В-пятых*, периодическое интенсивное стимулирование сбыта необходимо, ибо в условиях массового производства товары изготавливают заранее, в преддверии спроса, и для распродажи товарных запасов покупателям нужно предложить определенные побудительные мотивы.

Чрезмерные наценки. Критики утверждают, что некоторые отрасли промышленности особенно злоупотребляют наценками на свои товары.

Предприниматели отвечают на подобную критику следующим образом. *Во-первых*, действительно встречаются недобросовестные дельцы, наживающиеся на потребителях. О действиях таких коммерсантов необходимо сообщать в организации, защищающие интересы потребителей. *Во-вторых*, большинство коммерсантов ведут себя добросовестно, ибо рассчитывают на повторные заказы со стороны потребителей. *В-третьих*, потребители часто не понимают истинных причин высоких наценок.

Предпринимателей часто обвиняют в использовании методов введения в заблуждение, в результате чего потребитель проникается уверенностью, что приобретает более весомую, чем на самом деле, ценностную значимость. Существует ряд отраслей деятельности, число жалоб на которые превышает показатели среднего уровня. Наиболее злостными нарушителями в этом смысле являются страховые компании, организации по обновлению жилищ (использующие тактику исчезаю-

щей приманки), мастерские по ремонту автомобилей (рекламирующие предельно низкие цены, а затем «неожиданно обнаруживающие» необходимость крупного ремонта), заочные учебные заведения (преувеличивающие возможности трудоустройства для своих выпускников) и фирмы-торговцы медицинскими приспособлениями и аппаратами (приукрашивающие лечебные свойства своих изделий).

Применение обманной практики вызвало появление законодательных и административных мер ее пресечения.

Сторонники свободы рекламы выдвигают три довода. *Во-первых*, большинство предпринимателей избегают использования обманных действий и приемов, поскольку это отрицательно скажется на их бизнесе в перспективном плане. Потребитель, не получив того, на что рассчитывал, переключается на более надежных предпринимателей. *Во-вторых*, большинство потребителей отдают себе отчет в рекламных преувеличениях и руководствуются при покупке здоровым скептицизмом. И, *в-третьих*, в определенной мере рекламное славословие неизбежно и даже необходимо.

Торговых агентов в ряде отраслей деятельности обвиняют в использовании методов сбыта под нажимом, когда людей вынуждают приобретать товары, о покупке которых они и не думали. Нередко говорят, что энциклопедии, страховку, недвижимость и ювелирные изделия не покупают – их продают. Коммивояжеров специально учат проведению бесед с тщательно отработанной, заученной аргументацией, буквально соблазняющих потребителя совершить покупку.

Предприниматели признают, что потребителя зачастую можно уговорить приобрести вещь, которую он поначалу не хотел покупать и в которой не нуждался.

Еще одно критическое замечание касается отсутствия в товарах необходимых им качеств. *Во-первых*, это плохое изготовление товаров; некачественный ремонт жилья и автомобилей, разных электробытовых приборов и готового платья.

Во-вторых, некоторые товары вообще не несут никаких потребительских выгод. Потребители были шокированы, узнав, что сухие блюда из злаков для завтрака могут почти не иметь питательной ценности.

В-третьих, поступают жалобы по поводу заложенных в товары свойств безопасности. Проблемы с качеством товаров, возникающие в некоторых отраслях промышленности, объясняются рядом причин, среди которых и случаи безразличного отношения производителя, и усложнение товаров, и плохая подготовка рабочих, и недостаточно строгий контроль качества.

С другой стороны, ряд факторов заставляет производителей заботиться о качестве своих товаров. *Во-первых*, крупные производители стремятся сохранить свою репутацию. Потребитель, разочарованный в одном из товаров фирмы, может перестать покупать и другие ее изделия. *Во-вторых*, крупные розничные торговцы стараются создать о себе мнение как о продавцах товаров высокого качества, что сказывается при отборе ими как марок общенационального распространения, так и собственных частных марок. *В-третьих*, различные объединения потребителей постоянно следят за появлением недоброкачественных или небезопасных в обращении товаров.

По утверждениям критиков, в ряде отраслей промышленности производители сознательно делают так, чтобы их товары устаревали до того, как им действительно потребуется замена. Существует три типа устаревания.

Запланированное устаревание внешнего оформления – подход, которым производители пользуются с целью изменить представления пользователей о неприемлемости внешнего вида товаров. Обвинения подобного рода выдвигаются против производителей женской и мужской одежды, автомобилей, мебели и даже против строителей жилищ.

Запланированное функциональное устаревание – намеренно проводимая производителями политика лишения товара по-настоящему привлекательных свойств, отсутствие которых

в данный момент и последующая придача их товару могут способствовать его более ранней замене. В качестве примера можно сослаться на действия автомобилестроителей, не использующих в машинах целый ряд усовершенствований, касающихся повышения их безопасности, сокращения вредных выбросов и экономии бензина.

Запланированное старение конструкционных материалов означает, что производители останавливают свой выбор на материалах и комплектующих изделиях, которые быстрее ломаются, быстрее изнашиваются, быстрее портятся или ржавеют.

Предприниматели отвечают на эти обвинения следующим образом. *Во-первых*, потребителям нравится смена внешнего оформления товаров. Одни и те же старые вещи им надоедают. Никто не заставляет покупать товары только из-за нового оформления. *Во-вторых*, фирмы не вводят в товары новые функциональные свойства, если свойства эти недостаточно проверены, если они удорожают товар в большей мере, чем готовы платить потребители, и по другим весомым причинам. *В-третьих*, фирмы часто используют новые материалы для того, чтобы снизить издержки производства и цены своих товаров. Они не планируют ускоренный выход своих товаров из строя, ибо могут потерять клиентов, которые переключаются на товары других марок. *В-четвертых*, основной объем так называемого запланированного устаревания объясняется действием в рыночном обществе динамичных факторов конкуренции и технического прогресса, благодаря чему происходит постоянное совершенствование товаров и услуг.

Систему маркетинга обвиняют в том, что она предоставляет низкий уровень обслуживания малообеспеченным потребителям. По мнению Дэвида Капловица, автора книги «Бедняки платят больше», городской бедноте зачастую приходится совершать покупки в небольших магазинах, торгующих товарами более низкого качества и по более высоким ценам.

Основным маркетинговым приемом при продаже малообеспеченным потребителям является кредит с рассрочкой.¹⁰⁵

Ясно, что для населения с низким уровнем доходов должны быть созданы более совершенные системы маркетинга, а сами эти покупатели нуждаются в защите как потребители. Необходимо принимать меры против торговцев, которые рекламируют не соответствующие действительности ценности, продают старые товары под видом новых или запрашивают слишком высокую цену за предоставление кредита. Еще один возможный выход из положения – поощрять крупных розничных торговцев открывать магазины для потребителей с низким уровнем доходов.

Бизнес обвиняют в чрезмерном стимулировании спроса на товары для индивидуального потребления (например, автомобили) в ущерб общественным благам (дороги, по которым эти автомобили ездят). Распространение товаров индивидуального пользования требует наличия соответствующего объема услуг общественного характера, которых обычно не хватает.

Нужно найти какой-то способ восстановления общественного баланса между товарами индивидуального потребления и общественными благами. От фирм-производителей можно было бы потребовать покрытия всех социальных издержек, связанных с их деятельностью. При таком подходе они могли бы учитывать все эти издержки в ценах своих товаров. И если потребитель сочтет, что товар индивидуального потребления не стоит запрашиваемой за него цены, фирма исчезнет, а освободившиеся ресурсы найдут такое применение, которое обеспечивало бы покрытие как индивидуальных, так и социальных издержек.

Критики утверждают, что система маркетинга несет с собой эрозию культуры. Органы чувств человека постоянно подвергаются атакам со стороны рекламы. Серьезные телепро-

¹⁰⁵ Л.М. Фомичёва, С.С. Железняков, М.А. Чаплыгина, Е.В. Безуглая. Маркетинг: Учебное пособие. Юго-Зап. гос.ун-т, 2016. 202 с.

граммы прерываются рекламными вставками, печатные материалы теряются среди полос рекламы, замечательные ландшафты обезображиваются рекламными щитами. Рекламные вторжения непрерывно внедряют в людское сознание мысли о сексе, власти, престиже.

Предприниматели отвечают на эти обвинения следующим образом. *Во-первых*, они рассчитывают, что их рекламные обращения достигают, в первую очередь, целевой аудитории. В связи с использованием каналов массовых коммуникаций часть объявлений волей-неволей достигает людей, которые не заинтересованы в конкретном товаре и поэтому испытывают чувства скуки или раздражения от рекламы. *Во-вторых*, объявления обеспечивают свободу коммерческому радио и телевидению в их роли средств распространения информации и сдерживают рост расценок журналов и газет.

Еще одно направление критики сводится к тому, что бизнес обладает слишком большой политической властью. Существуют «нефтяные», «сигаретные» и «автомобильные» магнаты, которые отстаивают интересы конкретных отраслей деятельности в ущерб интересам общественности. Бизнес обвиняют в том, что он обладает слишком большой властью над средствами массовой информации, ограничивая их свободу на независимое и объективное освещение событий. Чрезмерная власть бизнеса вызывает к жизни силы противодействия, чтобы сдержать и нейтрализовать его экспансивные интересы. Многие фирмы попирают права других фирм. Речь идет о трех проблемах: о слияниях, сужающих конкуренцию, об искусственных барьерах для выхода на рынок новых фирм и о хищнической конкуренции. Многие фирмы расширяются не благодаря самостоятельной разработке новых и необходимых рынков товаров, а путем приобретения других фирм.

Приобретения – сложный вопрос. Они могут быть выгодны для общества при следующих обстоятельствах: 1) фирма-покупатель в состоянии производить товары более экономичным способом, что приведет к сокращению издержек и сниже-

нию цен; 2) фирма с хорошо налаженной системой управления поглощает фирму с неудовлетворительной системой управления и повышает эффективность ее деятельности; 3) в результате приобретения отрасль, не отличающаяся конкурентоспособностью, становится конкурентоспособной. Приобретения могут приносить вред, особенно при поглощении молодого энергичного конкурента и сокращении числа фирм, доминирующих в рамках отрасли.

Критики утверждают, что маркетинговая деятельность воздвигает значительные дополнительные барьеры для выхода на рынок новых фирм в виде патентов, необходимости больших затрат на стимулирование, неизбежности налаживания сотрудничества с уже известными поставщиками или дилерами и т.п.

Специалисты, занимающиеся антитрестовским законодательством, признают, что некоторые барьеры связаны с экономическими преимуществами, которыми обладают крупные предприятия, но другие можно было бы попытаться устранить с помощью существующих и новых законов.

Известно, что некоторые фирмы пользуются конкурентными приемами, рассчитанными на нанесение ущерба другим фирмам или на их полное уничтожение. Такие фирмы могут устанавливать на свои товары цены ниже себестоимости, угрожать поставщикам разрывом деловых связей с ними или порочить товары конкурентов.

Недопущению хищнической конкуренции служат специально принятые законы. Однако установить, действительно ли замысел или действие носит хищнический характер, бывает нелегко.

Поскольку часть людей рассматривает бизнес как источник многих экономических и социальных зол, время от времени возникают массовые общественные движения с целью «приструнить» его. Двумя основными антипредпринимательскими движениями являются консюмеризм и движение за охрану окружающей среды.

Консюмеризм – организованное движение граждан и государственных органов за расширение прав и влияния покупателей в отношении продавцов.

*Среди традиционных прав продавца следует назвать следующие:*¹⁰⁶

1. Право предлагать любой товар, любого типоразмера и внешнего оформления при условии, что он не несет угрозы здоровью или безопасности, а если несет, то предлагать его с надлежащим предостережением и необходимыми мерами контроля.

2. Право назначать на товар цену любого уровня при условии недопущения дискриминации среди сходных между собой категорий покупателей.

3. Право расходовать любую сумму средств на продвижение товара при условии, что действия эти не подпадают под определение недобросовестной конкуренции.

4. Право использовать любое рекламное обращение о товаре при условии, что по своей сути и исполнению оно не является вводящим в заблуждение или обманным.

5. Право предлагать любые программы стимулирования покупок.

К традиционным правам покупателя относятся следующие:

1. Право не покупать предлагаемый на продажу товар.

2. Право рассчитывать, что товар безопасен в обращении.

3. Право рассчитывать, что товар будет функционировать в точном соответствии с утверждениями продавца.

При сравнении этих перечней прав многие приходят к выводу, что власть в основном сосредоточена в руках продавца. Конечно, покупатель может отказаться от приобретения товара. Однако, по мнению критиков, он не располагает достаточной информацией, недостаточно образован и не в полной мере защищен, чтобы иметь возможность принимать ра-

¹⁰⁶ Л.М. Фомичёва, С.С. Железняков, М.А. Чаплыгина, Е.В. Безуглая. Маркетинг: Учебное пособие. Юго-Зап. гос.ун-т, 2016. 202 с.

зумно обоснованные решения, имея дело с чрезвычайно опытными продавцами. Поборники интересов потребителей требуют предоставить потребителям следующие дополнительные права:

4. Право на исчерпывающую информацию о наиболее важных аспектах товара.

5. Право на защиту от сомнительных товаров и сомнительных маркетинговых приемов.

6. Право оказывать влияние на товары и маркетинговые приемы в сторону увеличения их вклада в повышение «качества жизни».

У потребителей есть не только права, но и обязанности защищать самих себя, не перепоручая этого никому другому. Потребитель, считающий, что с ним обошлись недобросовестно, может восстановить справедливость несколькими способами, в том числе подать иск в суд.

В то время как консюмеристы следят за тем, сколь эффективна система маркетинга в деле удовлетворения запросов потребителей, участники движения за охрану природы акцентируют внимание на проблемах воздействия маркетинга на окружающую среду и издержках в связи с удовлетворением этих запросов и нужд.

Движение за охрану окружающей среды – организованное движение обеспокоенных граждан и государственных органов, направленное на улучшение среды обитания.

Борцы за охрану природы выдвигают проблемы открытых горных разработок, истощения лесных ресурсов, заводского дыма, рекламных щитов и мусора, что лишает возможности активного отдыха на природе и восстановления земель; проблемы охраны здоровья, обостряющиеся в связи с загрязнением воздуха и воды, употреблением в пищу продуктов, обработанных химическими веществами.

Сторонники охраны природы выступают не против маркетинга и потребления, а за то, чтобы деятельность эта осуществлялась на принципах экологической безвредности.

Они считают, что целью системы маркетинга должны быть не максимальный рост потребления, расширение потребительского выбора и обеспечение потребительской удовлетворенности, а максимальный рост качества жизни, ибо качество жизни включает в себя не только изобилие высококачественных товаров и услуг, но и сохранение высокого качества окружающей среды.

Выступления граждан против конкретных приемов маркетинговой практики вызывают публичную дискуссию и приводят к появлению предложений о необходимости принятия новых законов.

Сейчас большинство фирм в принципе уже признали все новые права, завоеванные потребителями. Возражения могут возникать только по поводу ряда конкретных положений законодательства как не способствующих разрешению имеющихся у потребителей проблем наилучшим образом. Но в любом случае фирмы признают права потребителей на получение информации и защиты.

Перспективы развития теории и практики маркетинга

Мы имеем все основания утверждать, что современный рынок совсем не тот, что прежде. Рынок радикально меняется под воздействием новых технологий, процессов глобализации и дерегулирования. Эти силы формируют новое поведение и создают новые проблемы.

✓ *Потребители* ожидают постоянного повышения качества товаров, услуг и их адаптации к собственным запросам. Они все меньше замечают различия между товарами, их интерес к конкретным торговым маркам постоянно снижается. Потребители могут получить исчерпывающую информацию о товарах из Интернета или иных источников, что позволяет им более осознанно подходить к их приобретению. При поиске необходимых им товаров покупатели все чаще проявляют чувствительность к ценам,

✓ *Товары под торговыми марками производителей (национальные торговые марки)* сталкиваются с интенсивной конкуренцией как со стороны других национальных, так и иностранных марок, что ведет к росту затрат на продвижение и сокращению прибыльности. Кроме того, их владельцы вынуждены бороться с могущественными розничными торговцами, которые ограничивают размещение национальных марок в торговых залах, отдавая приоритет товарам под собственными марками.

✓ *Розничная торговля* страдает от товарного перенасыщения. Малые предприятия становятся жертвами растущей мощи гигантских торговых компаний и «убийц товарных категорий». Они не в состоянии противостоять конкуренции со стороны фирм, специализирующихся на прямой почтовой рассылке; повышению стоимости рекламы в газетах, журналах и по телевидению; развитию системы телемагазинов и Интернет-торговли. В ответ предприимчивые розничные торговцы вносят в обслуживание посетителей магазинов элементы развлечения – кафе-бары, лекции, демонстрации и представления, продавая не столько товары, сколько «опыт».

Учитывая происходящие изменения, компании-производители извлекают из ситуации уроки и стремятся к устранению возникающих проблем. Наиболее распространены следующие тенденции:

■ *Реинжиниринг.* Реорганизация функциональных отделов и создание ключевых бизнес-процессов, каждый из которых управляется мультидисциплинарной командой.

■ *Расширение внешних источников (аутсорсинг).* Отказ от собственного производства и расширение круга приобретаемых у внешних поставщиков товаров и услуг (более высокого качества по относительно низким ценам). *Виртуальные компании* работают исключительно на внешних источниках, и так как их собственные активы очень малы, показатели их прибыльности чрезвычайно высоки.

➡ *Электронная коммерция.* Организация магазина в Интернете вместо привлечения покупателей в магазины и найма дополнительных продавцов. В Сети активно развивается продажа товаров производственного назначения, могут быть значительно расширены и электронные персональные продажи.

➡ *Контрольные сравнения (бенчмаркинг).* Переход от самосовершенствования к изучению и адаптации опыта мировых лидеров в некоей области деятельности.

➡ *Альянсы.* Отказ от попыток добиться победы в конкурентной борьбе в одиночку и переход к формированию сетей партнерских фирм.

➡ *Поставщики-партнеры.* Сокращение числа поставщиков до нескольких, отличающихся максимальной надежностью и установивших с компанией партнерские отношения.

➡ *Рыночная ориентация.* Переход от ориентации на товар к ориентации на выбранный сегмент рынка.

➡ *Глобализация и локализация.* Переход от локальных рынков к глобальной деятельности при сохранении позиций на местах.

➡ *Децентрализация.* Переход от системы управления, в которой все решения принимаются высшим руководством, к более инициативной и «интрапренерской» системе менеджмента.

Развитие технологий, глобализации и дерегулирования оказывает значительное воздействие на потребителей, товары под национальными марками и розничную торговлю. Привносимые ими перемены и новые запросы потребителей предопределили необходимость изменения принципов деятельности многих компаний. Специалисты по маркетингу не имеют права оставаться в стороне от происходящих изменений рынков и пересматривают свою философию, концепции и средства. В начале нового тысячелетия основными аспектами маркетинга становятся:

✚ *Маркетинг партнерских отношений.* Переключение внимания от транзакций к построению долгосрочных, взаимовыгодных отношений с клиентами. Компании фокусируются на наиболее выгодных потребителях, продуктах и каналах.

✚ *Пожизненная стоимость потребителя.* Переход от прибыли, извлекаемой из единичной сделки, к получению прибыли путем управления длительностью жизненного цикла потребителя. Некоторые компании предлагают своим клиентам регулярные поставки продукции по сниженным ценам за единицу, поскольку они уверены, что это будет способствовать установлению долгосрочных отношений с потребителями.

✚ *Доля потребителя.* Переход от расширения доли рынка к увеличению числа потребителей. Для этого компании предлагают актуальным покупателям расширенный ассортимент товаров, обучают персонал методам продажи дополняющих товаров и увеличения сбыта.

✚ *Целевой маркетинг.* Переход от предложения товаров максимально широкому кругу покупателей к обслуживанию выбранных целевых рынков. Целевой маркетинг облегчается применением специализированных журналов, телевизионных каналов и групп новостей Интернета.

✚ *Индивидуализация.* Вместо унифицированного предложения целевому рынку – индивидуализированные обращения и предложения, учитывающие запросы конкретного потребителя.

✚ *Базы данных потребителей.* Вместо сбора информации о продажах – создание расширенных баз данных о покупках индивидуальных потребителей, их предпочтениях, демографических данных и обеспечиваемой прибыльности. На основании соответствующих баз данных компании выявляют различные зоны потребностей клиентов и дифференцируют торговые предложения для каждой из них.

✚ *Интегрированные маркетинговые коммуникации.* Переход от единственного коммуникативного канала (например, рекламы) к одновременному использованию нескольких кана-

лов для доведения до клиента устойчивого имиджа торговой марки при каждом контакте.

✚ *Партнерство участников маркетингового канала.* Изменение отношения к посредникам как к потребителям и восприятие их в качестве партнеров по доведению ценности до конечного пользователя.

✚ *Каждый сотрудник – маркетолог.* Отход от восприятия маркетинга только как задачи работников отделов маркетинга, сбыта и службы обеспечения потребителей. Осознание каждым работником организации необходимости ориентации на удовлетворение нужд потребителей.

✚ *Действия, основанные на моделях принятия решений.* Переход от принятия решений на основе интуиции или расплывчатых данных к решениям, базирующимся на моделях и результатах анализа функционирования рынка.

Являясь коммуникацией между фирмой и окружающей средой, маркетинг эволюционирует, развивается и будет развиваться под влиянием происходящих изменений условий воспроизводства, реализации общественного продукта и функционирования капитала. Ф.Котлер отметил следующие возможные направления его развития:

➤ индивидуализированный маркетинг – деятельность, основанная на точном, детальном сегментировании рынка, нацеленная на удовлетворение потребностей узкого круга людей или конкретного человека;

➤ сверхмаркетинг, т.е. концентрация усилий на создании комплексного предложения, способствующего решению одновременно нескольких проблем потребителя, а не просто удовлетворению его одной потребности;

➤ мультимаркетинг, т.е. многоканальное товародвижение;

➤ турбомаркетинг, т.е. сокращение времени на создание нового товара, на ответную реакцию фирмы на выявленный спрос.¹⁰⁷

¹⁰⁷ Л.М. Фомичёва, С.С. Железняков, М.А. Чаплыгина, Е.В. Безуглая. Маркетинг: Учебное пособие. Юго-Зап. гос.ун-т., 2016. 202 с.

Система маркетинга должна функционировать таким образом, чтобы улавливать, обслуживать и удовлетворять нужды потребителей и улучшать качество их жизни. Условием преуспевания компаний-производителей становится их умение вносить коррективы в маркетинговые стратегии и программы настолько же быстро, насколько быстро изменяются физический и пространственный рынки. Выполнение этого условия позволит им создавать потребительские ценности, удовлетворять потребителей и добиваться повышения степени их лояльности.

Контрольные вопросы

1. Какую роль играет маркетинг в формировании спроса и стимулировании сбыта?
2. Главная цель маркетинга.
3. Дайте определение закона В.Парето.
4. Как связаны понятия «маркетинг» и «качество жизни»?
5. Охарактеризуйте сбытовую функцию маркетинга.
6. Перечислите основные процессы и элементы модернизации.
7. Какова главная функция конкуренции на внутреннем рынке?
8. Дайте определения каждой из 7 концепций маркетинга.
9. Каковы цели изучения дисциплины маркетинг?
10. Расскажите об эволюции концепции маркетинга.

Глава 13. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА

Ключевые слова: маркетинг, информация, исследование, система, модель, кабинетное исследование, полевые исследования, Интернет, канал.

13.1. Значение маркетинговой информации

Информация (от лат. informatio - «разъяснение, изложение, осведомлённость») – сведения о чём-либо, независимо от формы их представления.

Маркетинговая информация – данные, необходимые для маркетинговых исследований.

Маркетинговое исследование представляет собой сбор, анализ и обобщение информации о конкретной группе людей, их проблемах и степени включенности в них, а также о возможной реакции на предлагаемое решение.

Маркетинговая информация может быть представлена в виде текста, таблиц, матриц, диаграмм, статистических рядов, отчетов.

Маркетинговая информация необходима для анализа, контроля и осуществления маркетинговых мероприятий на предприятии. Доступность маркетинговой информации позволяет компании или предприятию следить за изменениями в маркетинговой среде, координировать стратегию, подкрепляя предположения менеджеров.

Владение маркетинговой информацией помогает эффективно снизить финансовые риски на предприятии и получить конкурентные преимущества.

К маркетинговой информации предъявляется ряд основных принципиальных требований:

✓ *актуальность*: представление реальных сведений в нужный момент времени;

✓ *достоверность*: адекватность сведений реальным событиям;

✓ *релевантность* (относящийся к делу): получение информации в соответствии с поставленными задачами;

✓ *полнота*: максимальное использование показателей объекта исследования;

✓ *целенаправленность*: соответствие информации целям исследования.

Процессы обмена маркетинговой информации

Удовлетворение потребителя происходит в процессе обмена. Процесс обмена соединяет потребителя с маркетерами (организациями и лицами, ведущими маркетинг, практиками маркетинга). *Обмен* – основной элемент функции маркетинга. Для того чтобы обмен состоялся, необходимо несколько условий:

❖ наличие двух или более сторон;

❖ каждая сторона должна иметь нечто, имеющее ценность для другой стороны;

❖ каждая сторона должна обладать способностью к коммуникации и доставке (перемещению);

❖ каждая сторона должна быть свободной в выборе - принять или отвергнуть предложение другой;

❖ каждая сторона считает уместным или желаемым иметь дело с другой.

Модель обмена представляется уравнением:

$$P = A - C,^{108}$$

где P - прибыль участника обмена (profit); A - полученное вознаграждение (award); C - затраты, понесенные на обретение

¹⁰⁸ Григорьев М.Н. Маркетинг : Учеб. пособие для вузов. М.: Гардарики, 2010. С. 65.

вознаграждения (costs), то есть прибыль (фирмы или потребителя), получаемая в результате обмена, равняется разнице между вознаграждением, полученным в результате обмена, и затратами, понесенными на обретение вознаграждения.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимозависимых этапов:

Зарождение идеи. Обмен информацией начинается с формулировки идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение стоит сделать предметом обмена. К сожалению, много попыток обмена информацией заканчиваются на этом первом этапе, поскольку отправитель не тратит достаточное время на обдумывание идеи. На первом этапе идея еще не трансформирована в слова или другие символы, то есть не готовая для обмена информацией. Отправитель решил только, какую именно идею он хочет сделать предметом обмена информацией. Чтобы осуществить обмен эффективно, он должен принять во внимание множество факторов.

Кодировка и выбор канала. Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и жесты (язык тела), другие символы. Такая кодировка превращает идею в сообщение. Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодировки. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача языка и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видео ленты и видеоконференции.

Передача. На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю.

Декодирование. После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование – перевод символов отправителя в уме получателя. Если символы, избранные отправителем, имеют точно такое же значение для

получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея.

Обратная связь. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отзыва начальному отправителю, который теперь играет роль получателя. Специалист по обмену информацией в бизнесе, профессор Филипп Льюис пишет: «Обратная связь – это опорная реакция на то, что услышано, прочитанное или увидено; информация (в вербальном или невербальном оформлении) отсылает назад отправителю, удостоверяя меру понимания, доверия к сообщению, усвоению и согласию с сообщением. Обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понятно...».

Шум. Языком теории передачи информации шумом называют то, которое искажает содержание. Источники шума, которые могут создавать препятствия на пути обмена информацией, варьируют от языка к расхождениям в восприятии, через которые может изменяться содержание в процессах кодировки и декодирования, и к расхождениям в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут усложнять точную передачу информации.

Виды маркетинговой информации и их классификация и характеристика

Основными видами маркетинговой информации является первичная и вторичная, внутренняя и внешняя.

Маркетинговая информация может быть классифицирована:

■ *по источнику и способу получения:* вторичная и первичная информация;

■ *по характеру информации:* количественная и качественная информация;

► по информационным потокам относительно отдела маркетинга: входящая, анализируемая, хранимая, выходящая.

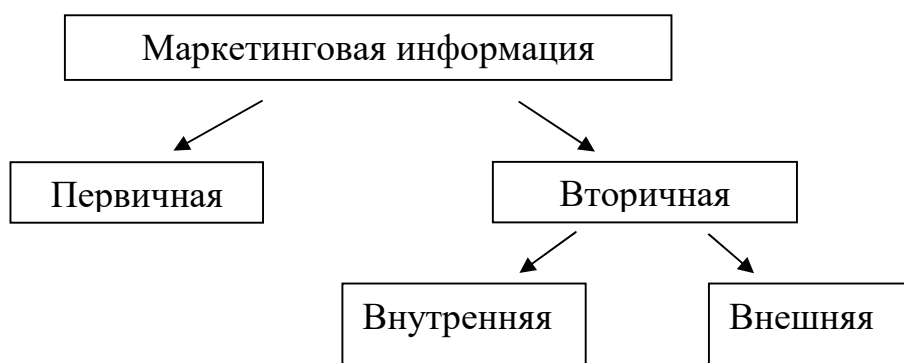


Рис.13.1. Классификация маркетинговой информации¹⁰⁹

Во вторичной информации подразумевают такую, которая существует в опубликованном виде и собиралась для целей иных, чем те, которые имеет целью фирма в конкретных рыночных условиях. С поиска вторичных источников информации начинается любой процесс маркетинговых исследований. Этот вид информации, в свою очередь, можно разделить на внутреннюю информацию и наружную.

Внутренняя информация – данные, которые собираются и анализируются на предприятии. Она может быть в виде бухгалтерских отчетов, отчетов по объемам закупок и сбыта и т.д.

Внешняя информация – опубликованная информация, которая собирается за пределами предприятия (периодические издания, справочники, книги, компьютерные базы данных и др.).

Наиболее ценной для маркетинговых исследований является первичная информация. Первичной называется информация, которая собирается впервые для достижения конкретных целей предприятия или фирмы и для принятия конкретных решений.

¹⁰⁹ Мескон М.Х, Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2007. С. 55.

Виды вторичной информации¹¹⁰

Вторичная информация	
<i>Достоинства</i> - низкая стоимость - доступность - большой объем - обработанные данные - наличие данных, которые иначе получить нельзя	<i>Недостатки</i> - недостоверность - несоответствие цели - устаревшие данные
Первичная информация	
<i>Достоинства</i> - новизна - достоверность - соответствие целям исследования - полнота - эксклюзивность	<i>Недостатки</i> - высокие затраты труда, времени и денежных средств - необходимость обработки - жесткие требования к квалификации персонала, ведущего исследования

Несмотря на сложность и продолжительность сбора первичной информации – довольно большие расходы, первичная информация имеет значительные преимущества над вторичной: конкретную направленность на решение нужных проблем, доступность и надежность, поскольку методология сбора известна и контролируется. Совокупность информации необходимой для выполнения маркетинговых мероприятий называют системой маркетинговой информации. МИС отражает постоянно действующую взаимосвязь и взаимообусловленность людей, оргтехники и методических подходов, ориентированных на определение проблемы; сбор, обобщение, анализ, оценку, распространение своевременной, точной, полной и достоверной информации для использования

¹¹⁰ Годин А.М. Маркетинг: Учебное пособие. М.: Дашков и К., 2009. С. 87.

руководством маркетинговой службы с целью достичь управление предприятием до уровня, максимально отвечающим произведенной стратегии. Составляющими МИС являются:

- ✚ система внутренней отчетности;
- ✚ система маркетинговых исследований;
- ✚ система анализа маркетинговой информации;
- ✚ система сбора текущей внешней маркетинговой информации.

В ряде случаев маркетинговые информационные системы не позволяют достичь поставленных целей, причинами этого являются особенности людей, например, неприятия нового, неспособность восприятия недостаточно структурированных проблем. Система анализа маркетинговой информации представляет собой набор методов анализа маркетинговых данных и проблем маркетинга.

Основу системы анализа маркетинговой информации составляют статистический банк и банк математических моделей. Статистический банк представляет собой совокупность методик статистической обработки информации, позволяющих вскрыть взаимозависимости в рамках подборки данных и установить степень их статистической надежности. *Банк математических* моделей – это набор математических моделей, используемых для оптимизации маркетинговых решений.

13.2. Система маркетинговой информации, модель маркетинговой информации

На сегодняшний день вектор направления развития мирового сообщества направлен в сторону, где информация приобретает роль ценного актива любой компании. Причем в данном случае речь идет не об обычных, которое помогает руководству принимать решения, а отлаженную систему, которая непрерывно действует на предприятии. Сегодня информация является важнейшим ресурсом и объектом управления, для

ее сбора, обработки, анализа, оценки целесообразно применить систему маркетинговой информации.

Маркетинговая информационная система – непрерывно действующая система, включающая набор процедур и методов для регулярного сбора, анализа и интерпретации информации из различных источников и обеспечивает интегрирование, поддержку и передачу менеджерам информации в форме, пригодной для принятия решений.

МИС предназначена для сбора, обработки, анализа и распределения в установленное время достоверной информации, необходимой для подготовки и принятия маркетинговых решений.

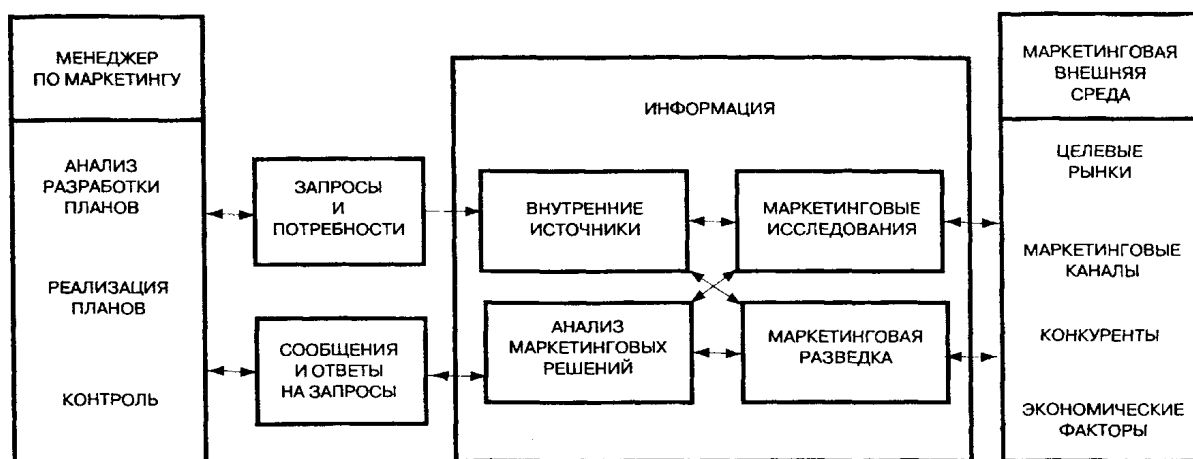


Рис.13.2. Маркетинговая информационная система¹¹¹

Иногда говорят, что МИС – это способ продумывания решений по поиску необходимой менеджерам маркетинговой информации. Общеизвестно, что руководители и специалисты по маркетингу испытывают потребность в специфической информации и методах ее получения.

Таким образом, МИС – это концептуальная система, помогающая решать как задачи маркетинга, так и задачи стратегического планирования.

¹¹¹ Л.М. Фомичёва, С.С. Железняков, М.А. Чаплыгина, Е.В. Безуглая. Маркетинг: Учебное пособие. Юго-Зап. гос.ун-т, 2016. 202 с.

МИС трансформирует данные, полученные из внутренних и внешних источников, в информацию, необходимую для руководителей и специалистов маркетинговых служб. МИС распределяет информацию среди руководителей и специалистов маркетинговых служб, принимающих соответствующие решения. Кроме того, МИС, взаимодействуя с другими автоматизированными системами предприятия, предоставляет нужную информацию руководителям других служб предприятия (производственных, НИОКР и др.). Внутренняя информация содержит данные о заказах на продукцию, объемах продаж, отгрузке продукции, уровне запасов, об оплате отгруженной продукции и др. Данные из внешних источников получают на основе проведения маркетинговой разведки (из подсистемы текущей внешней информации) и маркетинговых исследований.

Маркетинговая разведка – постоянная деятельность по сбору текущей информации об изменении внешней среды маркетинга, необходимой как для разработки, так и корректировки маркетинговых планов. В то время как внутренняя информация фокусируется на полученных результатах, маркетинговая разведка исследует то, что может произойти во внешней среде.

Маркетинговая разведывательная система – упорядоченная совокупность источников информации и процедур ее получения, используемых менеджерами для воссоздания текущей картины происходящих в рыночной среде перемен. Предназначение маркетинговой разведывательной системы – предоставление сведений о ситуации на рынке в данный момент времени.

Чаще всего специалисты по маркетингу отслеживают развитие рыночных процессов посредством чтения книг, газет, специализированных публикаций, общаясь с покупателями, поставщиками, дистрибьюторами и другими внешними по отношению к фирме субъектами рынка, а также из бесед с другими менеджерами и персоналом компании. Для того чтобы

увеличить качество маркетинговых наблюдений, хорошо управляемая компания может предпринять следующие шаги:

- *во-первых*, компания может обучить непосредственно связанный с продажами персонал умению замечать происходящие перемены;

- *во-вторых*, конкурентоспособная компания поощряет своих дистрибьюторов, розничных торговцев и других посредников передавать ей все сколько-нибудь существенные замечания;

- *в-третьих*, компания может получить сведения о конкурентах, приобретая их продукцию, участвуя в различных выставках и «днях открытых дверей», в ходе изучения ее сотрудниками отчетов конкурентов, посещений собраний акционеров, в беседах с работниками дилеров, дистрибьюторов, поставщиков и перевозчиков, анализируя рекламу, а также из материалов деловой прессы и специальных изданий;

- *в-четвертых*, компания может организовать из наиболее активных и опытных клиентов консультационную группу потребителей;

- *в-пятых*, компания может покупать маркетинговую и другую информацию у специализированных фирм. Исследовательские фирмы собирают данные и предлагают их клиентам по гораздо более низким ценам, чем затраты компаний при самостоятельном изучении рынка;

- *в-шестых*, некоторые компании имеют собственные центры маркетинговой информации, занимающиеся сбором и распространением результатов текущих наблюдений за рыночной средой.

Маркетинговые исследования в отличие от маркетинговой разведки предполагают сбор и анализ данных по конкретным маркетинговым ситуациям, с которыми предприятие столкнулось на рынке. Такая деятельность осуществляется периодически, а не непрерывно, по мере появления определенных про-

блем, на основе использования специальных методов сбора и обработки собранных данных.

Маркетинговая информационная система состоит из следующих функциональных блоков: информационно-поискового блока, блока технической обработки сведений, блока аналитической обработки сведений, блока аккумуляции и хранения сведений, блока коммуникаций, блока общего управления, блока ресурсного обеспечения. В МИС также входит подсистема анализа маркетинговых решений, в которой с помощью определенных методов на основе созданной базы маркетинговых данных осуществляется доступ к информации, необходимой руководителям для принятия решений, и осуществляется ее анализ в заданном направлении. Данная подсистема на вопросы типа «что если?» дает немедленные ответы, используемые при принятии маркетинговых решений. В подсистему анализа маркетинговых решений может входить набор процедур и логических алгоритмов, основанных на опыте экспертов и называемых экспертными системами. С точки зрения процессов сбора и переработки информации МИС можно представить следующим образом:

Подсистемы входа (обработки данных маркетинговых исследований и маркетинговой разведки) собирают данные из внешних и внутренних источников и вводят их в базу данных.

Подсистемы выхода (продукта, цен, распределения и продвижения) обрабатывают данные, переводя их в затребованную менеджерами информацию.

Подсистема «стратегии комплекса маркетинга» помогает менеджерам разрабатывать стратегии на основе объединенного эффекта четырех элементов комплекса маркетинга. Менеджер по маркетингу может в дальнейшем использовать средства автоматизации своего труда и видеообсуждения и т.п.

МИС обеспечивает выходную информацию в форме периодических сообщений, ответов на запросы и результатов математической имитации. МИС предназначена для:

- раннего обнаружения возможных трудностей и проблем;
- выявления благоприятных возможностей;
- нахождения и оценки стратегий и мероприятий маркетинговой деятельности;
- оценки на основе статистического анализа и моделирования уровня выполнения планов и реализации стратегий маркетинга.

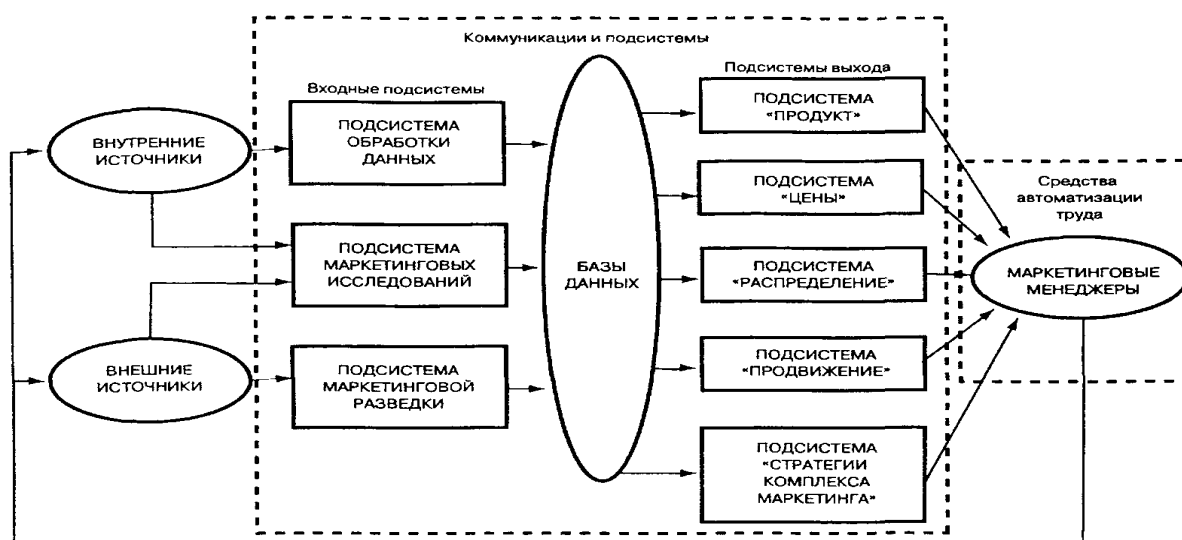


Рис.13.3. Маркетинговая информационная система как инструмент сбора и переработки информации¹¹²

Очевидно, что единого типового образца МИС не существует. Руководство организации и ее маркетинговых служб предъявляет к информации свои специфические требования, оно руководствуется своими собственными представлениями как о собственной организации, так и о ее внешней среде.

Обладание информацией становится одним из важнейших конкурентных преимуществ, так как менеджмент компании получает возможность добиться повышения результатов производственной и маркетинговой деятельности, выбрать

¹¹² Л.М. Фомичёва, С.С. Железняков, М.А. Чаплыгина, Е.В. Безуглая. Маркетинг: Учебное пособие. Юго-Зап. гос.ун-т, 2016. 202 с.

наиболее перспективные рынки, разрабатывать уникальные предложения, выполнять маркетинговые планы.

Методы получения маркетинговой информации

Метод-совокупность теоретических принципов и практических приёмов для осуществления чего-либо. Получение маркетинговой информации является ключевой основой планирования и организации эффективной рекламной деятельности предприятия.

Основными источниками получения маркетинговой информации являются:

- ✓ интервью и опросы;
- ✓ регистрация (наблюдение);
- ✓ эксперимент.

Получение маркетинговой информации может осуществляться двумя группами методов:

- ❖ кабинетными методами;
- ❖ полевыми.

13.3. Кабинетные исследования.

Полевое исследование или исследование рынка

Кабинетное исследование – метод сбора и оценки существующей маркетинговой информации, содержащейся в источниках, подготовленных для других целей. Проведение исследования кабинетными методами обладает рядом преимуществ: осуществляется быстро и недорого, позволяет ознакомиться с отраслью, отследить основные тенденции рынка, получить данные, которые фирма не в состоянии собрать самостоятельно, часто задействует несколько источников, что позволяет сопоставить данные, выявить несколько подходов к решению проблемы.

Недостатки связаны с недостатками качества используемой информации. Кабинетные методы сбора информации

используют источники вторичной информации. *Источники вторичной информации* – субъекты, предоставляющие информацию о других объектах или из других источников в уже обработанном виде, предназначенном для других целей изучения объекта. Как правило, трудно проверить достоверность и надежность вторичной информации, она обладает низкой релевантностью, может быть устаревшей. Разные источники вторичной информации используют различные системы классификаций объектов, методики измерения, поэтому сведения из разных источников могут быть противоречивы и не всегда сопоставимы. Могут быть опубликованы не все результаты исследования, поэтому информация будет неполной.

Для того чтобы обеспечить качество вторичной информации, используются такие приемы. Для обеспечения сопоставимости информации сравниваются используемые единицы измерения показателя, классификация данных, интервалы значений, методики измерения показателя, сроки публикации.

Для обеспечения достоверности информации оцениваются цель публикации, источник сообщения (репутация автора, его квалификация и имеющиеся у него возможности собрать необходимые сведения), методы сбора информации и их правильность, согласованность информации с данными из других источников, степень первичности источника.

Степень первичности источника вторичной информации означает приближенность к первоначальному источнику, источнику происхождения данных. Первичный источник вторичной информации, как правило, раскрывает методику исследования, на основе которой осуществлялся сбор первичной информации и ее обобщение, расчет показателей, содержит необходимые ссылки и комментарии.

Вторичные источники не являются непосредственным сборщиком обработанной информации, а предоставляют ее на основе публикаций из других источников, при этом точность

предоставления информации снижается, так как при цитировании возможны неточности, ошибки, сокращения, методика сбора информации не указывается.

Полевые методы сбора информации. Полевое исследование – метод сбора и оценки информации непосредственно об объекте исследования, регистрируемой путем опроса, эксперимента и наблюдения в момент их возникновения. Полевые методы сбора информации работают с источниками первичной информации.

Источники первичной информации – непосредственно сам объект исследования, который создает информацию в соответствии с поставленными целями ее сбора. Источники первичной информации лишены указанных выше недостатков вторичной информации и обладают принципиальными достоинствами:

- собираются в точном соответствии с целями исследования;

- методика сбора информации контролируется самой фирмой;

- результаты надежны, предоставляют всю полноту информации и недоступны для конкурентов.

Наблюдение – метод сбора первичной информации путем пассивной регистрации исследователем определенных процессов, действий, поступков людей, событий, которые могут быть выявлены органами чувств. Наблюдение проводится с соблюдением ряда условий:

- ✚ короткий отрезок времени наблюдения, чтобы изменения в окружающей обстановке не повлияли на изучаемое поведение;

- ✚ наиболее значимые характеристики условий и ситуаций, в которых происходит наблюдение, также должны фиксироваться;

- ✚ наблюдаемые процессы должны быть доступны для наблюдения и происходить на публике;

✚ наблюдению подвергается такое поведение, которое люди не имеют желания запоминать.

Эксперимент – метод сбора первичной информации путем активного вмешательства исследователя в определенные процессы с целью установить взаимосвязи между событиями. В процессе эксперимента происходит активное вмешательство исследователя в процесс возникновения данных, осуществляется проверка причинно-следственных связей между событиями на основе изолированных изменений переменных, т.е. изменению подвергается только одна независимая переменная, состояние остальных переменных фиксируется.

Опрос – метод сбора первичной информации путем выяснения субъективных мнений, предпочтений, установок людей в отношении какого-либо объекта. *Респондент* – обследуемое лицо, субъект, отвечающий на вопросы. В практике маркетинговых исследований различают очень много форм проведения опроса. Некоторые формы опроса получили самостоятельное название, например, фокусирование, интервью, анкетирование, панельные исследования.

Интернет информации, коммерческие каналы

Internet – всемирная система объединённых компьютерных сетей для хранения и передачи информации.

Информационные ресурсы Internet являются важнейшим источником сведений о предприятиях и организациях. Печатные источники значительно уступают в полноте и оперативности. Некоторые регионы и отрасли хозяйства не получили достаточного отражения в справочниках предприятий, промышленных каталогах. Многие сайты Internet содержат каталоги по отраслям хозяйства, перечни отраслевых и тематических сайтов глобальной сети, позволяющие получить комплекс полезных коммерческих данных, включающих профиль работы, производимые товары и услуги, прайс-листы, финансово-экономическое положение, сведения о руководителях, кадровом составе, адресно-реквизитные данные,

отчеты и планы работы, сведения о спросе и предложении, партнерах, клиентах, текущей работе, перспективах развития. Средства электронных коммуникаций позволяют при необходимости связываться с предприятиями для получения отсутствующей на сайте информации и устанавливать деловые контакты. Возможности Internet позволяют практически неограниченно использовать многообразие всемирных информационных ресурсов, что дает возможность изучения и применения в работе накопленного мирового опыта маркетинговой деятельности; получения необходимых общеэкономических, финансовых, статистических, демографических, ценовых сведений; наблюдения за конъюнктурой отечественных и мировых рынков товаров и услуг; постоянного доступа к полезной информации об узбекских, зарубежных и международных предприятиях и организациях и т.д.

Глобальная сеть обладает свойством оперативности, возможности быстрого получения актуальной информации в электронной форме, что позволяет более рационально использовать рабочее время, оптимизировать и сократить производственный процесс, исключая из него трудоемкие этапы по разысканию, доставке и технической адаптации необходимых сведений. Internet в настоящее время является одним из наиболее доступных каналов получения информации.

Все опрошенные в ходе исследования пользователи заявили о том, что связь с глобальной сетью поддерживается у них на персональном рабочем месте или имеется на предприятии, где они работают. Привлекательным делает Internet возможность профессионального общения, получения индивидуальных консультаций специалистов по вопросам, возникающим в процессе работы, обсуждения актуальных проблем маркетинговой деятельности с коллегами на Internet-конференциях, форумах, чатах.

Агентство предпринимательской информации

Агентство по защите прав руководителей предприятий организует свою работу как специализированное подразделение, состоящее преимущественно из членов ассоциации, имеющих опыт работы в сфере обеспечения безопасности. Услуги для членов ассоциации – на безвозмездной основе.

Агентство по защите прав руководителей предприятий создаётся для выполнения следующих задач:

- ✓ организации мероприятий по мониторингу соблюдения прав и законных интересов субъектов малого и среднего предпринимательства, подразделений;

- ✓ изучения проблем и подготовки документов аналитического и рекомендательного характера по вопросам безопасности руководителей предприятий центрального аппарата и его представительств на местах;

- ✓ -обеспечения правовой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства;

- ✓ поддержания постоянного контакта с правоохранительными органами, инспектирующими организациями, решения задач, связанных с деятельностью этих структур;

- ✓ обеспечения личной безопасности членов ассоциации, а при необходимости – членов их семей;

- ✓ проверки дееспособности предприятий и организаций, с которыми намеревается заключить договора или вступить в другие правовые или финансовые отношения;

- ✓ осуществления коллекторских мероприятий.

В целях оперативного получения, анализа и реализации информации о фактах противоправных действий (бездействий) должностных лиц, государственных служащих, а также преступных элементов, создающих препятствия для реализации прав и законных интересов субъектов малого и среднего предпринимательства, наносящих им материальный и моральный ущерб, создающих угрозу жизни их руководителей, при «Агентстве по безопасности» создана постоянно

действующая рабочая группа по мониторингу состояния безопасности субъектов предпринимательства, включающая в себя представителей правительства Узбекистана.

Сегодня Агентство по защите прав руководителей предприятий – это сильное звено, способное защитить деятельность её членов на всех этапах развития бизнеса. Накопленный за годы существования Ташкентской ассоциации предпринимателей опыт обеспечения всесторонней безопасности, решения вопросов и оказания помощи предпринимателям, отлаженный механизм взаимодействия с органами государственной власти, общественными и предпринимательскими структурами, политической и деловой элитой позволяют Агентству по защите прав руководителей предприятий быть эффективным инструментом содействия предпринимательству в Узбекистане.

13.4. Безопасность маркетинговых информационных систем

Безопасность маркетинговых информационных систем обеспечивается мерами, направленными на предотвращение несанкционированного получения информации, физического уничтожения или модификации защищаемой информации.

Несмотря на предпринимаемые дорогостоящие методы, функционирование компьютерных информационных систем выявило наличие слабых мест в защите информации. Неизбежным следствием стали постоянно увеличивающиеся расходы и усилия на защиту информации.

Однако для того чтобы принятые меры оказались эффективными, необходимо определить, что такое угроза безопасности информации, выявить возможные каналы ее утечки и пути несанкционированного доступа к защищаемым данным.

Под угрозой безопасности понимается действие или событие, которое может привести к разрушению, искажению или

несанкционированному использованию информационных ресурсов, включая хранимую, передаваемую и обрабатываемую информацию, а также программные и аппаратные средства.

Угрозы принято делить на *случайные* или непреднамеренные, и *умышленные*. Источником первых могут быть ошибки в программном обеспечении, выходы из строя аппаратных средств, неправильные действия пользователей или администрации и т.п. Умышленные угрозы преследуют цель нанесения ущерба пользователям АИТ и, в свою очередь, подразделяются на активные и пассивные.

Пассивные угрозы, как правило, направлены на несанкционированное использование информационных ресурсов, не вызывая при этом влияния на их функционирование. Пассивной угрозой является, например, попытка получения информации, циркулирующей в каналах связи, посредством их прослушивания.

Активные угрозы имеют целью нарушение нормального процесса функционирования системы способом целенаправленного воздействия на аппаратные, программные и информационные ресурсы. К активным угрозам относятся, например, разрушение или радиоэлектронное подавление линий связи, вывод из строя ПЭВМ или ее операционной системы, искажение сведений в базах данных либо в системной информации и т.д. Источниками активных угроз могут быть непосредственные действия злоумышленников, программные вирусы и т.п.

К основным угрозам безопасности информации относят следующие:

- раскрытие конфиденциальной информации;
- компрометация информации;
- несанкционированное использование информационных ресурсов;
- ошибочное использование ресурсов;
- несанкционированный обмен информацией;

- отказ от информации;
- отказ от обслуживания.

Средствами реализации угрозы раскрытия конфиденциальной информации могут быть несанкционированный доступ к базам данных, прослушивание каналов и т.п. В любом случае получение информации, являющейся достоянием некоторого лица (группы лиц), другими лицами наносит ее владельцам существенный ущерб.

Компрометация информации, как правило, реализуется посредством внесения несанкционированных изменений в базы данных, в результате чего ее потребитель вынужден либо отказаться от нее, либо предпринимать дополнительные усилия для выявления изменений и восстановления истинных сведений. В случае использования скомпрометированной информации потребитель подвергается опасности принятия неверных решений со всеми вытекающими из этих обстоятельств последствиями.

Несанкционированное использование информационных ресурсов, с одной стороны, является средством раскрытия или компрометации информации, а с другой – имеет самостоятельное значение, поскольку, даже не касаясь пользовательской или системной информации, может нанести определенный ущерб абонентам и администрации. Этот ущерб может варьироваться в широких пределах – от сокращения поступления финансовых средств до полного выхода АИТ из строя.

Ошибочное использование информационных ресурсов, будучи санкционированным, тем не менее, может привести к разрушению, раскрытию или компрометации указанных ресурсов. Данная угроза чаще всего является следствием ошибок в программном обеспечении АИТ.

Несанкционированный обмен информацией между абонентами может привести к получению одним из них сведений, доступ к которым ему запрещен, что по своим последствиям равносильно раскрытию содержания маркетинговой информации.

Отказ от информации состоит в непризнании получателем или отправителем информации фактов ее получения или отправки. В условиях маркетинговой деятельности это, в частности, позволяет одной из сторон расторгать заключенные финансовые соглашения «техническим» путем, формально не отказываясь от них и нанося, тем самым, второй стороне значительный ущерб.

Отказ в обслуживании представляет собой весьма существенную и распространенную угрозу, источником которой является сама АИТ.

Подобный отказ особенно опасен в ситуациях, когда задержка с предоставлением ресурсов абоненту может привести к тяжелым для него последствиям.

Необходимо отметить, что особую опасность в настоящее время представляет проблема компьютерных вирусов, ибо эффективной защиты против них разработать не удалось. Остальные пути несанкционированного доступа поддаются надежной блокировке при правильно разработанной и реализуемой на практике системе обеспечения безопасности. При разработке АИТ возникает проблема по решению вопроса безопасности информации, составляющей коммерческую тайну, а также безопасности самих компьютерных информационных систем.

Безопасность маркетинговой информационной системы – защищенность маркетинговой информационной системы от негативного воздействия со сторон факторов и субъектов окружающей маркетинговой среды.

Коммерческая тайна – определенный в официально установленном порядке перечень не относящихся к государственным секретам сведений, касающихся деловой активности бизнес-организации, нелегитимная деконфиденциализация которых может причинить ущерб правам и законным интересам этой организации, ее контрагентов и иных субъектов окружающей маркетинговой среды.

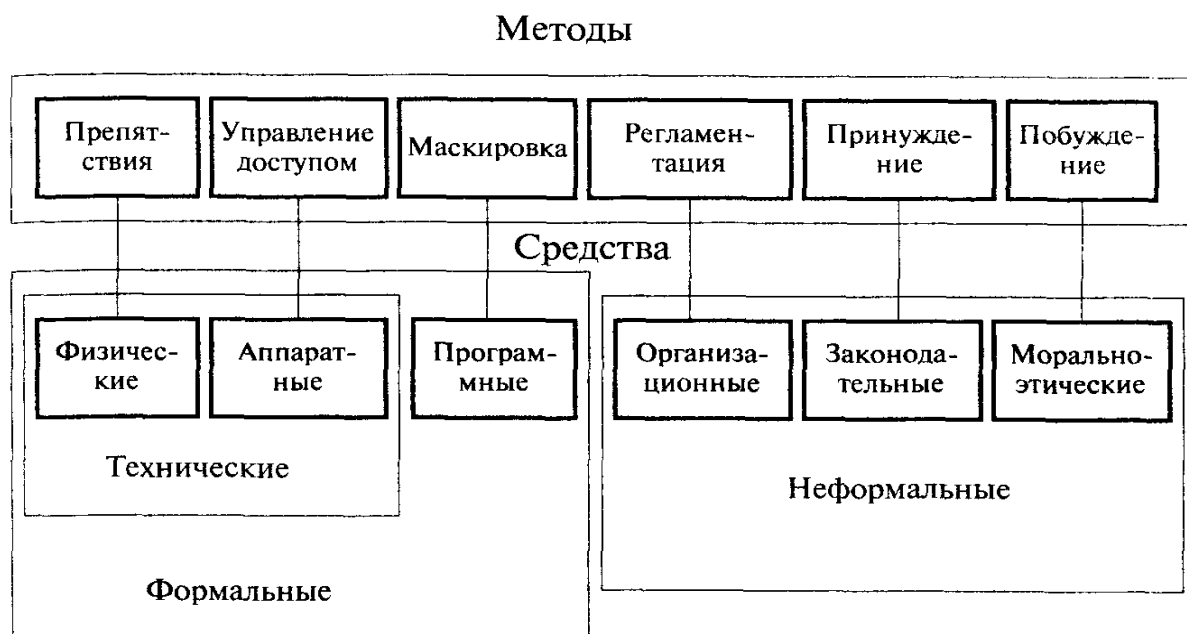


Рис.13.4. Методы и средства обеспечения безопасности информации ¹¹³

Препятствия – метод физического преграждения пути злоумышленнику к защищаемой информации (к аппаратуре, носителям информации и т.д.).

Управление доступом – метод защиты информации с помощью регулирования использования всех ресурсов компьютерной информационной системы банковской деятельности. *Управление доступом включает в себя следующие функции защиты:*

- ✚ идентификацию пользователей, персонала и ресурсов системы;
- ✚ опознание объекта или субъекта по предъявленному им идентификатору;
- ✚ проверку полномочий;
- ✚ разрешение и создание условий работы в пределах установленного регламента;
- ✚ регистрацию обращений к защищаемым ресурсам;

¹¹³ Л.М. Фомичёва, С.С. Железняков, М.А. Чаплыгина, Е.В. Безуглая. Маркетинг: Учебное пособие. Юго-Зап. гос.ун-т, 2016. 202 с.

✚ реагирование при попытках несанкционированных действий.

Маскировка – метод защиты информации путем ее криптографического закрытия. При передаче информации по каналам связи большой протяженности данный метод является единственно надежным.

Регламентация – метод защиты информации, создающий такие условия автоматизированной обработки, хранения и передачи защищаемой информации, при которых возможности несанкционированного доступа к ней сводились бы к минимуму.

Принуждение – метод защиты, когда пользователи и персонал системы вынуждены соблюдать правила обработки, передачи и использования защищаемой информации под угрозой материальной, административной или уголовной ответственности.

Побуждение – метод защиты, побуждающий пользователя и персонал системы не разрушать установленные порядки за счет соблюдения сложившихся моральных и этических норм.

Рассмотренные методы обеспечения безопасности реализуются на практике путем применения различных средств защиты. К основным средствам защиты, используемым для создания механизма защиты, относятся следующие:

1) *технические средства*, представляющие собой электрические, электромеханические и электронные устройства. Вся совокупность указанных средств делится на аппаратные и физические. Под аппаратными техническими средствами принято понимать устройства, встраиваемые непосредственно в вычислительную технику, или устройства, которые сопрягаются с подобной аппаратурой по стандартному интерфейсу. Физическими средствами являются автономные устройства и системы (замки на дверях, где размещена аппаратура, решетки на окнах, электронно-механическое оборудование охранной сигнализации и др.);

2) *программные средства* – программное обеспечение, специально предназначенное для выполнения функций защиты информации;

3) *организационные средства*, представляющие собой организационно-технические и организационно-правовые мероприятия, осуществляемые в процессе создания и эксплуатации вычислительной техники, аппаратуры телекоммуникаций;

4) *морально-этические средства*, реализуемые в виде всевозможных норм, которые сложились традиционно или складываются по мере распространения вычислительной техники и средств связи в обществе. Подобные нормы большей частью не являются обязательными, как законодательные меры, однако несоблюдение их ведет обычно к потере авторитета и престижа человека;

5) *законодательные средства*, определяемые законодательными актами страны, регламентирующими правила пользования, обработки и передачи информации ограниченного доступа и устанавливающими меры ответственности за нарушение этих правил.

Все рассмотренные средства защиты разделены на формальные и неформальные.

В практической маркетинговой деятельности применение мер и средств защиты информации включает в себя следующие самостоятельные направления:

- ❖ защиту информации от несанкционированного доступа;
- ❖ защиту информации в системах связи;
- ❖ защиту юридической значимости электронных документов;
- ❖ защиту конфиденциальной информации от утечки по каналам побочных электромагнитных излучений и наводок;
- ❖ защиту информации от компьютерных вирусов и других опасных воздействий по каналам распространения программ;

❖ защиту от несанкционированного копирования и распространения программ и ценной компьютерной информации.

Для каждого направления определяются основные цели и задачи.

Защита информации в системах связи направлена на предотвращение возможности несанкционированного доступа к конфиденциальной и ценной информации, циркулирующей по каналам связи различных видов. Данный вид защиты преследует достижение тех же целей: обеспечение конфиденциальности и целостности информации. Наиболее эффективным средством защиты информации в неконтролируемых каналах связи является применение криптографии и специальных связных протоколов.

Защита юридической значимости электронных документов оказывается необходимой при использовании систем и сетей для обработки, хранения и передачи информационных объектов, содержащих приказы, платежные поручения, контракты и другие распорядительные, договорные, финансовые документы. Их общая особенность заключается в том, что в случае возникновения споров должна быть обеспечена возможность доказательства истинности факта того, что автор действительно фиксировал акт своего волеизъявления в отчуждаемом электронном документе. Для решения данной проблемы используются современные криптографические методы проверки подлинности информационных объектов, связанные с применением так называемых «цифровых подписей».

На практике вопросы защиты значимости электронных документов решаются совместно с вопросами защиты компьютерных информационных систем.

Одним из потенциальных каналов несанкционированного доступа к информации является несанкционированное искажение прикладных и специальных программ нарушителем с целью получения конфиденциальной информации. Методом противодействия этому является контроль целостности базового программного обеспечения, осуществляемый с помощью

специальных программ. С целью обеспечения безопасности маркетинговой информации ей часто придается юридический статус коммерческой тайны; однако подобные режимные процедуры не должны вступать в противоречие с действующими правовыми нормами, ибо тотальная конфиденциализация сведений о деловой активности препятствует государственному и общественному контролю над бизнесом, создавая тем самым благоприятную среду для совершения всевозможных деликтов.

При защите коммерческой информации, как правило, используются любые существующие средства и системы защиты данных от несанкционированного доступа, но в каждом случае следует реально оценивать важность защищаемой информации и ущерб, который может нанести ее утрата.

Итак, определяющим фактором при выборе и использовании средств защиты является надежность защиты.

Контрольные вопросы

1. Понятие маркетинговой информации, основные критерии её полезности.
2. Как осуществляется процесс обмена? Этапы процесса обмена.
3. Виды маркетинговой информации.
4. Методы маркетинговых исследований. Кабинетные и полевые маркетинговые исследования.
5. Основные элементы маркетинговой информационной системы.
6. Наблюдение как метод сбора маркетинговой информации.
7. Основные характеристики эксперимента.
8. Опрос как метод сбора маркетинговой информации и его формы.
9. В чем заключается сущность Internet информации?
10. Чем занимается агентство предпринимательской информации?

Глава 14. МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА

Ключевые слова: маркетинг, среда, маркетинговая среда, фактор, микросреда, макросреда, организация, клиенты, посредники.

14.1. Понятие маркетинговой среды предприятия, сущность и основные характеристики

Как метко заметил один ученый, «среда организации – это вселенная элементов». «Вселенная элементов» означает не только огромное их количество, но и их единство в сложной системе, частью которой является организация. Очевидно, уровень управляемости организации будет тем выше, чем больше свободы выбора поступать сообразно со своими желаниями, не нарушая организованности сложной системы. Свобода выбора будет определяться уровнем знаний о возможностях, открывающихся во внешней среде, и способностью, умением воплотить эти возможности с помощью потенциала организации, то есть готовностью ее внутренней среды.

Результаты деятельности предприятия в значительной степени определяются его маркетинговой средой.

Маркетинговая среда организации – динамичная совокупность взаимосвязанных субъектов и сил, оказывающих определенное влияние на деятельность организации.

Основными характеристиками маркетинговой среды являются:

1. Взаимосвязанность факторов среды – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие

факторы внешней среды. Так же, как изменение любой внутренней переменной может сказаться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других. Взаимосвязи и вектора влияния факторов внешней среды зачастую очень сложно предугадать. К положительным изменениям для фирмы иногда могут привести и кажущиеся на первый взгляд негативными изменения.

2. Сложность маркетинговой среды – число факторов, на которые производственная система обязана реагировать в целях своего выживания, а также уровень вариаций каждого фактора. Сложность внешней среды выражается в количестве и разнообразии ее характеристик, которые должны учитываться при принятии решений.

3. Подвижность (или динамичность) – скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. В различных организациях скорость изменений среды существенно отличается. Чайлд приводит 3 характеристики, с помощью которых можно оценить изменчивость внешней среды: частота, величина и регулярность изменений ее факторов.

Многие исследователи указывают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Однако при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Считается, что наиболее быстрые изменения во внешней среде затрагивают, прежде всего, такие отрасли, как фармацевтическая, химическая, электронная, авиационно-космическая, производство компьютеров, биотехнологии, а также телекоммуникации.

Изменения в этих отраслях столь стремительны, что экспертные прогнозы развития даже на 5-7 лет оказываются нереальными. В 1997 г. НИИ (Научно-исследовательские институты) по изысканию и проектированию сооружений связи предсказывало, что мобильной связью в России к концу 2005 г. будут пользоваться 40,8 млн. человек. В 2005 году в августе зарегистрировано 102,4 млн. абонентов. В 1995 г. в интервью

«Коммерсант» Эккард Пардов (EMTEC Magnetics) утверждал, что VHS останется самым популярным видеостандартом в ближайшие 10 лет. В перечисленных выше отраслях на фирмы оказывают воздействие, прежде всего, такие факторы, как изменения технологии и методов конкурентной борьбы. Менее заметные изменения во внешней среде происходят в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям, в кондитерской, мебельной промышленности, производстве тары и упаковочных материалов, пищевых консервов.

4. Неопределенность маркетинговой среды является функцией, зависящей от количества информации, которой располагает предприятие по поводу конкретного фактора внешней среды, а также функцией уверенности в точности располагаемой информации. Если информации мало или есть сомнения в её точности, среда становится более неопределённой, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать её высоконадёжной. Поскольку бизнес всё более становится глобальным занятием, требуется больше и больше информации, но уверенность в её точности снижается.

Будучи изменчивой, налагающей ограничения и полной неопределённости, маркетинговая среда глубоко затрачивает деятельность предприятия. Происходящие в этой среде изменения нельзя назвать ни медленными, ни предсказуемыми. Они способны преподнести крупные неожиданности и тяжёлые удары. Поэтому предприятия должны следить внимательно за всеми изменениями среды, используя для этого и маркетинговые исследования и имеющиеся в её распределении возможности сбора внешней текущей маркетинговой информации.

Окружающая маркетинговая среда организации состоит из внутренней (контролируемой) среды и внешней среды.

При разработке маркетинговых планов руководители службы маркетинга организации должны учитывать интересы прочих групп внутри самой организации, таких, как высшее руководство, финансовая служба, служба НИОКР, служба

материально-технического снабжения, производство и бухгалтерия. Для разработчиков маркетинговых планов все эти группы как раз и составляют внутреннюю маркетинговую среду организации.

Бизнес-потенциал организации – неотъемлемая составная часть внутренней маркетинговой среды, и поэтому без его всестороннего объективного исследования невозможно принятие оптимальных управленческих решений.

Бизнес-потенциал организации – сложная метасистема, состоящая из динамичных подсистем: операционно-технологической, информационно-интеллектуальной, финансовой, трудовой, административно-управленческой, а также материальных, энергетических ресурсов, общей безопасности, которые в тесной интеграции обеспечивают деятельность организации.

Управляющие по маркетингу должны работать в тесном сотрудничестве с другими подразделениями организации. Финансовую службу волнуют проблемы наличия и использования средств, необходимых для претворения в жизнь маркетинговых планов.

Служба НИОКР занимается техническими проблемами конструирования продукции и разработкой эффективных методов их производства.

Служба материально-технического снабжения заботится о наличии достаточного количества деталей и узлов для производства. Производство несет ответственность за выпуск нужного количества изделий. Бухгалтерская служба следит за доходами и расходами, помогая службе маркетинга быть в курсе, насколько успешно идет достижение намеченных ею целей.

Деятельность всех этих подразделений так или иначе сказывается и на планах, и на действиях службы маркетинга.

Внешняя маркетинговая среда складывается из микросреды и макросреды. Рассмотрим сначала микросреду фирмы, а затем – макросреду.

14.2. Основные факторы микросреды функционирования предприятия

Микровнешняя среда маркетинга включает в свой состав совокупность субъектов и факторов, непосредственно воздействующих на возможность организации обслуживать своих потребителей.

Микровнешняя среда также испытывает непосредственное воздействие со стороны организации.

I. Поставщики – фирмы и отдельные лица, обеспечивающие компанию и ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров или услуг. События в «среде поставщиков» могут серьезно повлиять на маркетинговую деятельность организации.

II. Маркетинговые посредники – фирмы, помогающие компании в продвижении, сбыте и распространении ее товаров среди клиентуры. К ним относятся торговые посредники, фирмы – специалисты по организации товародвижения, агентства по оказанию маркетинговых услуг и кредитно-финансовые учреждения.

Торговые посредники – фирмы, помогающие компании подыскивать клиентов и(или) непосредственно продавать им ее товары. Торговые посредники могут обеспечить удобства места, времени и процедуры приобретения товара заказчикам с меньшими издержками, чем смогла бы это сделать фирма. Удобство места создается торговыми посредниками путем накопления запасов в местах нахождения самих клиентов. Удобство времени создается за счет экспонирования и обеспечения наличия товаров в периоды, когда потребители хотят покупать их. Удобство процедуры приобретения заключается в продаже товара с одновременной передачей права владения им. Если бы организация захотела самостоятельно обеспечивать вышеупомянутые удобства, ей пришлось бы финансировать, организовывать и обеспечивать работу крупной системы торговых точек в масштабе всей страны. По-

этому фирма считает более разумным поддержание сотрудничества с системой независимых торговых посредников.

Фирмы – специалисты по организации товародвижения помогают компании создавать запасы своих изделий и продвигать их от места производства до места назначения. *Склады* – предприятия, обеспечивающие накопление и сохранность товаров на пути к их очередному месту назначения. В число транспортных фирм входят железные дороги, организации автотранспортных перевозок, авиалинии, грузовой водный транспорт и прочие грузообработчики, перемещающие товары из одного места в другое. Организации нужно выбрать самые экономичные методы отгрузки, сбалансировав такие факторы, как стоимость, объем и скорость поставок, а также сохранность грузов.

Агентства по оказанию маркетинговых услуг – фирмы маркетинговых исследований, рекламные агентства, организации средств рекламы и консультационные фирмы по маркетингу – помогают компании точнее нацеливать и продвигать ее товары на подходящие для них рынки.

К числу кредитно-финансовых учреждений относятся банки, кредитные компании, страховые компании и прочие организации, помогающие фирме финансировать сделки и(или) страховать себя от риска в связи с покупкой или продажей товаров. Большинство компаний и клиентов не могут обойтись без помощи кредитно-финансовых учреждений при финансировании своих сделок.

III. Клиентура. Организации необходимо тщательно изучать своих клиентов. Она может выступать на пяти типах клиентурных рынков. Все они представлены на рис.14.1.

1. *Потребительский рынок* – отдельные лица и домохозяйства, приобретающие товары и услуги для личного потребления.

2. *Рынок производителей* – организации, приобретающие товары и услуги для использования их в процессе производства.

3. *Рынок промежуточных продавцов* – организации, приобретающие товары и услуги для последующей перепродажи их с прибылью для себя.

4. *Рынок государственных учреждений* – государственные организации, приобретающие товары и услуги либо для последующего их использования в сфере коммунальных услуг, либо для передачи этих товаров и услуг тем, кто в них нуждается.

5. *Международный рынок* – покупатели за рубежом страны, включая зарубежных потребителей, производителей, промежуточных продавцов и государственные учреждения.

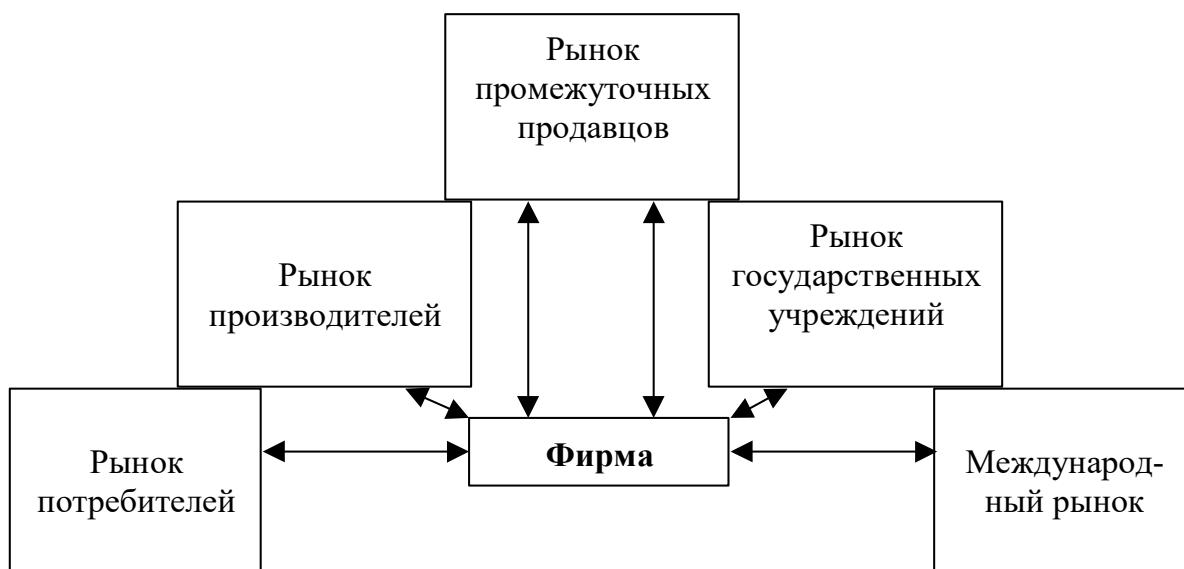


Рис.14.1. Основные типы клиентурных рынков¹¹⁴

IV. Конкуренты. Любая организация сталкивается с множеством разнообразных конкурентов. Существует четыре основных типа конкурентов:

- *желания-конкуренты*, т.е. желания, которые потребитель, возможно, захочет удовлетворить;
- *товарно-родовые конкуренты*, т.е. другие основные способы удовлетворения какого-либо конкретного желания;

¹¹⁴ Л.М. Фомичёва, С.С. Железняков, М.А. Чаплыгина, Е.В. Безуглая. Маркетинг: Учебное пособие. Юго-Зап. гос.ун-т, 2016. 202 с.

➤ *товарно-видовые конкуренты*, т.е. прочие разновидности одного и того же товара, способные удовлетворить конкретное желание покупателя;

➤ *марки-конкуренты* – это разные марки одного и того же товара, способные удовлетворить желание потребителя.

V. Контактная аудитория – любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к организации или оказывает влияние на ее способность достигать поставленные цели. Контактная аудитория может либо способствовать, либо противодействовать усилиям фирмы по обслуживанию рынков. *Благотворная аудитория* – группа, интерес которой к организации носит благотворный характер. *Искомая аудитория* – группа, чьей заинтересованности организация ищет, но не всегда находит. *Нежелательная аудитория* – группа, интереса которой организация старается не привлекать, но вынуждена считаться с ним, если он проявляется.

Любая организация действует в окружении контактных аудиторий семи типов рис.14.2.

1. *Финансовые круги*. Основными контактными аудиториями финансовой сферы являются банки, инвестиционные компании, брокерские фирмы фондовой биржи, акционеры. Они оказывают влияние на способность организации обеспечивать себя капиталом.

2. *Контактные аудитории средств информации*. Аудитории средств информации – организации, распространяющие новости, статьи и редакционные комментарии. В первую очередь это газеты, журналы, радиостанции и телецентры.

3. *Контактные аудитории государственных учреждений*. Руководство организации должно обязательно учитывать все, что происходит в государственной сфере.

4. *Гражданские группы действий*. Маркетинговые решения, принятые организацией, могут вызвать вопросы со стороны организаций потребителей, групп защитников окружающей среды, представителей национальных меньшинств и т.п. Отдел организации общественного мнения организации может

содействовать поддержанию постоянного контакта организации со всеми потребительскими группами.

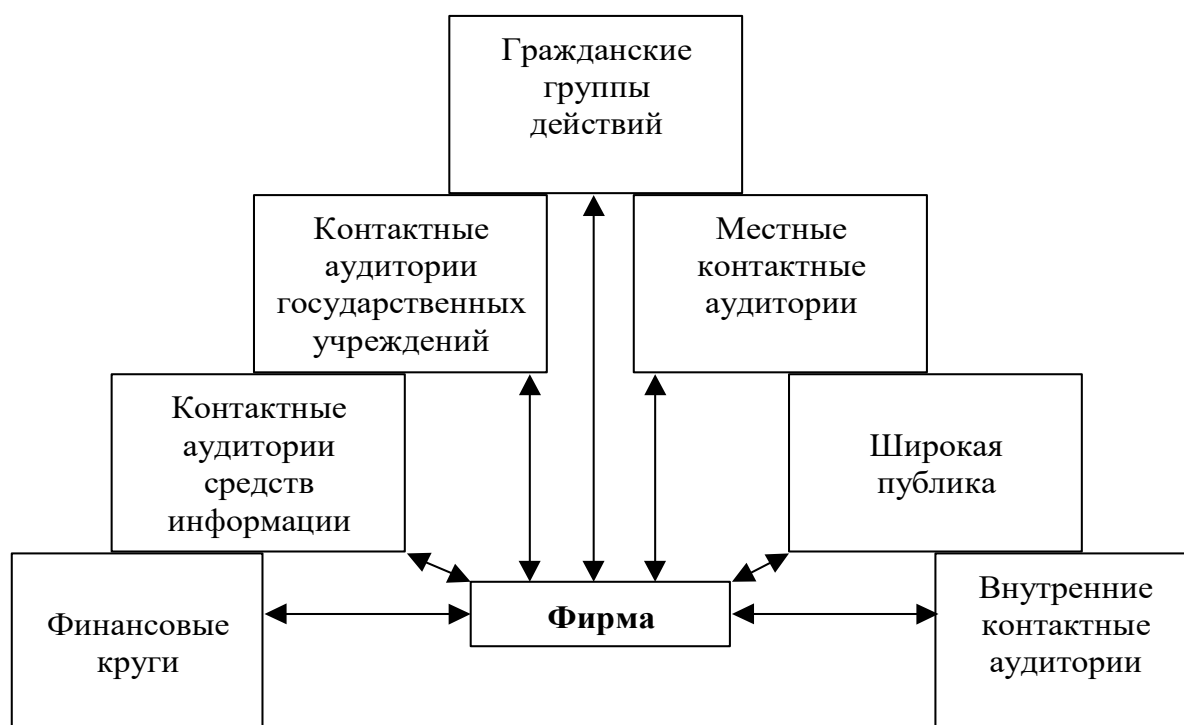


Рис.14.2. Разновидности контактных аудиторий фирмы¹¹⁵

5. *Местные контактные аудитории.* Любая организация имеет дело с местными контактными аудиториями, такими, как окрестные жители и общинные организации. Для работы с местным населением крупные организации обычно назначают специального ответственного за связи с общиной, который присутствует на собраниях членов общины, отвечает на вопросы, вносит вклад в разрешение насущных проблем.

6. *Широкая публика.* Организации необходимо придирчиво следить за отношением широкой публики к своим товарам и своей деятельности. И хотя широкая публика не выступает по отношению к организации в виде организованной силы, образ организации в глазах публики сказывается на ее коммерческой деятельности.

¹¹⁵ Л.М. Фомичёва, С.С. Железняков, М.А. Чаплыгина, Е.В. Безуглая. Маркетинг: Учебное пособие. Юго-Зап. гос. ун-т, 2016. 202 с.

7. *Внутренние контактные аудитории.* К внутренним контактными аудиториями организации относятся ее собственные рабочие и служащие, добровольные помощники, управляющие, члены совета директоров. Когда рабочие и служащие хорошо настроены по отношению к собственной организации, их позитивное отношение распространяется и на другие контактные аудитории.

Организация может разработать планы маркетинга для всех клиентурных рынков, а также для всех своих основных контактных аудиторий.

Организация и ее поставщики, маркетинговые посредники, клиентура, конкуренты и контактные аудитории функционируют в рамках более обширной макросреды сил, которые либо открывают новые возможности, либо грозят организации новыми опасностями. Эти силы представляют собой те самые «не поддающиеся контролю» факторы, за которыми организация должна внимательно следить и на которые должна реагировать.

14.3. Основные факторы макросреды функционирования предприятия

Под *макронвешней средой* (средой косвенного воздействия) маркетинга понимается совокупность крупных общественных и природных факторов, которые воздействуют на все субъекты микронвешней среды маркетинга, но не немедленным, прямым образом.

Макронвешняя среда представлена силами более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микронвешнюю среду, такими, как факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера.

1. *Демографическая среда.* Для занимающихся маркетингом демографическая среда представляет большой интерес, по-

сколькx рынки состоят из людей. Народнонаселение растёт «взрывными» темпами. Происходит снижение рождаемости во многих развитых странах. Падение рождаемости – угроза для одних сфер деятельности и благо – для других.

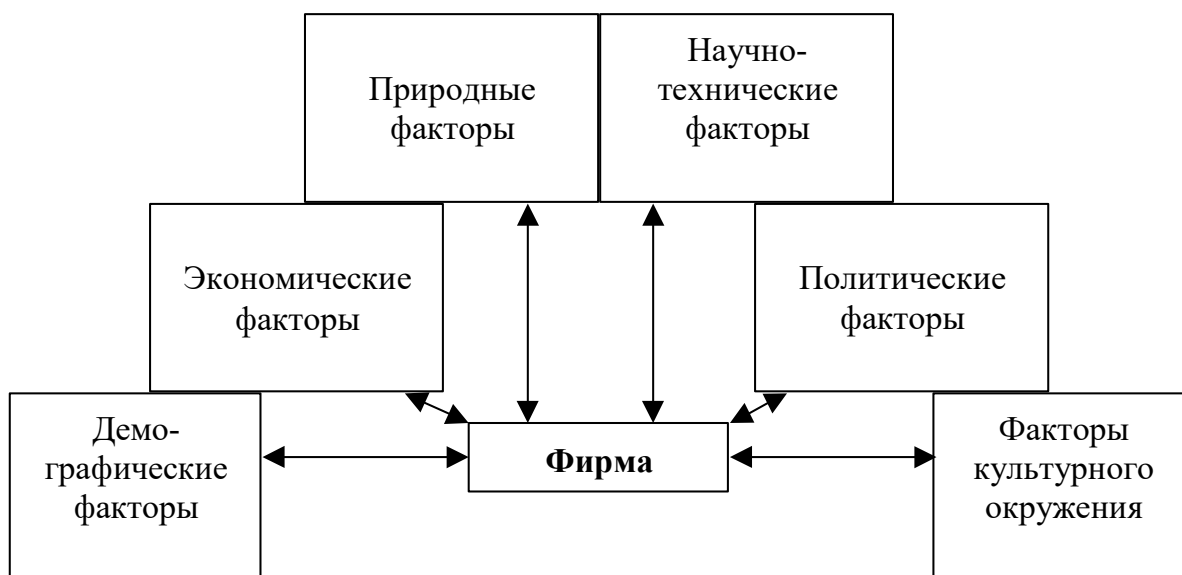


Рис.14.3. Основные факторы макросреды функционирования фирмы¹¹⁶

Снижение смертности говорит о том, что люди нынешнего поколения живут дольше. Численность разных возрастных групп населения меняется разными темпами. Происходит массовая миграция населения. Все демографические процессы сопровождаются и изменением человеческих нужд, которые бизнесу необходимо удовлетворить. Специалисты по маркетингу осуществляют мониторинг показателей численности и темпов роста населения различных городов, регионов и стран; его возрастной структуры и этнического состава; уровней образования; структуры домашних хозяйств; региональных различий.

II. Экономическая среда. Помимо самих людей, для рынков важна еще и их покупательная способность. Общий уровень

¹¹⁶ Л.М. Фомичёва, С.С. Железняков, М.А. Чаплыгина, Е.В. Безуглая. Маркетинг: Учебное пособие. Юго-Зап. гос.ун-т, 2016. 202 с. ISBN 978-5-9907724-7-2

покупательной способности зависит от уровня текущих доходов, цен, сбережений и доступности кредита. На покупательной способности сказываются экономические спады, высокий уровень безработицы, растущая стоимость получения кредитов.

Производители должны обращать внимание и на характер распределения доходов. Лидируют потребители, принадлежащие к высшему классу. Затем идут потребители среднего класса, несколько ограничивающие себя в расходах, но все равно чувствующие себя вполне комфортно и способные приобретать дорогую одежду, антикварные изделия, второй характер или второй дом. Производители должны учитывать и географические различия в структуре распределения доходов. Они должны сосредоточивать свои усилия на районах, открывающих самые перспективные возможности.

III. Природная среда. Изменения в окружающей среде сказываются на товарах, которые фирмы производят и предлагают рынку.

Вода и воздух могут показаться неисчерпаемыми видами природных ресурсов, но некоторые группы защитников окружающей среды видят в перспективе угрозу и для них. Эти группы выступают за запрещение продажи некоторых препаратов в аэрозольной упаковке, поскольку они могут нанести потенциальный вред слою озона в атмосфере. А с водой в ряде районов мира проблемы возникли уже сегодня.

Использование возобновляемых ресурсов, таких, как лес и продовольствие, требует внимания. Снабжение продовольствием может стать крупной проблемой, поскольку размеры сельскохозяйственных угодий ограничены и все больше земель отводится под жилищное строительство и для коммерческого использования. Серьезная проблема возникает в связи с истощением таких невозобновляемых ресурсов, как нефть, каменный уголь и другие полезные ископаемые. Сегодня уже ощущается нехватка платины, золота, цинка и свинца. К концу столетия дефицитными могут стать серебро, олово и уран даже

при росте цен. При сохранении нынешних уровней потребления к 2050 г. могут истощиться запасы и ряда других полезных ископаемых.

Даже при наличии «сходного сырья» деятельность организаций, использующих дефицитные полезные ископаемые, может осложниться и потребовать гораздо больших расходов. А переложить эти издержки на плечи потребителя будет, вероятно, нелегко. Фирмы, занимающиеся научно-исследовательскими и изыскательскими работами, могут частично снять остроту проблемы, открыв новые ценные источники сырья и создав новые материалы.

Промышленная деятельность почти всегда наносит вред состоянию природной среды. Озабоченность общественности открывает перед чутко реагирующими на обстановку организациями хорошую маркетинговую возможность. Создается емкий рынок средств по борьбе с загрязнением, таких как скрубберы и агрегаты, работающие по технологии рециркуляции исходных материалов. Начинаются поиски альтернативных способов производства и упаковки товаров без нанесения вреда окружающей среде.

Руководство службой маркетинга должно держать в поле зрения все эти проблемы, чтобы иметь возможность получать необходимые для деятельности организации природные ресурсы, не нанося при этом вреда окружающей среде. В этом смысле предпринимательская деятельность наверняка окажется под сильным контролем как со стороны государственных органов, так и со стороны влиятельных групп общественности. Вместо того чтобы противиться всем формам регулирования, бизнес должен участвовать в поисках приемлемых решений стоящих перед страной проблем снабжения материальными ресурсами и энергией.

IV. Научно-техническая среда. Отношение к научно-техническому комплексу зависит от того, восхищается ли человек его чудесами или, скорее, поражается его грубыми промахами.

Любая новая техника появляется на месте старой. Вместо того чтобы превращаться в новые производства, старые отрасли либо боролись против новшеств, либо игнорировали их, теряя при этом масштабы своей деятельности.

Любое научно-техническое новшество чревато крупными долговременными последствиями, которые не всегда удается предвидеть. Деятель рынка должен внимательно следить за ведущими тенденциями в рамках научно-технического комплекса. Разрабатывается больше новых идей; временной разрыв между появлением идеи и успешным воплощением ее в практику быстро сокращается. Значительно сокращается и время от внедрения идеи до достижения на ее основе максимально возможного уровня производства. В каждом случае основные трудности носят не только технический, но и коммерческий характер, так как надо создать товар и практичный и доступный по цене.

Вместо того чтобы рисковать, предлагая крупные новшества, многие компании занимаются незначительными усовершенствованиями уже существующих товаров. Большинство довольствуется ассигнованиями на копирование товаров конкурентов и внедрение незначительных усовершенствований в их характеристики и оформление. Большая часть исследовательских работ носит скорее оборонительный, чем наступательный характер.

Общественности нужно знать, что предлагаемые новинки безопасны. Государственные учреждения изучают товары и запрещают те из них, которые могут оказаться потенциально опасными. Производители должны быть осведомлены обо всех этих требованиях.

V. Политическая среда. Маркетинговые решения принимаются под значительным влиянием событий, происходящих в политической и законодательной сферах. Эта среда складывается из законов, государственных учреждений и авторитетных групп общественности, которые оказывают влияние на различ-

ные организации и отдельных лиц и ограничивают свободу их действий в рамках общества.

С течением времени растет число законодательных актов, регулирующих предпринимательскую деятельность. Появились они в силу самых разных причин. *Причины эти следующие:*

- 1) необходимость защитить фирмы друг от друга;
- 2) необходимость защиты потребителей от недобросовестной деловой практики;
- 3) необходимость защиты высших интересов общества от разнузданности предпринимателей.

Руководителям бизнеса приходится внимательно следить за всем, что происходит в сфере законодательства, при планировании товаров и разработке маркетинговых программ. Руководитель маркетинга должен хорошо знать законы, охраняющие добросовестность конкуренции, интересы потребителей и высшие интересы общества, а также местные законы, под действие которых подпадает его маркетинговая деятельность в том или ином районе.

VI. Культурная среда. Люди растут в конкретном обществе, которое формирует их основные взгляды, ценности и нормы поведения. Почти не осознавая того, они воспринимают мировоззрение, определяющее их отношение к самим себе и взаимоотношения друг с другом. На принятии маркетинговых решений могут сказаться следующие особенности культурного уклада.

Стойкая приверженность основным традиционным культурным ценностям. Для основных взглядов и ценностей характерна высокая степень устойчивости. У занимающихся маркетингом есть некоторые шансы добиться изменения вторичных ценностей, но почти никаких шансов добиться изменения первичных.

Субкультура в рамках единой культуры. В любом обществе существуют субкультуры, т.е. группы людей с общими системами ценностей, возникших в результате общности их

жизненного опыта или обстоятельств. Производитель может выбрать ту или иную субкультуру в качестве целевого рынка, основываясь на нуждах и характеристиках покупательского поведения ее сторонников.

Временные изменения вторичных культурных ценностей. Производители кровно заинтересованы в предугадывании культурных сдвигов для своевременного выявления новых маркетинговых возможностей.

Отношение людей к самим себе. Люди отличаются друг от друга степенью сосредоточенности на удовлетворении личных желаний в противовес заботам об интересах других. Маркетинговых последствий теории «общество – это я» – множество. Люди пользуются обычными и марочными товарами и услугами в качестве средств самовыражения.

Взаимоотношения людей друг с другом. По степени общительности люди бывают разные – от затворников, избегающих всякого общения, до ярых коллективистов, чувствующих себя счастливыми и жизнерадостными только в окружении других. Это предполагает перспективное будущее для товаров и услуг «общественного характера», таких, как клубы здоровья, организации отдыха, игры, а также рост рынка «общественных суррогатов», т.е. вещей, позволяющих одинокому человеку не чувствовать себя таковым, таких, как видео-игры и компьютеры.

Отношение людей к общественным институтам. Люди по-разному относятся к корпорациям, государственным органам, университетам и прочим институтам. Большинство приемлет эти институты, хотя некоторые относятся к ряду из них весьма критически. Отсюда следует несколько выводов для системы маркетинга. Организациям нужно изыскивать новые пути завоевания доверия потребителей. Им нужно пересматривать разные аспекты своей деятельности, убеждаясь, что они предстают перед общественностью как «добропорядочные организации, преисполненные гражданской ответственности».

Отношение людей к обществу. По отношению к обществу, в котором они живут, люди занимают разные позиции – от патриотов, выступающих в его защиту, до реформаторов, желающих изменить его, и недовольных, желающих его покинуть. В настоящее время отмечается тенденция ослабления патриотизма и усиления критики курса страны. Отношение людей к своему обществу сказывается и на структуре потребления, и на объеме сбережений, и на взглядах на рынок.

Отношение людей к природе. Различаются люди и по своему отношению к миру природы. Некоторые чувствуют себя во власти природы, другие – в гармонии с ней, третьи стремятся подчинить ее себе. Отмечается долговременная тенденция подчинения природы человеком с помощью науки и техники и его вера в изобилие природных ресурсов. Любовь к природе ведет к росту популярности путешествий в жилых фургонах, пешего туризма, водных прогулок и рыбной ловли. Бизнес ответил на это выпуском туристского снаряжения, палаток и прочих принадлежностей для любителей отдыха на природе. Организаторы поездок предлагают все больше маршрутов по местам, которых еще не коснулась человеческая деятельность. Производители продуктов питания столкнулись с расширением рынков «натуральных» продуктов, таких, как натуральные изделия из хлебных злаков, натуральное мороженое, продукты для лечебного питания.

Отношение людей к мирозданию. Люди отличаются друг от друга своими верованиями относительно происхождения мироздания и своего места в нем. Определенная доля религиозных устремлений не исчезла, а нашла выход в растущем интересе к религиям Востока, мистицизму, оккультизму. По мере утраты религиозности люди стремятся сполна насладиться своей земной жизнью. Они ищут товары и услуги, которые несут с собой развлечения и удовольствия. А тем временем религиозные институты начинают обращаться к деятелям маркетинга за помощью в переработке привлекательных

постулатов религии таким образом, чтобы они могли составить конкуренцию светским соблазнам современного общества.

Как бы ни нравились руководству организации такие условия внешней среды, как, например, политическая нестабильность и отсутствие проработанной правовой базы, изменить их непосредственным образом оно не может, а, скорее, должно в своей маркетинговой деятельности приспособляться к этим условиям. Однако иногда организации придерживаются более активного и даже агрессивного подхода в своих стремлениях воздействовать на внешнюю среду, здесь прежде всего имеется в виду микровнешняя среда маркетинга, стремление изменить общественное мнение о деятельности организации, установить более теплые взаимоотношения с поставщиками и т.п.

Внешняя среда маркетинга является частью внешней среды организации в целом или ее внешней предпринимательской среды, рассматриваемых в курсах по менеджменту и характеризующих проблемы управления на уровне организации.

Если внешняя среда не находится в сфере непосредственного управления со стороны организации, то управление маркетинговой деятельностью осуществляется путем воздействия на параметры комплекса маркетинга.

14.4. Место и роль маркетинга в деловой активности организации

Главной целью и основной задачей предпринимателя является обеспечение прибыльности своего дела, рентабельности работы фирмы. Для этого необходимо продавать свою продукцию с максимально возможной выгодой. А для этого необходимо производить не то, что нравится или можно делать, а то, что найдет покупателя, готового заплатить соответствующую цену.

Маркетинг – процесс согласования возможностей компании и запросов потребителей. Результатом этого процесса является предоставление потребителям благ, удовлетворяющих их потребности, и получение компанией прибыли, необходимой для ее существования и лучшего удовлетворения запросов потребителей в будущем.

В стрелочке, направленной на запросы потребителей, используется термин «блага», а не продукт, товар. Это обусловлено тем, что потребитель, прежде всего, ценит не продукт как таковой, а те блага, выгоды, конечный результат, которые получаются при использовании купленного продукта.



Рис.14.4. Взаимодействие производителей и потребителей¹¹⁷

Маркетинговая деятельность организации – деятельность организации по всестороннему комплексному изучению окружающей маркетинговой среды, гибкой адаптации своей общественно-функциональной активности к этой среде, а также по влиянию на окружающую маркетинговую среду с целью достижения максимально возможной гармонии взаимных интересов.

Практический маркетинг нацелен на решение следующих задач:

- а) обоснование необходимости производства той или иной продукции;
- б) координация и планирование производственной, сбытовой и финансовой деятельности предприятия;

¹¹⁷ Л.М. Фомичёва, С.С. Железняков, М.А. Чаплыгина, Е.В. Безуглая. Маркетинг: Учебное пособие. Юго-Зап. гос.ун-т, 2016. 202 с.

- в) совершенствование методов реализации продукции;
- г) регулирование и перестройка всей деятельности фирмы.

В жизни организации в зависимости от ее специфики, а также особенностей ее функционирования маркетинг может играть различную роль: являться одной из равных функций производственно-сбытовой деятельности (на рис.14.5 эти функции представлены в виде четырех обобщенных функций: производство, финансы, персонал и маркетинг); если организация испытывает трудности сбыта, то маркетинг может постоянно или в течение определенного времени являться более важной функцией; если под углом зрения маркетинга рассматриваются все другие функции организации, то маркетинг является наиболее важной, центральной функцией; если считается, что все функции производственно-хозяйственной деятельности должны выполняться скоординированно, исходя из задач наиболее полного удовлетворения запросов потребителей, а последние выполняют в организации контролируемую функцию, то используется подход, изображенный на рис.14.5, D; если маркетинг по отношению к другим функциям играет интегрирующую роль, а потребитель выполняет в компании контролируемую функцию, то используется подход, изображенный на рис.14.5, E. Первые две роли, скорее, характеризуют выпуск и сбыт продукции производственно-технического назначения и единичного применения, т.е. продукции, ориентированной на узкий круг потребителей, производство которой не начинается до заключения контракта. Последние роли характеризуют выпуск массовой продукции широкого ассортимента, ориентированной на массового потребителя (продукты питания, одежда и т.п.).

В общем виде роль маркетинга в деловой активности организации может быть сведена к двум основным функциям: аналитической и управленческой.

Аналитическая функция (информационная) предполагает прежде всего проведение маркетинговых исследований. Это

систематический анализ внешней среды фирмы, постоянное изучение потребностей рынка и позиций конкурентов на нем.

Управленческая функция маркетинга охватывает планирование и практическое осуществление маркетинговой деятельности.

Ни одна компания-поставщик не в состоянии удовлетворить все разнообразные потребности рынка. Маркетинг начинается с сегментирования рынка.

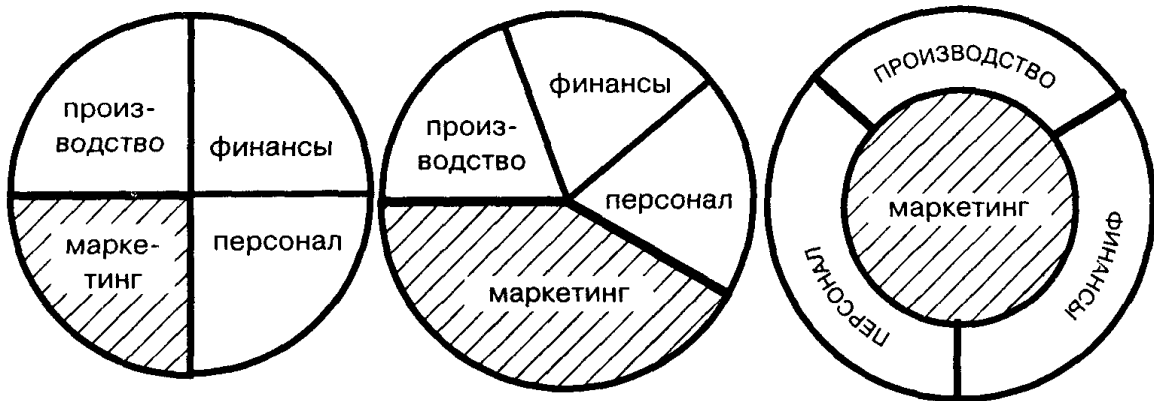
Сегментация (сегментирование) рынка – метод исследования окружающей маркетинговой среды, состоящий в условном разделении всей совокупности потребителей на отдельные сегменты, характеризующиеся различной реакцией на один и тот же комплекс средств маркетингового воздействия.

Маркетологи определяют и профилируют группы покупателей, которые предпочитают те или иные товары или нуждаются в различных товарах, и в отношении их используют различные маркетинговые инструменты. Идентификация различных сегментов осуществляется на основе различий в демографических, психографических и поведенческих характеристиках покупателей. Затем компания должна решить, какие сегменты предоставляют ей максимальные возможности.

Для каждого выбранного целевого рынка компания разрабатывает рыночное предложение. Это предложение позиционируется в сознании целевых потребителей посредством формирования у них мнения об основных выгодах данного товара.

Рыночное позиционирование продукта – комплекс маркетинговых мероприятий, направленных на обеспечение предлагаемому к реализации продукту максимально стабильного благоприятно-преимущественного положения (позиции, места, на определенном целевом рынке или сегменте).

В зависимости от размера охваченного рынка можно вести речь о массовом маркетинге, о продуктно-дифференцированном маркетинге и о целевом маркетинге.



А. Маркетинг — одна из равных функций

В. Маркетинг — более важная функция

С. Маркетинг — наиболее важная функция



Д. Потребитель выполняет контролирующую функцию



Е. Потребитель выполняет контролирующую функцию, а маркетинг — интегрирующую

Рис.14.5. Роль маркетинга в деятельности организации¹¹⁸

Массовый маркетинг – вид маркетинга, который характеризуется массовым производством и маркетингом одного продукта, предназначенного сразу для всех покупателей. Например, одно время компания «Кока-кола» производила один вид напитка, реализуемого на всех рынках. Такой подход позволяет продавать продукты по наименьшим ценам.

Под *продуктно-дифференцированным маркетингом* понимается вид маркетинга, который характеризуется производством и маркетингом нескольких продуктов с различными

¹¹⁸ М. Фомичёва, С.С. Железняков, М.А. Чаплыгина, Е.В. Безуглая. Маркетинг: Учебное пособие. Юго-Зап. гос.ун-т, 2016. 202 с.

свойствами, предназначенных для всех покупателей, однако рассчитанных на разные их вкусы. Например, компания «Кока-кола» в настоящее время производит несколько типов безалкогольных напитков в разной упаковке. Эти напитки, скорее предназначены для массовых потребителей, имеющих разные вкусы, а не для разных рыночных сегментов.

Целевой маркетинг – вид маркетинга, который характеризуется производством и маркетингом продуктов, разработанных специально для определенных рыночных сегментов. Например, компания «Кока-кола» производит напитки специально для сегмента диетического питания.

Специалисты по маркетингу должны использовать имеющиеся у них навыки для стимулирования спроса на продукцию компании. Они ответственны за управление спросом и различными его состояниями. С этой точки зрения выделяют следующие виды спроса: отрицательный спрос, отсутствие спроса, скрытый спрос, падающий спрос, нерегулярный спрос, полноценный спрос, чрезмерный спрос, нерациональный спрос.

Отрицательный спрос характеризует состояние рынка, когда значительная его часть не принимает продукт и может даже заплатить определенную цену за отказ от его использования (например, негативный спрос на прививки, на наем на работу бывших заключенных). При отрицательном спросе используется *конверсионный маркетинг* – вид маркетинга, задачей которого является изменение отрицательного отношения потребителей к какому-то продукту на положительное путем переделки продукта, снижения цены и более эффективного его продвижения. Конверсионный маркетинг применяют, например, табачные фирмы, когда активность государственных органов здравоохранения, просвещения, социального страхования, общественности приводит к резкому снижению числа курильщиков.

При отсутствии спроса используют *стимулирующий маркетинг* – вид маркетинга, задачей которого является в

условиях отсутствия спроса отыскание способов увязки присутствующих продукту выгод с потребностями и интересами потенциальных потребителей, чтобы изменить их безразличное отношение к продукту. Стимулирующий маркетинг направлен на преодоление возможных причин такой ситуации: полного незнания потребителями возможностей продукта, устранения препятствий к его распространению и т.п. Основные инструменты стимулирующего маркетинга – резкое снижение цен, усиление рекламы, другие методы продвижения продукта.

Скрытый спрос характеризует состояние рынка, когда многие потребители не удовлетворены существующими продуктами. В данном случае необходимо измерить величину потенциального спроса и разработать новый продукт, его удовлетворяющий. При скрытом, потенциальном спросе используется *развивающий маркетинг* – вид маркетинга, задачей которого является оценка размера потенциального рынка и разработка эффективных продуктов, способных превратить спрос в реальный. Инструментами развивающего маркетинга являются разработка продуктов, отвечающих возникшим новым потребностям, переход на новый качественный уровень их удовлетворения, использование рекламы, создание специфического, ориентированного на конкретные потребительские группы имиджа продукта.

При падающем спросе используется *ремаркетинг* – вид маркетинга, задачей которого является восстановление спроса в случае его падения на основе творческого переосмысления ранее использовавшегося маркетингового подхода. Заключается в поиске новых возможностей оживления спроса: придания товару новых свойств, проникновения на новые рынки и т.д.

Нерегулярный спрос характеризует сезонные, ежедневные и даже часовые колебания спроса. Например, спрос на услуги городского транспорта меняется в течение суток; меньшая нагрузка приходится на музеи в будничные дни. При нерегулярном, колеблющемся спросе используется *синхромаркетинг* –

вид маркетинга, задачей которого является поиск способов сглаживания колебаний спроса (нерегулярный спрос) с помощью гибких цен, методов продвижения и других инструментов маркетинга. Необходимость в этом виде маркетинга возникает при торговле товарами сезонного потребления либо подверженными иным циклическим или непредсказуемым спадам конъюнктуры. Эффективное средство – поочередный, заранее спланированный переход на различные географические и другие сегменты рынка (с последующим возвратом).

При полноценном спросе, т.е. когда организация удовлетворена объемом сбыта, используется *поддерживающий маркетинг* – вид маркетинга, задачей которого является в условиях полноценного спроса поддержание существующего уровня спроса с учетом изменения системы предпочтений потребителей и усиления конкуренции.

При чрезмерном спросе, т.е. спросе, величина которого превышает возможности и желание организации по его удовлетворению, используется *демаркетинг* – вид маркетинга, применяемый в условиях чрезмерного спроса, его задачей является изыскание способов временного или постоянного снижения спроса в целях ликвидации ряда отрицательных рыночных явлений, например, спекуляции.

Демаркетинг применяется также для того, чтобы у потребителей не создалось невыгодного для фирмы впечатления о ее низких производственных возможностях. Основные инструменты демаркетинга – повышение цен, прекращение рекламной работы. Иногда передают права на производство данного продукта, лицензии, ноу-хау и т.п. другим фирмам, но с использованием или упоминанием марки данной фирмы.

Нерациональный или иррациональный спрос – спрос на продукты, вредные для здоровья или нерациональные с общественной точки зрения.

При нерациональном спросе используется *противодействующий маркетинг* – вид маркетинга, задачей которого является убедить людей отказаться от потребления вредных

продуктов путем резкого повышения цен, ограничения их доступности в сочетании с дискредитирующей информацией.

Чтобы выполнить поставленные перед организацией задачи, специалисты по маркетингу обязаны искать пути воздействия на уровень, временной распорядок и структуру спроса, применяя тот или иной вид маркетинга.

Итак, мы определили маркетинг как сознательные усилия по достижению желаемых результатов обмена на целевых рынках. Но какой философией руководствуются компании в своей маркетинговой деятельности? Как урегулировать противоречивые интересы организации, потребителей и общества?

Основная задача концепции маркетинга – помощь в достижении поставленных перед организацией целей. Целью закрытых акционерных компаний является получение прибыли; некоммерческих или общественных организаций – выживание и привлечение средств, достаточных для продолжения деятельности.

Коммерческие фирмы должны ставить целью достижение прибыли в результате создания потребительской ценности, которая лучше, чем предложения конкурентов, удовлетворяет потребности пользователей.

Контрольные вопросы

1. Что такое маркетинговая среда?
2. Дайте определение слову анализ.
3. Что такое маркетинговая среда предприятия?
4. Для чего применяется опрос?
5. Основные характеристики маркетинговой среды.
6. Факторы маркетинговой среды непосредственного окружения.
7. Факторы маркетинговой среды косвенного влияния.
8. Что такое стратегия организации?
9. Расскажите о структуре маркетинговой среды.
10. Что такое микросреда фирмы?

Глава 15. КОМПЛЕКСНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА И ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Ключевые слова: товар, рынок, макро, микро, показатель, конъюнктура, сегмент, стратегия, поведение, потребитель, инфраструктура.

15.1. Понятие товарного рынка и его классификация

Товарный рынок выполняет одну из важнейших функций – функцию обмена производимой продукции на деньги. Продукцию, которая предназначена для продажи, принято называть товаром.

Рынок – совокупность всех реальных и потенциальных покупателей товара.¹¹⁹ Любой конкретный вид продукции распределяется в зависимости от потребностей и от возможности отдельных покупателей заплатить за товар рыночную цену.

Инфраструктура товарного рынка – совокупность видов деятельности и субъектов хозяйствования, которые обеспечивают оборот вещественных факторов производства и товаров конечного потребления и предоставляют комплекс услуг с целью повышения эффективности товарного обращения и рационального потребления товаров, более полного удовлетворения потребностей и спроса потребителей.¹²⁰

Основные виды классификаций товарных рынков:

¹¹⁹ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Экс пресс-курс. / Под ред. С.Г. Божук. СПб.: Питер, 2010. С. 450.

¹²⁰ Ибрагимов Л.А. Инфраструктура товарного рынка: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Коммерция (торговое дело)», «Маркетинг». М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. С.15.

1. Классификация по назначению товара:

- ✓ рынок товаров конечного потребления населением;
- ✓ рынок товаров производственного назначения.

2. Классификация по территории охвата:

- ✓ местный рынок;
- ✓ региональный;
- ✓ национальный;
- ✓ международный.

3. Классификация по степени агрегирования товара:

✓ рынок товаров с одинаковыми потребительскими свойствами, однородных товаров, не имеющих близких заменителей;

✓ рынок товаров, сгруппированных по отраслям народного хозяйства в товарные группы;

✓ рынок национального или совокупного продукта всех отраслей народного хозяйства.

4. Классификация по запаздыванию реакции рынка на изменение спроса:

- ✓ рынок с мгновенной реакцией;
- ✓ рынок со среднесрочным периодом реакции;
- ✓ рынок с долгосрочным периодом реакции.

5. По организационной структуре выделяют:

- ✓ открытый;
- ✓ закрытый;
- ✓ розничный (потребительский) рынок;
- ✓ оптовый рынок, или рынок предприятий.

6. По степени конкуренции. Конкуренция – по А.Смиту – поведенческая категория, когда индивидуальные продавцы и покупатели соперничают на рынке за более выгодные продажи и покупки. *Различают рынки:*

- ✓ чистой (свободной) конкуренции – организационная структура рынка;
- ✓ несовершенной конкуренции;

✓ монополистический – условия, когда фирма располагает уникальным продуктом и является единственным его продавцом;

✓ олигополистический – ограниченное количество производителей, но они производят как одинаковый, так и разнообразный товар - автомобили.

7. По срокам использования товара:

- ✓ рынки товаров долгосрочного пользования;
- ✓ рынки товаров краткосрочного пользования;
- ✓ рынки товаров одноразового пользования.

8. По сфере общественного производства:

- ✓ рынок товаров материального производства;
- ✓ рынок товаров духовного производства.

9. По степени регулируемости:

✓ регулируемый рынок, когда государство определяет условия, объем, цену и другие параметры сделок купли-продажи товаров;

✓ нерегулируемый рынок, когда цена и условия купли-продажи при сделке регулируются не государством, а законами рынка;

✓ рынки смешанной экономики, когда ряд секторов экономики регулируется государством, а некоторые сектора - не регулируются.

Формы и методы анализа конъюнктуры и ее показатели

Изучение конъюнктуры товарного рынка и своевременное реагирование на изменения, происходящие на рынке, является на сегодняшний день одной из самых важных задач и условий успешного функционирования предприятий. Прежде всего это определяется переходом нашей страны на качественно новые рыночные отношения.

Термин «конъюнктура» как самостоятельная категория происходит от латинского слова «conjungo» (соединять) и трактуется как «стечение обстоятельств, создавшаяся

обстановка, положение вещей, способное влиять на ход и исход какого-либо дела».

Конъюнктура рынка – ситуация на рынке, характеризующаяся наличием активного, достаточно устойчивого спроса на рыночные товары и услуги, превышением спроса над предложением, повышательной тенденцией динамики цен на наиболее представительные товары.¹²¹ При изучении конъюнктуры необходимо охватывать весь процесс воспроизводства, со всеми его стадиями: производство, распределение, обращение и потребление, поскольку все они характеризуют отношения, складывающиеся на рынке.

Основные характеристики конъюнктуры:

➡ предметом экономической конъюнктуры является рынок;

➡ экономическая конъюнктура является величиной динамичной и непостоянной, т.е. подвержена изменениям во времени;

➡ исследование конъюнктуры охватывает процесс воспроизводства в целом, а не отдельные его стадии;

➡ структурными элементами экономической конъюнктуры являются спрос, предложение и динамика цен, которые характеризуют ее состояние.

Формой анализа конъюнктуры является конъюнктурный обзор, или справка. Он должен дать представление об основных особенностях развития, выяснить основные причинные связи между разнообразными явлениями конъюнктуры в различных сферах производственного процесса, а также вскрыть общие закономерности развития конъюнктуры.

Основными методами изучения конъюнктуры рынка являются:

✚ мониторинг, или текущее наблюдение основано на фиксации любых сведений, происходящих на рынке;

¹²¹ Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2009. С.198.

✚ статистический анализ изучает средние цены, минимальные и максимальные цены покупки и продажи;

✚ фундаментальный анализ основан на принципе экономического фактора, снижающего предложение или увеличивающие спрос на товар, ведёт к повышению цены, и, наоборот, любой фактор, увеличивающий предложение и уменьшающий спрос на товар приводит к накоплению запасов и снижению цены;

✚ технический анализ изучает ценовые изменения;

✚ рейтинговый анализ предполагает составление рейтингов;

✚ экспертный анализ выполняется высококвалифицированным специалистом на заданную тему.

Конъюнктура оценивается с помощью системы показателей, позволяющих количественно оценить происходящие на рынке изменения и определить тенденции в развитии конъюнктуры, то есть составить прогноз. *В число этих показателей входят:*

❖ масштаб рынка - его емкость, объем операций по купле-продаже *товара*, число предприятий различных типов, выступающих на *рынке*;

❖ степень сбалансированности рынка - соотношение спроса и предложения;

❖ тип рынка (конкурентный, монополистический и т.д.);

❖ динамика рынка - изменение спроса и предложения на рынке, измеряемое с помощью соответствующих индексов;¹²²

❖ степень деловой активности (заполненность хозяйственного портфеля фирмы, число и размер заказов, объем и динамика сделок и т.п.);

❖ уровень устойчивости/колеблемости основных параметров *рынка* в динамике и пространстве (географическом и экономическом - показатели вариации);

❖ уровень рыночного риска;

¹²² Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М., 2010. С. 69.

- ❖ сила и размах конкурентной борьбы;
- ❖ цикличность рынка, т.е. положение рынка в определенной точке стадии экономического или сезонного цикла;
- ❖ средняя норма прибыли (сумма валовой и чистой прибыли и показатели рентабельности).

Макро- и микропоказатели конъюнктуры

Все разнообразие показателей следует условно разделить на макро- и микропоказатели.

К *макропоказателям* относятся показатели, характеризующие общехозяйственную конъюнктуру, т.е. основные сферы процесса воспроизводства в целом: ВВП (валовой национальный продукт) и ВНД (валовой национальный доход); показатели производства промышленного, сельскохозяйственного, строительства и транспорта; показатели товарного оборота - внутренний и внешний товарооборот; показатели денежного обращения и обращения капиталов; показатели потребления.

К *микропоказателям* относятся показатели, характеризующие конъюнктуру отдельных товарных рынков, отражающие процессы воспроизводства в соответствующих отраслях: показатели производства, строительства новых мощностей, отгрузки продукции, ее реализации и потребления, показатели обращения капиталов и динамики цен.

Одна из общих особенностей всех показателей конъюнктуры – их изменение по мере перехода рыночного хозяйства из одной фазы экономического цикла в другую. Основой всех изменений, происходящих в конъюнктуре страны, являются изменения в сфере производства. Чем выше удельный вес промышленности в экономике страны, тем больше значение этой группы показателей.

Группы показателей конъюнктуры по отраслям

К группе показателей, характеризующих движение промышленного производства, относятся: индекс промышленного

производства, данные о выпуске продукции в абсолютных единицах измерения, объем производственных мощностей и степень их загрузки по отдельным отраслям промышленности, данные по труду (производительность труда, занятость, размеры безработицы, продолжительность рабочей недели, ставки и фонды заработной платы), портфель заказов, капитальные вложения.

Индекс промышленного производства является основным показателем динамики выпуска промышленной продукции.

Динамика индексов промышленного производства соответствует движению экономического цикла: в периоды кризисов они снижаются, в периоды оживления и подъема – возрастают. Он дает возможность определить момент перехода от фазы оживления к фазе подъема.

Выпуск продукции в абсолютных единицах измерения в зависимости от назначения выпускаемой продукции, длительности периода изготовления, круга потребителей быстрее или медленнее отражает изменение конъюнктуры.

Производительность труда как показатель выработки продукции на одного занятого или за человеко-час отражает количество затраченного труда, т.е. эффективность общественного производства.

Показателями развития аграрного кризиса являются рост запасов сельскохозяйственных товаров, не находящих сбыта, падение фермерских доходов, составляющих разницу между ценой на продаваемую сельскохозяйственную продукцию и ценой на приобретаемую промышленную продукцию, рост задолженности фермеров по кредитам.

Внутренняя торговля как совокупность оптового и розничного товарооборота развивается в основном параллельно ходу цикла. Однако характерным для последних десятилетий стало сокращение физического товарооборота при росте стоимостного показателя из-за роста цен под влиянием политики фирм и процессов инфляции, ставших постоянным спутником экономики любой страны.

Потребительский кредит является средством стимулирования реализации товаров. Чем труднее продавать товар потребителю, тем шире практикуется кредитование.

Изменение курса валюты – девальвация или ревальвация валюты оказывает существенное влияние на общехозяйственную конъюнктуру и конъюнктуру товарных рынков через систему внутренних и внешних цен.

Банковские депозиты являются одним из показателей, кредитно-денежной системы. Для характеристики развития конъюнктуры большое значение имеют и показатели внешней торговли, так как она создает взаимосвязь между внутренним и внешним рынками, поддерживает связь между внутренней конъюнктурой разных стран.

Прогноз конъюнктуры

Изучение конъюнктуры народного хозяйства или отдельного товарного рынка необходимо для того, чтобы правильно сделать прогноз, предсказать ее изменения. В общем виде прогноз (от греч. *prognosis* - предвидение, предсказание) – расчет неизвестного экономического показателя по заданным факторам на основании модели. В качестве объектов прогнозирования могут выступать процессы, явления, события, на которые направлена познавательная и практическая деятельность человека.

Цель прогноза состоит в определении вероятных альтернатив экономического развития и их социально-экономических последствий для принятия наиболее рациональных решений.

Необходимость решения методологических и теоретических вопросов прогнозирования конъюнктуры вызвана насущными потребностями практики планирования и управления народным хозяйством.

Прогнозирование – неотъемлемый научно-аналитический этап, предшествующий планированию, принятию обоснованного решения. Отказ от принятия решений на основе

разработанных прогнозов тоже есть решение. При этом прогнозирование должно носить не эпизодический, а постоянный характер.

Методика прогнозирования конъюнктуры товарного рынка:

- выбор наиболее важных факторов влияния на конъюнктуру рынка из общего их числа;
- проведение экспертной оценки для установления значимости выбранных факторов;
- определение степени влияния наиболее значимых факторов на конъюнктуру рынка исследуемой продукции;
- установление функциональной зависимости конъюнктуры рынка от воздействия данных факторов, т.е. определение формул, учитывающих влияние факторов на будущее состояние спроса и предложения;
- расчет прогнозных величин спроса и предложения, характеризующих конъюнктуру рынка исследуемой продукции, в зависимости от различных условий, и определение на их основе перспективное состояние рыночной конъюнктуры.

Период прогнозирования является важнейшей характеристикой экономического прогноза. В настоящее время общепринято деление экономических прогнозов на краткосрочные (от нескольких недель до 1,5-2 лет), среднесрочные (3-8 лет) и долгосрочные (более 8-10).

15.2. Выбор целевых сегментов рынка

Любая фирма сознает, что ее товары не могут нравиться сразу всем покупателям. Покупателей этих слишком много, они широко разбросаны и отличаются друг от друга своими нуждами и привычками. Некоторым фирмам лучше всего сосредоточиться на обслуживании определенных частей, или сегментов, рынка. Каждая компания должна выявить наиболее привлекательные сегменты рынка, которые она в состоянии эффективно обслужить.

Сегмент рынка – крупная, идентифицируемая по каким-либо признакам группа покупателей. *Объектами сегментации рынка сбыта являются:*

- группы потребителей;
- группы продуктов (товаров, услуг);
- предприятия (конкуренты) – группировка конкурентов по факторам конкурентоспособности в продвижении на рынок.

Сегментирование (сегментация) рынка – это его разделение на отдельные сегменты, различающиеся возможностями сбыта товара производителя. При сегментировании рынка компании подразделяют большие разнородные рынки на меньшие сегменты, которые можно эффективно охватить товарами и услугами в зависимости от специфических предпочтений потребителей.

Сегодня фирмы все больше переходят от методов массового и товарно-дифференцированного маркетинга к технике целевого маркетинга. Для каждого целевого рынка продавец может разработать нужный этому рынку товар. Для обеспечения эффективного охвата каждого такого рынка он может варьировать цены, каналы распределения, рекламные усилия. Вместо того чтобы распылять свои маркетинговые усилия, он сможет сфокусировать их на покупателях, наиболее заинтересованных в приобретении товара. Целевой маркетинг требует проведения трех основных мероприятий:

Первое - сегментирование рынка. Фирма определяет разные способы сегментирования рынка, составляет профили полученных сегментов и оценивает степень привлекательности каждого из них.

Второе - выбор целевых сегментов рынка - оценка и отбор одного или нескольких сегментов рынка для выхода на них со своими товарами.

Третье - позиционирование товара на рынке - обеспечение товару конкурентного положения на рынке и разработка детального комплекса маркетинга.

Основными критериями сегментации рынка по группам потребителей являются:

- географические;
- демографические;
- психологические;
- поведенческие.

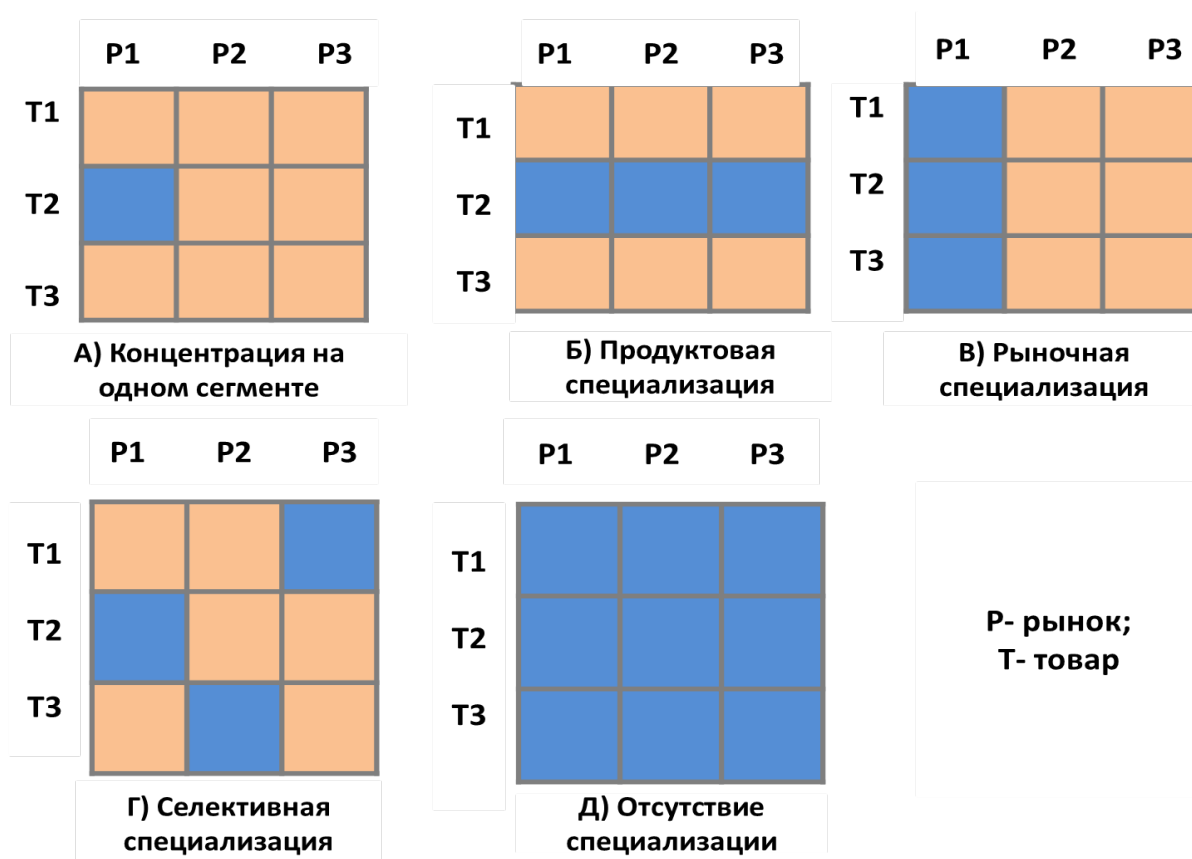


Рис.15.1. Модели структурных целевых рынков¹²³

Выбор сегментов, на которые компания планирует выйти, осуществляется, как правило, с использованием одной из пяти представленных на рис.15.1 моделей структур целевых рынков.

Проведение концентрированного маркетинга позволяет компании всесторонне оценить потребности клиентов и обеспечить себе прочную рыночную позицию. Однако

¹²³ Филип Котлер. Маркетинг менеджмент: Экс-пресс-курс. /Под ред. С.Г. Божук. СПб.: Питер, 2010. С. 243.

концентрированный маркетинг предполагает повышенный уровень риска.

Избирательная специализация. Компания выбирает несколько привлекательных с точки зрения поставленных целей и имеющихся ресурсов рыночных сегментов. Стратегия одновременного охвата нескольких сегментов дает фирме возможность распределить риски.

Товарная специализация. Некоторые компании концентрируют усилия на выпуске одного товара, но предлагают его нескольким сегментам рынка. Благодаря стратегии товарной специализации компания пользуется доверием потребителей и имеет репутацию надежного партнера.

Рыночная специализация. При рыночной специализации компании сосредотачиваются на удовлетворении различных потребностей выбранной группы потребителей.

Полный охват рынка. При полном охвате рынка компания стремится предоставить всем группам потребителей все необходимые им товары. Реализовать стратегию полного охвата рынка способны только очень крупные производители. Компания стремится охватить рынок с помощью недифференцированного или дифференцированного маркетинга.

15.3. Виды стратегии охвата рынка

Фирма может воспользоваться тремя стратегиями охвата рынка: недифференцированный маркетинг, дифференцированный маркетинг и концентрированный маркетинг.

Недифференцированный маркетинг. Возможно, фирма решится пренебречь различиями в сегментах и обратиться ко всему рынку сразу с одним и тем же предложением. Она разрабатывает товар и маркетинговую программу, которые покажутся привлекательными возможно большему числу покупателей. Она полагается на методы массового распределения и массовой рекламы. Она стремится придать

товару образ превосходства в сознании людей. Недифференцированный маркетинг экономичен. Издержки по производству товара, поддержанию его запасов и транспортировке невысоки. Издержки на рекламу при недифференцированном маркетинге также держатся на низком уровне. Отсутствие необходимости в проведении маркетинговых исследований сегментов рынка и планирования в разбивке по этим сегментам способствует снижению затрат на маркетинговые исследования и управление производством товара. Фирма, прибегающая к недифференцированному маркетингу, обычно создает товар, рассчитанный на самые крупные сегменты рынка. Когда к подобной практике прибегают несколько фирм одновременно, в крупных сегментах возникает интенсивная конкуренция, а покупатели в более мелких сегментах получают меньше удовлетворения. Так, американская автомобильная промышленность долгие годы выпускала только большие автомобили. В результате работа в крупных сегментах рынка может оказаться менее прибыльной из-за царящей там острой конкуренции.

Дифференцированный маркетинг. В данном случае фирма решает выступить на нескольких сегментах рынка и разрабатывает для каждого из них отдельное предложение. Так, корпорация «Дженерал моторс» стремится выпускать автомобили «для любых кошельков, любых целей, любых лиц». Предлагая разнообразные товары, она надеется добиться роста сбыта и более глубокого проникновения на каждый из осваиваемых ею сегментов рынка. Она рассчитывает, что благодаря упрочению позиции в нескольких сегментах рынка ей удастся идентифицировать в сознании потребителя фирму с данной товарной категорией. Более того, она рассчитывает на рост повторных покупок, поскольку именно товар фирмы соответствует желаниям потребителей, а не наоборот. К практике дифференцированного маркетинга прибегает все большее число фирм.

Концентрированный маркетинг. Многие фирмы видят для себя и третью маркетинговую возможность, особенно привлекательную для организаций с ограниченными ресурсами. Вместо концентрации усилий на небольшой доле большого рынка фирма концентрирует их на большой доле одного или нескольких субрынков. Благодаря концентрированному маркетингу фирма обеспечивает себе прочную рыночную позицию в обслуживаемых сегментах, поскольку она лучше других знает нужды этих сегментов и пользуется определенной репутацией.

При выборе стратегии охвата рынка необходимо учитывать следующие факторы:

➤ *Ресурсы фирмы.* При ограниченности ресурсов наиболее рациональной оказывается стратегия концентрированного маркетинга.

➤ *Степень однородности продукции.* Стратегия недифференцированного маркетинга подходит для единообразных товаров, таких, как грейпфруты или сталь. Для товаров, которые могут отличаться друг от друга по конструкции, таких, как фотокамеры и автомобили, больше подходят стратегии дифференцированного или концентрированного маркетинга.

➤ *Этап жизненного цикла товара.* При выходе фирмы на рынок с новым товаром целесообразно предлагать всего один вариант новинки. При этом наиболее разумно пользоваться стратегиями недифференцированного или концентрированного маркетинга.

➤ *Степень однородности рынка.* Если у покупателей одинаковые вкусы, они закупают одно и то же количество товара в одни и те же отрезки времени и одинаково реагируют на одни и те же маркетинговые стимулы, уместно использовать стратегию недифференцированного маркетинга.

➤ *Маркетинговые стратегии конкурентов.* Если конкуренты занимаются сегментированием рынка, применение

стратегии недифференцированного маркетинга может оказаться губительным.

Поведение потребителей, принципы и методы его изучения

Предприятие не может добиться успеха, если оно игнорирует запросы потребителей. Поэтому не случайно, что в рамках маркетинга проводятся исследования, посвященные поведению потребителей. В самом широком понимании поведение потребителей определяется как действия, непосредственно связанные с получением, потреблением и распоряжением товарами и услугами, включая процессы принятия решений, которые предшествуют этим действиям и следуют за ними.

Существуют четыре основных принципа формирования правильного представления о поведении потребителей:

- ✓ потребитель независим;
- ✓ мотивация и поведения потребителя постигается с помощью исследований;
- ✓ поведение потребителей поддается воздействию;
- ✓ потребительское поведение социально законно.

Потребители – субъекты рынка, удовлетворяющие свою потребность.

Независимость потребителя проявляется в том, что его поведение ориентируется на определенную цель. Товары и услуги могут им приниматься или отвергаться в той мере, в какой они соответствуют его запросам. Предприятия достигают успеха, если представляют потребителю выбор и реальную выгоду. Понимание этого и постоянное приспособление к поведению потребителя является одним из важных требований для выживания в условиях конкуренции.

Исследования мотивации и поведения потребителей осуществляются с помощью моделирования этих процессов. Поведение различных потребителей на рынке отличается по потребностям и целям, характеру спроса и покупок, действий

на рынке, мотивации и т.п., но имеет и некоторое сходство. На рынке оно может быть выражено через систему экономических, социальных и психологических факторов, характеризующих потребности и способы их удовлетворения.

Особое место при формировании поведения потребителя на рынке имеет так называемый психологический процесс, характеризующий их ответные реакции. Вместе с тем, свобода потребителя основывается на ряде его прав, соблюдение которых является важнейшей задачей не только общества в целом, но и отдельных предприятий.

Абсолютные потребности (первый уровень) абстрактны по отношению к конкретным потребительным стоимостям, выражают потенциальную потребительскую силу общества. Потребности в пище, жилище, духовном развитии существуют на протяжении всей истории человечества и являются стимулом производства.

Действительные потребности (второй уровень) имеют относительный характер и отражают потребности в реальных предметах, которыми общество располагает или может располагать в обозримой перспективе.

Платежеспособные потребности (третий уровень) ограничены не только имеющейся товарной массой, но также уровнем денежных доходов и ценами на товары. Поэтому они отражают фактически реализуемую потребительную силу общества, т.е. достигнутый уровень удовлетворения абсолютных и действительных потребностей теми благами и возможностями, которые существуют в данный момент как результат общественного развития.

Основная задача специалиста по маркетингу состоит в выявлении субъектов, принимающих решения о приобретении товаров. В отношении некоторых товаров и услуг это сделать достаточно просто.

Для маркетинга важно выяснить, как потребитель осознает, какая продукция ему необходима и почему именно она удовлетворяет его потребности наилучшим образом.

Предлагаемый продукт должен быть, прежде всего, полезен потребителю, а потом нравиться самому производителю.

Опыт маркетинговой деятельности показывает, что ориентация на полезность продукции требует глубокого знания психологических, мотивационных факторов, которые становятся решающими при покупке товаров. К экономическим теориям оценки потребительского поведения можно отнести теорию предельной полезности и теорию эластичности потребления и спроса. Основатели первой (У.Джеванс, Л.Вальрас, К.Менгер, Э.Бэм-Беварк и др.) рассматривали поведение потребителя как поиск наибольшей полезности в приобретении тех или иных материальных благ.

Маркетинговая деятельность имеет дело с целостной системой личных потребностей, содержание и формы проявления которых весьма многогранны, поскольку они находятся под воздействием различных факторов и процессов объективного и субъективного характера.

Моделирование поведения потребителей

В современных условиях проблема поведения потребителя на рынке является ключевой. Понимать поведение потребителя очень сложно. Ведь нередко он говорит о своих желаниях и потребностях одно, а, оказавшись в супермаркете, покупает нечто совершенно другое. В связи с этим предприятиям необходимы конкретные технологии, методы и подходы к работе с потребителем.

Бизнес усложняется, появляется больше конкурентов, возникают новые потребительские сегменты, увеличивается поток рекламной информации. В этой ситуации для успеха бизнеса не достаточно просто убедить потребителя купить товар, необходимо заставить его делать это снова и снова.

Поэтому преуспевающие предприятия занимаются брендингом, культивируют постоянных клиентов, увеличивают число лояльных потребителей.

Решить эти задачи можно с помощью моделирования поведения покупателей. Модель покупательского поведения дает возможность предприятию найти те факторы, на которые можно влиять. Влиять для того, чтобы: *во-первых*, активизировать потребности покупателя, убедить его в необходимости покупки, склонить к выбору товара предприятия, и, *во-вторых*, чтобы сделать покупателя своим постоянным клиентом.

Одной из распространенных моделей покупательского поведения является «модель черного ящика» (Ф.Котлер). Эта модель отражает связь между побудительными факторами маркетинга (товар, цена, сбыт, продвижение) и ответной реакцией потребителей. Пройдя через «черный ящик» сознания покупателя, побудительные факторы и прочие раздражители вызывают ряд покупательских реакций. Задача заключается в том, чтобы по данным наблюдений понять, что происходит в «черном ящике» сознания потребителя.

Модель покупательского поведения. Побудительные факторы маркетинга включают в себя четыре элемента: товар, цену, методы распространения и стимулирования. Прочие раздражители слагаются из основных сил и событий из окружения покупателя; экономической, научно-технической, политической и культурной среды. Пройдя через «черный ящик» сознания покупателя, все эти раздражители вызывают ряд поддающихся наблюдению покупательских реакций, представленных в правом прямоугольнике: выбор товара, выбор марки, выбор дилера, выбор времени покупки, выбор объема покупки.

Задача деятеля рынка – понять, что происходит в «черном ящике» сознания потребителя между поступлением раздражителей и появлением откликов на них. Сам «черный ящик» состоит из двух частей.

Первая – характеристики покупателя, оказывающие основное влияние на то, как человек воспринимает раздражители и реагирует на них.

Вторая часть – процесс принятия покупательского решения, от которого зависит результат.

Различают также экономическую, социологическую и психологическую модель покупательского поведения.

Экономическая модель основана на предположении, что покупатель рационален и последователен в совершаемых действиях. При принятии решения о покупке потребитель руководствуется прагматическими соображениями в соответствии с личными представлениями о максимальной полезности и выгоды товаров. Наиболее существенными факторами экономической модели являются: уровень дохода покупателя, цена товара, эксплуатационные расходы и т.д.

Социологическая модель базируется на предположении, что основную роль в покупательском поведении играет общественная среда, которая окружает человека или к которой он хотел бы принадлежать. К факторам данной модели относятся: культура, социальные классы, референтные группы, семья, роли и статусы.

Психологическая модель учитывает влияние на покупательское поведение следующих факторов: типа личности, самомнения (самооценки), восприятия внешнего мира, жизненного опыта, установок и убеждений.

15.4. Потребительская панель

Что представляет собой организация потребительской панели? По большому счету, это создание групп, которые в течение определенного временного периода фиксируют свое мнение о товаре, услуге, деятельности компании и изменениях на рынке в специальном дневнике, опросном листе или таблице. Исследование проводится при участии средних потребителей той или иной продукции, то есть не профессионалов. Число респондентов может быть достаточно большим и достигать нескольких сотен человек. Данные,

полученные в ходе реализации панельного метода, распространяются не только на данную группу, но и на все категории потенциальных потребителей. Речь идет об отдельных покупателях, семьях или домашних хозяйствах.¹²⁴

При помощи панельного исследования можно решать несколько типов задач. Они, скорее, представлены в качестве результатов исследования. *Панели способны помочь компании в:*

- ✚ уточнении данных, полученных раньше по поводу характеристик и свойств товаров;

- ✚ проведении анализа расходов потребителей, определении доли денежных средств в бюджете на товары и услуги определенного типа;

- ✚ изучении реакции реальных и потенциальных потребителей на изменения, происходящие на рынке.

Сроки проведения панелей могут существенно различаться. Период исследования варьируется от месяца до года, или даже нескольких лет. Сроки определяются целями и ориентирами компании. Панельный метод исследования обладает определенными достоинствами. Они, в основном, связаны с тем, что способ исследования растянут по времени. Прежде всего, с его помощью можно проводить анализ изменений за определенный период и сравнивать результаты предыдущих исследований с текущими.

К сожалению, потребительская панель, как и любой другой метод исследования, не лишена недостатков. Основным минусом способа является трудоемкость организации на начальных этапах.

В случае, когда речь идет о масштабном исследовании, собрать достаточно большую группу и провести инструктаж бывает не так просто. Кроме того, поскольку сведения от респондентов поступают постепенно, можно говорить о некоторой отсроченности результатов.

¹²⁴ М. Фомичёва, С.С. Железняков, М.А. Чаплыгина, Е.В. Безуглая. Маркетинг: Учебное пособие. Юго-Зап. гос.ун-т, 2016. 202 с.

Модель процесса покупки товаров производственного назначения

Модель процесса покупки товаров производственного назначения (по Ф.Котлеру):

1. Закупка товаров производственного назначения начинается с осознания какой-либо нужды производственного процесса, которая может возникать по разным причинам: обновление товара под влиянием требований рынка; обслуживание оборудования; необходимость новых материалов; возможность приобретения товаров с более выгодной низкой ценой. После осознания проблемы дается обобщенное описание нужды с четким определением количества и качества закупаемых товаров.

2. На следующем этапе проводится оценка характеристик товара. Здесь в большинстве случаев используются приемы функционально-стоимостного анализа, основанные на сопоставлении необходимых затрат с величиной достигаемой полезности. Решается задача минимизации издержек путем использования более дешевых материалов и технологий при сохранении основных показателей полезности товара для потребителя с учетом физического и морального износа изделия.

3. Важный момент процесса принятия решений о закупках – выбор поставщика. На практике агент или закупочная группа выбирают поставщика, используя различные критерии, например, качество товара полноту ассортимента, цену товара, оперативность поставок, дополнительные услуги, возможность кредита, репутацию поставщика и личные с ним отношения.

4. На заключительном этапе выясняется действительный результат совершенной закупки, и при необходимости, вносятся соответствующие коррективы. Задача поставщика – неуклонно следить за тем, чтобы покупатель постоянно получал удовлетворение, на которое рассчитывал.

Моделирование потребительского поведения на финансовом рынке обусловлено потребностью населения в

получении максимума эффекта от использования своих денежных средств. Оно позволяет специалистам в области маркетинга предвидеть возможные действия потребителя и разрабатывать комплекс маркетинга для лучшего удовлетворения потребностей клиентов и обеспечения прибыли предприятия, действующего на финансовом рынке. Такая модель может иметь вид нескольких взаимосвязанных блоков.

15.5. Права потребителей. Закон «О защите прав потребителей»

Впервые права потребителей были сформулированы в 1961 г. в США. В 70-е гг. опыт развития движения потребителей («консюмеризм») позволил дать их расширенную трактовку. В настоящее время в мировой практике правам потребителей относят следующие:

1) выбирать товар для удовлетворения своих основных потребностей в условиях достаточного разнообразия предложений по конкурентным ценам и при ограничении какого-либо монопольного воздействия на потребителя;

2) на безопасность товаров и их функционирование в точном соответствии с предложением продавца (производителя);

3) на информированность о наиболее важных свойствах товаров, способах продажи, гарантиях и т.п., помогающее потребителю сделать разумным выбор или принять решение;

4) на защиту от недоброкачественных товаров и возмещение ущерба, связанного с их использованием;

5) быть выслушанным и получить поддержку при защите своих интересов от государственных и общественных органов;

6) на получение потребительского просвещения, приобретение всесторонних знаний и навыков, облегчающих потребителю принятие решения;

7) на здоровую окружающую среду, не представляющую угрозы достойной и здоровой жизни нынешнего и грядущих поколений.

Проблема регламентации взаимоотношений производителей и потребителей по вопросам качества продукции существует во всех странах.

Основными направлениями государственного регулирования качества продукции в Узбекистане являются:

- правовая защита потребителей в вопросах качества продукции;
- стандартизация;
- сертификация продукции;
- обеспечение единства измерений;
- организация государственного контроля и надзора за соблюдением обязательных требований государственных стандартов, правил обязательной сертификации и за сертифицированной продукцией (работами, услугами);
- проведение национальных кампаний по улучшению качества продукции и другие.

В зарубежных странах действуют законы, жестко карающие за выпуск недоброкачественной продукции. Так, законодателями США и Германии предусмотрено материальное возмещение потребителю нанесенного ему ущерба и штрафные санкции, во Франции обман потребителя может грозить не только крупным штрафом, но и тюремным заключением.

В настоящее время в развитых странах бремя доказательств невиновности в возникших дефектах лежит на изготовителе. Это повышает ответственность изготовителя за качество продукции и является еще одним шагом в законодательной защите прав потребителей.

26 апреля 1996 года был принят Закон Республики Узбекистан «О защите прав потребителей». Данный Закон установил основные права потребителей, закрепил четкие механизмы реализации этих прав и установил гарантии государственной защиты интересов потребителей. Кроме

этого, существенной гарантией защиты интересов потребителей стало закрепление в Законе широких прав общественных объединений потребителей, позволяющих им реально участвовать в формировании потребительской культуры.

В течение последних лет, Правительством Республики Узбекистан было принято свыше 40 законов, 73 постановления Кабинета Министров и более 50 правил и нормативных документов, регулирующих взаимоотношения с потребителями, оказание населению различных потребительских услуг. В целях защиты своих прав и интересов потребители могут создавать на добровольной основе объединения потребителей. Федерация обществ защиты прав потребителей Узбекистана,¹²⁵ областные территориальные объединения и районные общества осуществляют свою деятельность в соответствии с Постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 28 ноября 2002 года №414 «О мерах по расширению участия общественности в защите прав потребителей» и новой редакцией Устава Федерации, перерегистрированного 30 сентября 2010 года за №447 Министерством юстиции Республики Узбекистан. На сегодняшний день в Узбекистане осуществляют свою деятельность 14 территориальных объединений, 195 районных обществ, в махаллях, предприятиях, организациях и учреждениях создано более 9000 тысяч опорных пунктов, которые объединяют в себе более 478 тысяч членов.

Основные направления деятельности:

- ➡ широкая пропаганда среди населения действующих норм законодательства по защите прав потребителей;
- ➡ осуществление мер по правовой защите прав и интересов потребителей;
- ➡ проведение мониторингов обеспечения надлежащего качества и безопасности потребительских товаров, реализуе-

¹²⁵ <http://www.potreb.uz>

мых на внутреннем рынке и других требований законодательства о защите прав потребителей;

■ проведение просветительской работы по повышению потребительской культуры населения;

■ взаимодействие и сотрудничество с органами государственного управления, самоуправления граждан, надзорно-контролирующими органами в создании действенных механизмов защиты прав потребителей.

Также в сеть запущен Информационный ресурс потребителей Узбекистана potrebitel.uz. Цели и задачи проекта – оказание помощи потребителю, выявление предприятий-нарушителей и недоброкачественных товаров, а также полноценное информирование о тарифах и ценах на коммунальные услуги и продовольственные товары, в том числе, представлена динамика прошлых лет в разрезе по регионам. Целевая аудитория проекта как потребители, так и предприниматели, – и те, и другие найдут для себя важную и актуальную информацию, которая первым поможет защитить свои потребительские права, а вторым – четко в соответствии с законодательной базой вести предпринимательскую деятельность. Что самое важное: на сайте реализована on-line возможность для отправки в Государственный комитет Республики Узбекистан по демонополизации и развитию конкуренции жалоб потребителей. Объединения потребителей являются общественными организациями, осуществляющими свою деятельность в соответствии с законодательством.

Суверенитет потребителя

Суверенитет потребителя – независимость потребительского права, которое является самостоятельным направлением права, представляющим собой совокупность норм, правил и инструкций, направленных на защиту потребителя на рынке товаров и услуг.¹²⁶

¹²⁶ Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Экономика, 2010.С. 705.

Генеральной Ассамблеей ООН определены восемь основных прав потребителей:

✓ право на удовлетворение основных нужд (на основные базовые товары и услуги, обеспечивающие выживание);

✓ право на безопасность (право быть защищенным от продуктов, производственных процессов и услуг, опасных для здоровья и жизни);

✓ право на информацию (право на защиту в случае мошеннически ложных или вводящих в заблуждение информации, рекламы, надписей на товарах либо иной практики и на обобщение фактов, необходимых для совершенствования обоснованного выбора);

✓ право на выбор (право возможности доступа к разным товарам и услугам по конкурентоспособным ценам);

✓ право на выражение интересов потребителей (право быть выслушанным: отстаивать свои интересы, побуждать правительственные и другие осуществляющие государственную политику органы принимать предложения потребителей к рассмотрению при формировании и осуществлении экономических и иных аспектов политики);

✓ право на возмещение (на удовлетворение основных претензий и возможность пользоваться правовой помощью для их удовлетворения);

✓ право на потребительское просвещение (право приобретать знания и навыки, позволяющие потребителю постоянно, в течение всей жизни повышать грамотность по части отстаивания своих потребительских прав, а также воздействия на сферы производства и реализации товаров и услуг);

✓ право на здоровую окружающую среду.

Свое суверенное право потребитель может осуществлять только в условиях свободы потребительского выбора. Иначе говоря, никто не должен решать за самого потребителя, какие товары (или наборы товаров) из предлагаемых на рынке ему приобретать, а какие – нет.

Консьюмеризм – движение граждан или государственных организаций за расширение прав потребителей и усиление их воздействия на продавцов и производителей, обеспечение качества потребительских товаров (услуг) и честной рекламы.

Одной из целей консьюмеризма является регулирование деятельности производителей и продавцов товаров, а также других участников инфраструктуры бизнеса, в частности, рекламных агентств. Поэтому консьюмеризм связан с ограничением влияния маркетеров на поведение потребителей.

Консьюмеризм как общественное движение составляют три основные группы: группы, ориентированные на потребителей, озадаченные преимущественно ростом потребительского сознания и предоставляющие потребителям информацию для более обоснованного выбора. Это союзы и конфедерации потребителей, Гринпис; государство, действующее посредством законодательства и регулирования; бизнес, действующий посредством конкуренции и саморегулирования в интересах потребителей.

Потребительское движение сегодня – мощный фактор регулирования качества товаров и услуг, с которым считаются как производство и торговля, так и государственные органы.

Соответствие изделия качеству (сертификация) определяется по требованиям к стандарту. Сегодня национальные организации по стандартизации входят в Международную организацию по стандартизации.

Контрольные вопросы

1. Для чего необходимо исследовать рынок?
2. Что является объектом рыночного исследования?
3. Какими методами исследуют рынок?
4. Что представляет собой конъюнктура рынка как экономическая категория?
5. В чем заключается необходимость изучения конъюнктуры рынка?

6. Каким образом может осуществляться регулирование цен?

7. Что такое консьюмеризм?

8. В каком году был принят закон «О защите прав потребителей»?

9. Виды рынков, их характеристики.

Глава 16. ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА


Ключевые слова: товар, политика, система, маркетинг, маркетинговая деятельность, жизненный цикл, отраслевые программы, международный стандарт.

16.1. Товарная политика как ключевое место в системе маркетинговой деятельности

Товарная политика является ядром маркетинговых решений, вокруг которого формируются другие решения, связанные с условиями приобретения товара и методами его продвижения от производителя к покупателю.

Товарная политика – маркетинговая деятельность, связанная с планированием и осуществлением совокупности мероприятий и стратегий по формированию конкурентных преимуществ и таких характеристик товара, которые делают его постоянным, ценным для покупателя. Товар, как продукт труда, произведенный для продажи, представляет собой полезную вещь или полезный эффект живого труда, ценность приобретения и использование которого покупателем удовлетворяет его конкретную потребность. Для специалиста исследователя важно знать, что товар, кроме технических и эксплуатационных характеристик, должен быть наделен и привлекательными характеристиками, которые делают его легкоузнаваемым на рынке среди аналогичных товаров.

Разработка осуществления товарной политики требует:

 четкого представления о средствах производства, сбыта продукции и экспорта на перспективу;

- ✚ наличия стратегий производственно-сбытовой деятельности;
- ✚ знания рынков сбыта и тенденций изменения их требований;
- ✚ ясного представления о своих возможностях и ресурсах, как в настоящее время, так и в перспективе.

Основные составляющие настоящего товара

Главным элементом в товарной политике является товар и все его составные части. *Товар* – основной элемент деятельности общества. Для того, чтобы получить прибыль и существовать, любое предприятие должно произвести свой товар, определить его цену и выйти с ним на внешний или внутренний рынок. Опираясь на товарную политику, любое предприятие выпускает тот или иной товар. В результате разработки товарной политики выясняется какой товар и в каком виде пользуется спросом у потребителей, для того чтобы это дело было прибыльным; устанавливаются наиболее приемлемые цены, чтобы привлечь больше покупателей и в то же время получить прибыль от выпуска данного товара.

Рассмотрим эти три составляющие части настоящего товара.

Прибыльность товара – возможность или способность продукта (товара) принести прибыль. Это значит, что в ходе разработки товарной политики надо отбирать идеи по производству тех товаров, которые в будущем не только покроют расходы предприятия, но и принесут определенную прибыль.

Имидж товара – представление об отличительных, исключительных характеристиках объекта, придающих ему своеобразие и выделяющих его из ряда аналогичных.

Имидж товара складывается из четырёх составляющих:

- ❖ имидж фирмы, марки;
- ❖ качество, отвечающее потребительским функциям;
- ❖ внешний дизайн;

❖ потребности и уровень культуры потребителей, приобретающих данный товар.

Чтобы иметь привлекательный имидж, товару необходимы следующие характеристики:

- лучшие внутренние качества, связанные с сутью продукта;
- лучшие внешние качества – упаковка, этикетка;
- особые качества, например, в отличие от аналогичных продуктов, предлагаемый – с дополнительными функциями;
- исключительные особенности, например, изделия марки «Роллекс»;
- товар отражает статус покупателя, например, таунхаус – признак принадлежности к категории обеспеченных людей;
- товар связан с особой ситуацией, например, свадебное платье – атрибут торжественного приёма в честь свадьбы;
- товар ассоциируется с конкретным человеком или компанией, выпускающей или потребляющей его.

Грамотно разработанный имидж товара является достаточно важным конкурентным преимуществом для любого вида товаров и услуг.

Есть два термина в описании цены, употребление которых часто вызывает путаницу, несмотря на очевидность их смысла. Цена доступна – значит, что потребитель может купить тот или иной товар без существенного ущерба для своего материального положения. Цена приемлема – значит, что потребитель согласен с тем, что цена соответствует тому или иному продукту. Например, стоимость 3-х комнатной квартиры в 100 ед. клиент может счесть приемлемой, но при его финансовом положении он сочтет ее недоступной.

Три уровня товара

Рассмотреть товар как набор выгод, воплощенных в реальном исполнении и подкрепленных дополнительными услугами и усовершенствованиями, поможет модель, представленная ниже.



Рис.16.1. Три уровня товара¹²⁷

Эта модель предлагает рассматривать товар на трех уровнях, содержание которых можно проиллюстрировать, предположим, на примере ноутбука. В данном случае товар по замыслу – качественная работа с данными в любом месте. В самом деле, потребитель покупает не компьютер – он платит деньги за возможность полноценно работать с информацией за пределами офиса или дома, за экономию времени.

Выявление «товара по замыслу» позволяет предприятию, *во-первых*, шире взглянуть на конкурентов (становится понятно, что конкурентом ноутбука является не только другая модель такого же компьютера, но и смартфоны, услуги интернет-кафе, компьютерных клубов), а *во-вторых*, выбрать наиболее действенные аргументы, которые могут быть использованы в рекламе данного товара.

¹²⁷ Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Вильямс, 2007. С.286.

Товар в реальном исполнении – это, собственно, сам ноутбук определенного производителя, обладающий определенным набором функций и характеристик.

Товар с подкреплением – это ноутбук плюс предложение бесплатной доставки и настройки, дополнительный сервис, обеспечение программными продуктами на определенный срок и т. п. Если взять фирму «Эйвон», то ее товар с подкреплением включает в себя и проявление личного внимания к покупателю, доставку на дом, гарантию возврата денег и т.п.

Идея подкрепления товара заставляет деятеля рынка присмотреться к существующей у клиента системе потребления в целом, к тому, как покупатель товара комплексно подходит к проблеме, которую он пытается решить благодаря использованию товара. При таком подходе деятель рынка выявит немало возможностей подкрепить свое товарное предложение наиболее эффективным с точки зрения конкуренции способом. Фирма должна постоянно искать эффективные пути подкрепления своего товарного предложения, при этом улучшая его характеристики и искать наиболее выгодные методы сбыта продукции.

В понятие товар в маркетинге включают не только изделие, но и все остальные его составляющие, такие как цвет, внешний вид (дизайн), специфическая упаковка, марочное название, этикетка.

В маркетинге используют следующие характеристики товара:

- собственно товара (материал, вес, цвет, размер, внешний вид, силуэт, дух, вкус, конструкция, наличие дефектов);
- рыночные (цена, конкурентоспособность, широта выбора, удобство транспортировки, привлекательность);
- потребление (прочность, простота ухода, срок замены).

Упаковка и маркировка товара

Подобно красивой одежде, украшающей человека, нарядная упаковка создает выгодное представление о товаре;

напротив, неряшливая упаковка, каким бы высококачественным ни был товар, вряд ли вызовет у покупателя желание купить его.

Упаковка – оболочка товара. *Внутренняя упаковка* – непосредственное вместилище товаров (например, тюбик для зубной пасты); внешняя упаковка защищает внутреннюю упаковку и удаляется при подготовке материала к непосредственному использованию.

Транспортная упаковка (тара) – вместилище, необходимое для хранения, идентификации или транспортировки товара.

Упаковка может играть несущественную роль (например, для недорогих скобяных изделий), а может приобретать и очень большое значение (например, для косметики). Многие деятели рынка называют упаковку пятой основной переменной маркетинга в дополнение к товару, цене, методам распространения и стимулирования. Однако большинство продавцов все же рассматривают упаковку как один из элементов товарной политики. В последнее время упаковка превратилась и в одно из действенных орудий маркетинга. Хорошо спроектированная упаковка может оказаться для потребителей дополнительным удобством, а для производителей – дополнительным средством стимулирования сбыта товара.

Функции упаковки: вмещение и замещение товара; облегчение использования товара; средство коммуникации с потребителем; содействие в работе каналов сбыта; средство формирования новой продукции, ее образа.

Функции упаковки начинают формироваться уже на этапе создания и производства товара и сохраняются на всем пути следования товара от производителя до потребителя. Упаковка перестает выполнять свои функции в тот момент, когда покупатель извлекает из нее товар и уничтожает упаковку.

Любая упаковка требует расходов, связанных с производством товаров. Величина издержек на упаковку должна находиться в разумной пропорции к стоимости товара.

Созданию упаковки должно предшествовать формирование ее концепции, раскрывающей принципы предлагаемой упаковки и ее роль для конкретного товара. Формируя концепцию, определяют основные функции упаковки, затем принимают решение о размере упаковки, материале, из которого она будет изготовлена, цвете, текстовом оформлении, наличии товарного (марочного, фирменного) знака.

Неразрывная часть стратегии проектирования и использования упаковки – маркировка товара с применением этикеток, ярлыков, штрихового кодирования и других подсобных средств. Они могут иметь вид незамысловатой бирки, прикрепленной к товару, или сплошной графической композиции, являющейся неотъемлемой частью упаковки. На этикетке может быть указано только марочное название товара либо приведен большой объем информации о нем.

Товарный знак и его применение

Товарный знак (ТЗ)¹²⁸ – зарегистрированное в установленном порядке обозначение, присвоенное товару для его отличия от других и указания на его производителя (предприятие, фирму). Он представляет собой рисунок (символ, знак), определенное сочетание букв, чисел. Понимаемый как средство индивидуализации производителя ТЗ может рассматриваться как торговая марка или фирменный знак.

С позиций маркетинга, ТЗ – особый символ товарной ответственности, означающий, кому принадлежит право располагать данным товаром, получать прибыль и нести ответственность за поставку некачественного товара. ТЗ, практически малоощутимый физически, дает его владельцу осязаемые материальные выгоды, создавая ему высокую репутацию. Функции ТЗ: свидетельствовать о высоком качестве товара; вызывать доверие покупателя благодаря

¹²⁸ Суркова е.В. Основы маркетинга: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2010. С.286.

благоприятному имиджу владельца ТЗ; осуществлять контроль за качеством товара.

Регистрация ТЗ необходима не только для борьбы с конкурентами, рекламы товаров и ознакомления с ними коммерческих структур и покупателей, но и для возможности продажи лицензий на ТЗ. ТЗ – составная часть более широкого понятия – «фирменный стиль», в котором он занимает ведущее положение. *Фирменный стиль* – совокупность приемов, которые обеспечивают определенное единство всей продукции производителя. Составными элементами фирменного стиля являются: товарный знак; логотип; фирменный блок; фирменный цвет; фирменный комплект шрифтов; фирменные константы. В известной степени фирменный стиль – отражение своеобразия деятельности фирмы, ее товарной, технической, маркетинговой и иной политики, порой и внутренней организации. Продукты фирменного стиля помогают фирме завоевать популярность, а значит, и стимулировать сбыт.

Стимулирование сбыта как форма продвижения товара или услуг представляет собой маркетинговую деятельность по стимулированию роста продаж. Оно служит для поддержки, информирования и мотивации всех участников процесса сбыта в целях создания непрерывного потока реализации товара.

Особенностями системы стимулирования сбыта являются привлекательность; информативность, кратковременность эффекта воздействия; ненавязчивость приемов воздействия; разнообразие приемов и средств стимулирования.

Эффективность системы стимулирования сбыта значительно повышается, когда ее приемы и средства используются совместно с другими формами и элементами продвижения товара, например, с рекламой.

Среди приемов и средств стимулирования сбыта наиболее эффективны: скидки с цены, купоны, презентация товара, гарантии возврата денег, продажа товара в кредит, премии, лотереи.

Скидки с цены наиболее широко используются в работе с потребителями для поощрения их при регулярных покупках и приобретении товара в большом количестве.

Стимулирование сбыта подходит к решению задач комплексно и системно, обязательно следуя правилу соответствия стимула потребителю, и оказывая воздействие не только на потребителя, но и на всех участников каналов сбыта.

16.2. Маркетинговая деятельность и жизненный цикл товара

Маркетинговая деятельность предприятия представляет собой творческую управленческую деятельность, задача которой заключается в развитии рынка товаров, услуг и рабочей силы путем оценки потребностей потребителей, а также в проведении практических мероприятий для удовлетворения этих потребностей. С помощью этой деятельности координируются возможности производства и распределение товаров и услуг, а также определяется, какие шаги необходимо предпринять, чтобы продать товар или услугу конечному потребителю.

Суть и содержание маркетинговой деятельности отражают объективные условия развития рынка, который в известной мере утрачивает хаотичность и подпадает под регулирующее воздействие заранее устанавливаемых хозяйственных связей, где особая роль отводится потребителю. Потребитель предъявляет свои требования к продукту, его технико-экономическим характеристикам, количеству, срокам поставки и тем самым создает предпосылки для распределения рынка между производителями. Возрастает значение конкуренции, борьбы за потребителя. Это заставляет производителей тщательно и глубоко изучать конкретных потенциальных потребителей и запросы рынка, который предъявляет высокие требования к качеству и конкурентоспособности продукции.

Маркетинговая деятельность представляет собой комплекс мероприятий, цель которых:

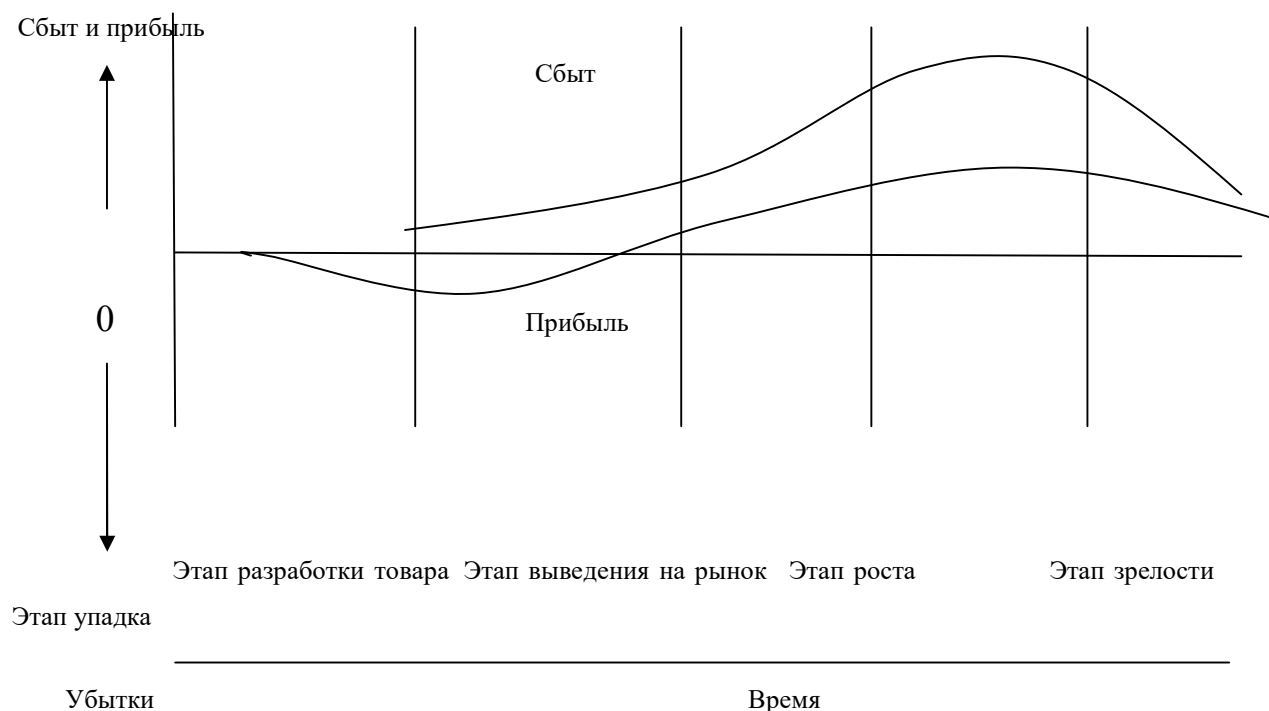
- ❖ изучение потребителя – определение структуры потребительских предпочтений на рынке;
- ❖ исследование мотивов его поведения на рынке;
- ❖ анализ собственно рынка предприятия;
- ❖ исследование продукта – определение потребностей рынка в новых изделиях, улучшения или модернизации уже существующих;
- ❖ анализ форм и каналов сбыта – определить, как можно лучше и эффективнее реализовывать продукцию данной компании в условиях конкретного рынка, кто может стать торговым посредником;
- ❖ анализ объема товарооборота предприятия;
- ❖ изучение конкурентов, определение форм и уровня конкуренции – установление главных конкурентов компании на рынке, их слабых и сильных сторон, получение информации о финансовом положении конкурентов, особенностях производственной деятельности, управления;
- ❖ исследование рекламной деятельности – определение наиболее эффективных способов воздействия на потребителя, повышение его интереса к продукции;
- ❖ определение наиболее эффективных способов продвижения товаров на рынке – выработка системы стимулов, позволяющей заинтересовать оптовых покупателей в закупке более крупных партий продукции;
- ❖ изучение ниш рынка.

Все цели маркетинговой деятельности касаются в основном процесса производства и распределения товаров и услуг, т.е. маркетинговая деятельность ориентирована на продукт или услугу.

Выпустив новинку на рынок, руководство молится, чтобы у нее была долгая жизнь. Фирма стремится обеспечить получение приличной прибыли в качестве компенсации за все усилия и риск, связанные с появлением нового товара.

Жизненный цикл товара – время существования товара на рынке, т.е. время с момента его первоначального появления на рынке до прекращения его реализации. Концепция жизненного цикла исходит из того, что любой товар рано или поздно вытесняется с рынка другим, более совершенным или дешевым товаром. *Типичный жизненный цикл товара представлен ниже:*

Этап выведения на рынок – период медленного роста сбыта по мере выхода товара на рынок. В связи с большими затратами по выведению товара, прибылей на этом этапе еще нет.



*Рис.16.2. Жизненный цикл товара*¹²⁹

Этап роста – период быстрого восприятия товара рынком и быстрого роста прибылей.

¹²⁹ М. Фомичёва, С.С. Железняков, М.А. Чаплыгина, Е.В. Безуглая. Маркетинг: Учебное пособие. Юго-Зап. гос.ун-т, 2016. 202 с.

Этап зрелости – период замедления темпов сбыта в связи с тем, что товар уже добился восприятия большинством потенциальных покупателей. Прибыли стабилизируются снижаются в связи с ростом затрат на защиту товара от конкурентов.

Этап упадка – период, характеризующийся резким падением сбыта и снижением прибылей.

Стадия внедрения или выхода товара на рынок

Этап выведения начинается с момента распространения товара и поступления его в продажу. Процедура выведения товара на рынок требует времени, и сбыт в этот период обычно растет медленно. *Медленный рост может объясняться следующими обстоятельствами:*

- ✚ задержками с расширением производственных мощностей;

- ✚ техническими проблемами (устранение «загвоздок»);

- ✚ задержками с доведением товара до потребителей, особенно при налаживании надлежащего распределения через различные розничные торговые точки;

- ✚ нежеланием клиентов отказываться от привычных схем поведения.

В случаях с дорогостоящими новинками рост сбыта сдерживается и рядом других факторов, таких, как незначительное количество покупателей, способных воспринять товар и позволить себе его приобрести. На этом этапе фирма либо несет убытки, либо прибыли очень невелики из-за незначительных продаж и высоких расходов по организации распределения товара и стимулированию его сбыта. Затраты на стимулирование достигают в это время своего наивысшего уровня «в связи с необходимостью концентрированных усилий по продвижению новинки, дабы:

- информировать потенциальных потребителей о новом, не известном им товаре;

➤ побудить их к опробованию товара и обеспечить этому товару распространение через предприятия розничной торговли».

Стадия роста – полная загрузка производственных мощностей

Если новинка удовлетворяет интересы рынка, сбыт начнет существенно расти. Ранние последователи будут продолжать покупать товар. Их примеру начнут следовать обычные потребители, особенно если они слышали о товаре благоприятные отзывы. На рынке появляются новые конкуренты, привлеченные открывающейся возможностью. Они предложат товар с новыми свойствами, что позволит расширить рынок. Рост числа конкурентов приведет к резкому росту продаж с заводов, чтобы насытить товаром каналы распределения.

Цены остаются на прежнем уровне слегка снижаются по мере роста спроса. Затраты фирм на стимулирование сбыта сохраняются на прежнем уровне слегка увеличиваются, чтобы противодействовать конкурентам и продолжать информировать публику о товаре.

Прибыли на этом этапе растут, поскольку издержки на стимулирование сбыта приходятся уже на больший объем продаж при одновременном сокращении издержек производства. Для того чтобы максимально растянуть период быстрого роста рынка, фирма может использовать несколько стратегических подходов:

- ✓ повысить качество новинки, придать ей дополнительные свойства, выпустить ее новые модели;
- ✓ проникнуть в новые сегменты рынка;
- ✓ использовать новые каналы распределения;
- ✓ переориентировать часть рекламы с распространения осведомленности о товаре на стимулирование его приобретения;
- ✓ своевременно снизить цены для привлечения дополнительного числа потребителей.

Фирма, прибегающая к использованию упомянутых стратегических приемов расширения рынка, наверняка укрепит свое конкурентное положение.

Стадия зрелости – избыток производственных мощностей

В какой-то момент темпы роста сбыта товара начнут замедляться – начнется этап зрелости. По времени этот этап обычно протяжённее предыдущих и ставит сложные задачи в области управления маркетингом. Большинство имеющихся на рынке товаров находятся как раз на этапе зрелости, и, следовательно, управление маркетингом в основном имеет дело со «зрелыми» товарами.

Замедление темпов роста сбыта означает, что у многих производителей скапливаются запасы непроданных товаров. Это ведет к обострению конкуренции. Конкуренты все чаще прибегают к продаже по сниженным ценам и ценам ниже прейскурантных. Растет реклама, увеличивается число льготных сделок со сферой торговли и потребителями. Растут ассигнования на НИОКР с целью создания улучшенных вариантов товара. Все это означает снижение прибылей. Ряд наиболее слабых конкурентов начинают выбывать из борьбы. В конце концов в отрасли остаются только прочно укоренившиеся соперники.

*Модификация рынка.*¹³⁰ Управляющий стремится увеличить потребление существующего товара. Он ищет новых пользователей и новые сегменты рынка. Одновременно он изыскивает способы стимулирования более интенсивного потребления товара существующими клиентами. Возможно, управляющий захочет перепозиционировать товар таким образом, чтобы он оказался привлекательным для более крупного быстрее растущего сегмента рынка.

¹³⁰М. Фомичёва, С.С. Железняков, М.А. Чаплыгина, Е.В. Безуглая. Маркетинг: Учебное пособие. Юго-Зап. гос.ун-т, 2016. 202 с.

Модификация товара. Управляющий по товару может также модифицировать характеристики своего изделия, такие, как уровень качества, свойства внешнее оформление, чтобы привлечь новых пользователей и интенсифицировать потребление.

Стратегия улучшения качества имеет своей целью совершенствование функциональных характеристик товара, таких, как долговечность, надежность, скорость, вкус. Этот подход эффективен в тех случаях, когда:

- качество поддается улучшению;
- покупатели верят утверждениям об улучшении качества;
- достаточно большое количество покупателей хотят улучшения качества товара.

Модификация комплекса маркетинга. Помимо всего прочего, управляющий по товару должен стремиться стимулировать сбыт с помощью модификации одного или нескольких элементов комплекса маркетинга. Для привлечения новых покупателей и переманивания клиентуры конкурентов можно снизить цену.

Можно попытаться разработать более действенную рекламную кампанию.

Можно прибегнуть к активным приемам стимулирования сбыта, таким, как заключение льготных сделок с продавцами, выпуск купонов, дающих право на небольшую скидку с цены, распространение сувениров, проведение конкурсов.

Фирма может «воспользоваться более емкими рыночными каналами, прибегнув, в частности, к услугам магазинов активного сбыта, особенно если эти рыночные каналы переживают период роста.

Фирма может также предложить покупателям новые усовершенствованные виды услуг.

Стадия спада – выход товара с рынка

В конце концов сбыт разновидности товара марки все-таки пойдет вниз. Падение сбыта может быть медленным. Сбыт

может упасть до нулевой отметки, а может опуститься до низкого уровня и оставаться на этом уровне в течение многих лет. Падение сбыта объясняется рядом причин, в том числе достижениями в технологии, изменением вкусов потребителей и обострением конкуренции со стороны отечественных и зарубежных соперников. По мере падения сбыта и прибылей некоторые фирмы уходят с рынка. Оставшиеся могут сократить ассортимент товарного предложения, отказаться от мелких сегментов рынка и наименее эффективных торговых каналов, урезать ассигнования на стимулирование и еще больше снизить цены.

Сохранение в своей номенклатуре товара, вступившего в стадию упадка, может оказаться для фирмы чрезвычайно накладным делом.

Товар может отнимать слишком много времени у руководства. К тому же он часто требует корректировки цены и переоценки товарно-материальных запасов.

С учетом всех этих соображений фирма должна уделять больше внимания своим дряхлеющим изделиям. Первым делом необходимо выявлять товары, вступившие в стадию упадка, посредством регулярного анализа показателей их сбыта, доли рынка, уровни издержек и рентабельности.

После прекращения производства определенного товара, чтобы начать производить новую продукцию зачастую требуется модернизация и технологическое переоборудование.

Модернизация производства, технологическое переоборудование¹³¹

Модернизация – усовершенствование, улучшение, обновление объекта, приведение его в соответствие с новыми современными требованиями и нормами, техническими условиями, показателями качества.

Техническое и технологическое состояние оборудования для производства большинства предприятий, построенных и

¹³¹ М. Фомичёва, С.С. Железняков, М.А. Чаплыгина, Е.В. Безуглая. Маркетинг: Учебное пособие. Юго-Зап. гос.ун-т, 2016. 202 с.

оснащенных еще в прошлом веке, в настоящее время не соответствует потребностям и условиям рынка. Поэтому ситуация вынуждает собственников и руководителей начать делать шаги как раз в направлении улучшений, обновлений и т.д.

Новые перспективы, которые открывает перед любым производством автоматизация и модернизация производства:

■ комплексная модернизация и автоматизация делает производственный процесс менее затратным. Сокращается цикл производства, и, соответственно, увеличивается оборачиваемость средств;

■ высокое качество разрабатываемого и поставляемого оборудования для производства будет радовать долгие годы безотказной работой, при условии проведения своевременного технического обслуживания;

■ увеличивается функциональность оборудования. Получение возможности более полного использования имеющихся средств.

16.3. Внедрение отраслевых программ по переходу на международные стандарты качества

Важную роль в этом играет ускорение реализации отраслевых программ по модернизации, техническому и технологическому обновлению производства, перехода на международные стандарты качества.

В свою очередь, это позволит предприятиям укрепить свои позиции на внутреннем и внешнем рынках.

Самого серьезного внимания заслуживает работа по привлечению инвестиций, направляемых на реализацию проектов по модернизации, техническому и технологическому обновлению отраслей, структурным преобразованиям в экономике страны.

Фонд поддержки экспорта субъектов малого бизнеса и частного предпринимательства является юридическим лицом в форме негосударственного учреждения и оказывает услуги исключительно субъектам малого бизнеса и частного предпринимательства и фермерским хозяйствам.

Источниками средств фонда являются доходы, получаемые от оказания субъектам частного предпринимательства юридических, финансовых и организационных услуг, связанных с осуществлением внешнеэкономических операций, в виде комиссионных отчислений в размерах, общепринятых в международной практике – до 3% от стоимости контракта, а также другие источники, не запрещенные законодательством.

Фонд будет также оказывать безвозмездное финансовое содействие субъектам частного предпринимательства и фермерским хозяйствам для:

- развития отечественных брендов экспортоориентированной продукции, продвижения экспортных поставок, включая оплату необходимых лицензий, разрешений, сертификатов в соответствии с законодательством зарубежных стран, а также регистрационных сборов и других платежей, связанных с участием субъектов малого бизнеса и частного предпринимательства в международных тендерных торгах;

- участия в зарубежных выставках и ярмарках с заключением экспортных контрактов, обеспечением выхода на новые рынки и экспорта новых видов продукции. Вновь создаваемый фонд и его территориальные филиалы освобождаются от уплаты всех видов налогов, сборов, пошлин и обязательных отчислений в государственные целевые фонды, за исключением единого социального платежа.

16.4. Стратегия разработки нового товара

С учетом быстрых перемен во вкусах, технологии и состоянии конкуренции фирма не может полагаться только на существующие ныне товары. Потребитель хочет и ждет новых

и усовершенствованных изделий. И конкуренты приложат максимум усилий, чтобы обеспечить его этими новинками. Следовательно, у каждой фирмы должна быть своя программа разработки новых товаров.

Компания может заполучить новинки двумя способами. *Во-первых*, путем приобретения со стороны, т.е. купив целиком какую-то фирму, патент лицензию на производство чужого товара. И *во-вторых*, благодаря собственным усилиям, т.е. создав у себя отдел исследований и разработок.

Остановимся на процессе разработки новых товаров. Под «новинками» мы имеем в виду оригинальные изделия, улучшенные варианты модификации существующих товаров. Одновременно мы рассмотрим вопрос, считает ли потребитель вновь предложенный ему товар новинкой.

Новаторство может быть делом весьма рискованным. 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 – 18%. Особенно тревожен уровень неудач новых товаров широкого потребления.

Почему терпят неудачу новинки? Причин тут несколько. Высокопоставленный руководитель может «протолкнуть» милую своему сердцу идею, несмотря на отрицательные результаты проведенного маркетингового исследования. В другом случае сама идея была хороша, но явно переоценен объем рынка. Может оказаться, что товар в его реальном исполнении сконструирован не так, как надо. А возможно, его неправильно позиционировали на рынке, неудачно рекламировали назначенную на него чересчур высокую цену. В ряде случаев затраты на разработку товара оказываются гораздо выше расчетных, а иногда ответный удар конкурентов оказывается сильнее, чем ожидали.

Таким образом, перед фирмой стоит дилемма: с одной стороны, разрабатывать новые товары необходимо, а с другой – шансов на успех новинок не так уж много. Ответ частично

заключается в том, чтобы целенаправленно сориентировать фирму, организационно приспособив ее к работе с новинками.

Этапы процесса разработки нового товара

Разработка нового товара начинается с поиска идей для новинки. Поиски эти должны вестись систематически, а не от случая к случаю. В противном случае фирма может найти десятки идей, но большинство из них не подойдет с точки зрения специфики её деятельности. В одной из фирм новинка после проведения исследований, стоивших более миллиона долларов, прошла весь путь до стадии окончательного утверждения и была отвергнута высшим руководством, которое решило, что фирме не следует вторгаться в данную сферу деятельности.

Создав четкую стратегию разработки новых товаров, высшее руководство может исключить возникновение подобных ситуаций. Оно должно определить, на какие товары и какие рынки следует обращать основное внимание. Оно должно сформулировать, чего именно стремится достичь фирма с помощью новинок: поступления больших количеств наличности, доминирующего положения в рамках определенной доли рынка каких-то иных целей. Оно должно ясно заявить, каким образом следует распределять усилия между созданием оригинальных товаров, модификацией существующих товаров и имитацией товаров конкурентов.

Существует множество прекрасных источников идей для создания новинок. Наиболее логичной стартовой площадкой в поиске таких идей являются потребители. За их нуждами и потребностями можно следить с помощью опросов клиентуры, групповых обсуждений, поступающих писем и жалоб. Другим источником идей являются ученые, поскольку они могут изобрести отыскать новые материалы свойства, которые приведут к созданию оригинальных усовершенствованных вариантов существующих товаров. Кроме того, фирме необходимо следить за товарами конкурентов, выявляя среди

них наиболее привлекательные для покупателей. Еще одним хорошим источником идей служат торговый персонал и дилеры фирмы, находящиеся в повседневном контакте с покупателями. Среди прочих источников идей – изобретатели, патентные поверенные, лаборатории университетов и коммерческие лаборатории, консультанты сферы промышленности, консультанты по проблемам управления, рекламные агентства, фирмы маркетинговых исследований, профессиональные ассоциации и отраслевые издания.

Цель деятельности по формированию идей заключается в выработке как можно большего их числа. Цель последующих этапов – сократить это число. Первым шагом на этом пути является отбор идей.

Цель отбора – как можно раньше выявить и отсеять непригодные идеи. В большинстве фирм специалисты должны излагать идеи новинок в письменном виде на стандартных бланках, которые передаются затем на рассмотрение комиссии по новым товарам. В такой заявке содержится описание товара, целевого рынка и конкурентов, делаются грубые прикидки относительно размеров рынка, цены товара, продолжительности и стоимости работ по созданию новинки, стоимости ее производства и нормы прибыли.

Даже в том случае, когда идея представляется хорошей, возникает вопрос: подходит ли она для конкретной фирмы – хорошо ли согласуется с ее целями, стратегическими установками и ресурсами?

Многие фирмы разработали специальные системы оценки и отбора идей.

Разработка и контроль концепции нового товара

Отобранные идеи теперь нужно развить в концепцию товара. Важно провести четкое различие между идеей, замыслом и образом товара.

Идея товара – общее представление о возможном товаре, который фирма могла бы, по ее мнению, предложить рынку.

*Замысел товара*¹³² – проработанный вариант идеи, выраженный значимыми для потребителя понятиями. *Образ товара* – конкретное представление, сложившееся у потребителей о реально существующем потенциальном товаре.

Испытание концепции проводится на группе целевых клиентов. Концепции нового продукта могут быть описаны словесно или графически.

В некоторых случаях интуиция оказывается права или компании просто везет, и новый продукт оказывается удачным, тем самым давая компании большое преимущество перед конкурентами. Тем не менее, опыт многих компаний показывает, что во многих случаях идею нового товара следует все-таки подкрепить предварительным испытанием разработанного продукта, поскольку без этого возможны катастрофические ошибки.

Разработка маркетинговой стратегии

Стратегия маркетинга – разработанное на основании изучения потребительского спроса, конъюнктуры, действий конкурентов общее направление деятельности компании на определенный период, позволяющее решать основные задачи компании с учетом имеющихся у нее ресурсов в условиях меняющейся рыночной ситуации. Для того чтобы выработанная стратегия маркетинга была эффективной, необходимо смоделировать ситуации, анализируя закономерности взаимодействия между потребностями людей, спросом, качеством продукции конкурентов с потребностями компании, ее способностью удовлетворять потребности покупателей, и выявить необходимость конкретных изменений.

В основе стратегии маркетинга лежат пять стратегических концепций:

- ✓ выбор целевых рынков;

¹³² Суркова Е.В. Основы маркетинга: Учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2007. С.292.

- ✓ сегментация рынка, т.е. выделение конкурентных целевых рынков в рамках совокупного;
- ✓ выбор методов выхода на них;
- ✓ выбор методов и средств маркетинга;
- ✓ определение времени выхода на рынок.

Изложение стратегии маркетинга состоит из трех частей. *В первой части* дается описание величины, структуры и поведения целевого рынка, предполагаемого позиционирования товара, а также показателей объема продаж, доли рынка и прибыли на несколько ближайших лет.

Во второй части изложения стратегии маркетинга даются общие сведения о предполагаемой цене товара, об общем подходе к его распределению и смете расходов на маркетинг в течение первого года.

В третьей части изложения стратегии маркетинга содержатся перспективные цели по показателям сбыта и прибыли, а также долговременный стратегический подход к формированию комплекса маркетинга.

Анализ бизнеса может проводиться как для оценки текущего состояния дел в компании (организации, предприятии), так и для целей определения будущих потребностей. В большинстве случаев бизнес-анализ делается для обозначения путей решения бизнес-потребностей, бизнес-целей, или преодоления преград на пути к реализации этих целей.

Бизнес-анализ усиливает и укрепляет позиции, ослабляет влияние и минимизирует последствия от негативных факторов.

Бизнес-анализ проводится по трем основным направлениям:

- ✚ исследование сферы деятельности компании;
- ✚ анализ товара и рынка;
- ✚ определение движущих сил целевого рынка.

В конечном счете, при анализе бизнеса руководство преследует следующие основные цели:

- уменьшить затраты;
- найти решение проблемы;

- улучшить эффективность.

Результаты бизнес-анализа являются неоценимыми для построения стратегии развития компании на краткосрочную или долгосрочную перспективы.

Производство товара

Если замысел товара успешно преодолел этап анализа возможностей производства и сбыта, начинается этап разработки товара, в ходе которого замысел должен превратиться в реальный товар. До сих пор речь шла об описаниях, рисунках весьма приближенных макетах. На этом этапе будет дан ответ, поддается ли идея товара воплощению в изделие, рентабельное как с технической, так и с коммерческой точек зрения.

Отдел исследований и разработок создает один несколько вариантов физического воплощения товарного замысла в надежде получить прототип, удовлетворяющий следующим критериям:

- ➡ потребители воспринимают его как носителя всех основных свойств, изложенных в описании замысла товара;
- ➡ он безопасен и надежно работает при обычном использовании в обычных условиях;
- ➡ его себестоимость не выходит за рамки запланированных сметных издержек производства.

На создание удачного прототипа могут уйти дни, недели, месяцы и даже годы. Он должен воплощать в себе все необходимые функциональные характеристики, а также обладать всеми расчетными психологическими характеристиками.

Когда прототипы готовы, их надо испытать. И только после того, как товар прошел испытание и все неисправности были исправлены, его представляют на рынке.

Внедрение товара на рынок и коммерческое производство

Запуск товара в производство требует крупных инвестиций для реконструкции старых или строительства новых

производственных мощностей, подготовки персонала, проведения рекламной кампании. На этом этапе инновационного процесса ещё не известна реакция рынка на нововведение, существуют риски отторжения предлагаемого товара. По этой причине инвестиции носят рискованный характер. Основным источником инвестиций являются собственные средства предприятий, которые они аккумулируют в специальных фондах, а также заёмные средства, в основном банковские кредиты.

При успешном завершении функциональных испытаний нового товара многие фирмы производят рыночные испытания (пробный маркетинг).

Цель рыночных испытаний – испытания товара в условиях реального использования, выявление мнений, замечаний потребителей и торговых работников об особенностях его использования и проблемах продаж, а также определение размеров рынка и общий прогноз сбыта, т.е. производственной программы.

Испытания в рыночных условиях дают руководству информацию для принятия окончательного решения о целесообразности выпуска нового товара. Если фирма будет приступать к развертыванию коммерческого производства, ей предстоят большие расходы на окончание подготовки производства, затраты на капитальное имущество и освоение производства, затраты на каналы распределения и стимулирование сбыта нового товара. При этом она должна решить следующие главные вопросы – когда, где, кому и как продавать новый товар.

КОГДА. Первым принимается решение о своевременности выпуска нового товара на рынок. Если новый товар будет подрывать сбыт других подобных товаров фирмы или в его конструкцию можно внести дополнительные усовершенствования, вероятно, выпуск нового товара на рынок будет отложен.

ГДЕ. Принимается решение о реализации товара на определенных географических, общенациональном или международном рынках. При отсутствии достаточных уверенности, средств и возможностей для выхода с новым товаром на общенациональный рынок устанавливается временной график последовательного освоения рынков.

КОМУ. Выбираются наиболее выгодные рынки в группе осваиваемых, и для их освоения сосредотачиваются усилия по стимулированию сбыта.

КАК. Разрабатывается план действий для последовательного вывода нового товара на рынки - план маркетинга.

Ответы на эти простые по форме, но чрезвычайно сложные по своей сути вопросы оказывают влияние на дальнейший ход подготовки производства и промышленное освоение новых товаров, так как определяют:

- ❖ производственную мощность фирмы;
- ❖ тип производства;
- ❖ производственную структуру;
- ❖ график производства по годам.

16.5. Групповая динамика потребителей

Потребителей можно разделить на пять групп, которые по-разному реагируют на введение новых товаров:¹³³

1. Суперноваторы. Они составляют около 2,5% всех потребителей. Это люди с высоким социальным статусом, живущие в городе, склонные к новизне и риску.

2. Новаторы. Они составляют примерно 13,5% от общего числа потребителей. Они характеризуются примерно тем же, чем и суперноваторы, только более осторожны в своих действиях.

¹³³ М. Фомичёва, С.С. Железняков, М.А. Чаплыгина, Е.В. Безуглая. Маркетинг: Учебное пособие. Юго-Зап. гос.ун-т, 2016. 202 с.

3. Обыкновенные потребители. Эта категория составляет примерно 34% емкости рынка. Большинство из этих людей проживают в сельской местности и в небольших городах. Они основательны и стараются не рисковать.

4. Консерваторы. Их численность также составляет примерно 34% от всех потребителей. Они не одобряют всяких новшеств, но подражают обыкновенным потребителям. Среди них много пожилых людей, лиц с низкими доходами, занятых мало престижной деятельностью.

5. Суперконсерваторы. Они составляют около 16% от всех потребителей. Эти люди принадлежат к различным слоям общества, лишены эстетического чутья, воображения, сохраняют привычки молодости и склонности по отношению к товарам. Первые три группы (примерно 50%) обеспечивают приобретение 90% всех новых товаров.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается суть проведения товарной политики?
2. Расскажите о понятиях товара по замыслу, товара в реальном исполнении и товара с подкреплением на примере любой продукции.
3. Сколько этапов жизненного цикла проходит любой товар? Разъясните каждый из них.
4. Какую роль играют упаковка и маркировка в товарной политике?
5. Расскажите о роли и значении затрат на стимулирование сбыта на каждом из этапов жизненного цикла.
6. На каком этапе жизненного цикла товара возникает наиболее острая конкуренция? Прокомментируйте ответ.
7. С чего начинается разработка нового товара? Прокомментируйте ответ.
8. Расскажите о стимулировании и создании дополнительных мероприятий по поддержке экспортной политики в Узбекистане.

9. Что такое модернизация производства и для чего она нужна?

10. Что такое маркетинговая стратегия и для чего она нужна?

Глава 17. ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА

Ключевые слова: товар, цена, стоимость, маркетинг, модель, спрос, предложение, конкуренция, ценообразование, стратегия, дидерство, политика.

17.1. Ценовая политика в системе маркетинга

Сущность ценовой политики в маркетинге – установление на товары предприятия таких цен и такое варьирование ими в зависимости от положения на рынке, чтобы овладеть определенной долей рынка, получить намечаемый объем прибыли и т.д.

Цены и ценовая политика – одна из главных составляющих маркетинговой деятельности, роль которой все более возрастает.

Цены находятся в тесной взаимосвязи с другими переменными маркетинга и деятельности фирмы.

Уровень обслуживания потребителей зависит от цены. Низкие цены обычно связываются с недостаточным сервисом. Группы товаров с различными ценами привлекают различные сегменты рынка. В зависимости от цен во многом зависят достигнутые коммерческие результаты, а верная или ошибочная ценовая политика оказывает долговременное (положительное или отрицательное) воздействие на всю деятельность производственно-сбытового комплекса промышленной фирмы.

Рынок и цена – категории, обусловленные товарным производством. Причем первичным является рынок. Это

объясняется тем, что при товарном производстве экономические отношения проявляются главным образом не в самом процессе производства, а через рынок.

Таблица 17.1

Этапы ценообразования¹³⁴

Этап	Характеристика
Формулировка целей ценообразования	Цели ценообразования отражают проблемы: -сбыта (рост продаж, максимизация доли предприятия на рынке) -получение прибыли (максимизация прибыли) -существующего положения (нейтрализация действий конкурентов, уменьшение запросов поставщиков, стабилизация цен)
Общая политика ценообразования	Решения по ценам приводятся в соответствии с целевым рынком, характером и структурой маркетинга
Ценовая стратегия	Базируется на: -издержках (расход цен исходя из издержек производства) -спросе (определение цен после изучения спроса потребителей) -конкуренции (установление цен на уровне рыночных или ниже их)
Реализация ценовой стратегии	Решаются следующие вопросы: -установление стандартных и меняющихся цен (возможно их сочетание) -использование единиц гибких цен -связь цены и качества -ценовое лидерство -установление цен на массовые закупки
Приспособление цены	Цена используется как адаптированный механизм- »настраивается» при изменении издержек, соотношении спроса и предложения и др.

Именно рынок выступает основной формой проявления товарно-денежных отношений и стоимостных категорий. В

¹³⁴ Цены и ценообразование / Под ред. В.Е. Есипова. СПб: Питер, 2008.

рыночном хозяйстве важную роль играет закон стоимости, который реализуется через механизмы ценообразования, сбалансированности спроса и предложения. Он служит одним из регуляторов общественного производства, способствуя переливу ресурсов из одного сектора экономики в другой и внутри отдельных секторов. В связи с этим возникает функция цены, как критерия рационального размещения производства.

Главная черта рыночного ценообразования состоит в том, что реальный процесс формирования цен здесь происходит не в сфере производства, не на предприятии, а в сфере реализации продукции, т.е. на рынке, под воздействием спроса и предложения, товарно-денежных отношений. Цена товара и его полезность проходят проверку рынком и окончательно формируются на рынке. Поскольку только на рынке происходит общественное признание продуктов как товаров, постольку и стоимость их получает общественное признание через механизм цен также на рынке.

Государственные органы, в зависимости от сложившейся хозяйственной ситуации, могут регулировать цены только на ограниченный круг товаров.

Как видно из вышесказанного, одной из главных задач маркетинга является формирование ценовой политики.

Все вышесказанное отражает актуальность исследования теоретических и практических аспектов ценовой политики в современном маркетинге.

Факторы ценообразования

Механизм ценообразования проявляется через цены, их динамику. Динамика цен формируется под воздействием двух важнейших факторов: стратегического и тактического.

Стратегический фактор заключается в том, что цены образуются на основе стоимости товара. Постоянно происходят колебания цен вокруг стоимости. Это фактор долговременного перспективного действия.

Тактический фактор выражается в том, что цены на конкретные товары формируются под влиянием конъюнктуры рынка. Этот фактор может часто меняться, так как динамика конъюнктурных изменений очень высока и здесь требуется всестороннее изучение этих изменений.

Первый фактор ставит в наиболее благоприятные условия те предприятия, которые имеют современную технику, технологию, пользуются передовыми организациями труда и т.д. Наибольший выигрыш получает тот, у кого индивидуальные затраты на производство ниже. Второй фактор помогает тем предприятиям, которые оперативно умеют пользоваться конъюнктурой. Однако наибольшую уверенность в успехе и выигрыш получают на рынке те предприятия, которые имеют возможность использовать и тот и другой фактор.

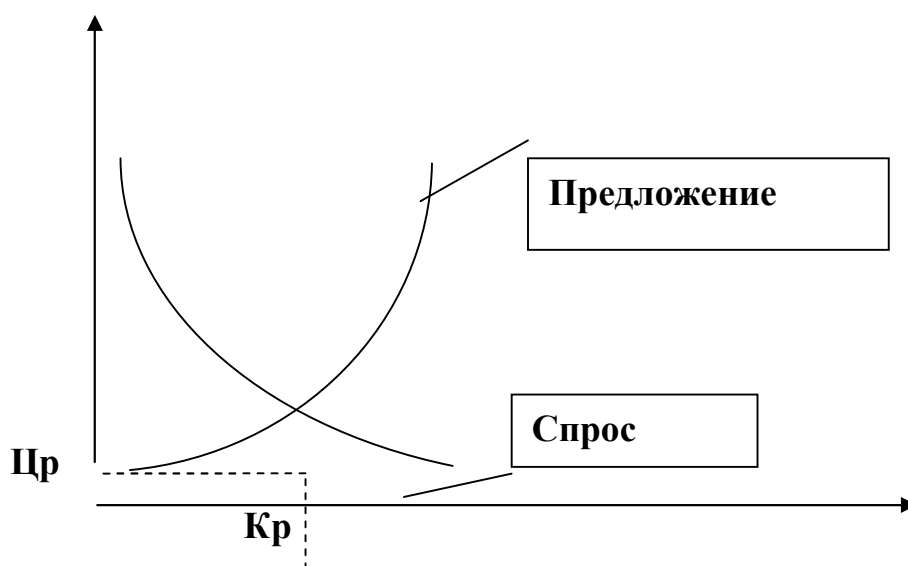
Внутренние и внешние факторы

В маркетинге на величину цены оказывают воздействие два фактора: внутренние и внешние факторы. К числу внутренних факторов относятся цели организации и маркетинга, стратегии по отношению к отдельным элементам комплекса маркетинга, издержки, организация ценообразования.

С точки зрения целей маркетинговой деятельности можно рассматривать следующие подходы к ценообразованию:

- максимизация прибыли в долгосрочном плане;
- максимизация прибыли в краткосрочном плане;
- увеличение показателя рыночной доли;
- сохранение статуса ценового лидера в отрасли;
- препятствие появлению новых конкурентов;
- сохранение лояльности со стороны торговых посредников;
- улучшение имиджа организации;
- улучшение продаж «слабых продуктов»;
- предотвращение «ценовых войн».

- К числу внешних факторов относятся:*
- ✓ тип рынка;
 - ✓ оценка соотношения между ценой и ценностью продукта, осуществляемая потребителем;
 - ✓ экономическая ситуация;
 - ✓ возможная реакция посредников;
 - ✓ политическая стабильность;
 - ✓ состояние экономики;
 - ✓ состояние рынка;
 - ✓ покупательское поведение;
 - ✓ доступность рынка;
 - ✓ состояние ценовой конкуренции;
 - ✓ государственное регулирование цен;
 - ✓ этика и культура поведения на рынке.



*Рис.17.1. Модель спроса и предложения*¹³⁵

Модель спроса и предложения

Немало важную роль в системе маркетинга играет модель спроса и предложения.

¹ Тарасевич Л.С., Гребенников П.И., Леусский А.И. Модель спроса и предложения. Микроэкономика. 2010. С. 48.

Причиной концентрации профессионального интереса на цене продукта может заключаться в том, что цена является чисто количественной, одномерной величиной и легко поддается операционализации. Благодаря этому ее гораздо проще использовать в моделях спроса и предложения, чем сравнительно сложные характеристики типа качество продукта, его имидж, или влияние рекламы.

Классическая модель спроса и предложения приводится на рисунке на котором C_p - цена, а K_p – количество купленного / произведенного товара.

Как следует из рисунка, спрос падает при росте цен, а предложение – растет. Здесь наглядно проявляется противоречивость интересов производителя и покупателя. Производитель через цену получает информацию о том, в какой степени общество нуждается в его продукции. И если уровень цены, сложившейся на рынке, возмещает затраты производителя и обеспечивает получение желаемой прибыли, то это служит самым верным признаком целесообразности производства и соответствия спросу.

Покупатели считают такую цену слишком высокой, поэтому какое-то количество продукции не находит покупателя. В этом случае образуется превышение предложения над спросом. Рынок перенасыщается данным товаром, и производитель вынужден снизить цену, чтобы устранить излишки нереализованной продукции. Одновременно сокращается ее выпуск, так как производство при снижающейся цене невыгодно. Цена смещается по кривой предложения вниз; но новой цене соответствует больший спрос, и тогда цена перемещается по кривой спроса вверх. Этот процесс продолжается до тех пор, пока спрос и предложение не уравниваются в точке C_p , соответствующей цене равновесия. Если результаты исследования рынка показывают, что в недалеком будущем ожидается повышение спроса на тот или иной товар, то производитель имеет все основания на

увеличение его выпуска в надежде на последующее увеличение прибыли.

17.2. Ценовая и неценовая конкуренция

Большая роль в маркетинге отводится цене в конкурентной борьбе. Товар на рынке может конкурировать как на ценовой, так и на неценовой основе.

Ценовая конкуренция – конкурентная борьба посредством изменения цен на товары. Обычно прибегают к снижению цен. Однако для этого по сравнению с конкурентами надо иметь более низкие суммарные издержки.

Через ценовую конкуренцию продавцы влияют на спрос главным образом посредством изменения в цене. Чем уникальнее предложение продукции с точки зрения потребителей, тем больше у маркетологов свободы в установлении цен выше, чем у конкурирующих товаров.

При ценовой конкуренции продавцы двигаются по кривой спроса, повышая или понижая свою цену. Это гибкий инструмент маркетинга, поскольку цены можно быстро и легко изменить, учитывая факторы спроса, издержек или конкуренции. Однако из всех контролируемых переменных маркетинга конкурентами легче всего дублировать именно эту, что может привести к стратегии копирования или даже ценовой войне. Более того, правительство следит за ценовыми стратегиями.

Неценовая конкуренция – метод конкурентной борьбы, в основу которого положено не ценовое превосходство над конкурентами, а достижение более высокого качества, технического уровня, технологического совершенства, с большей надежностью, более длительными сроками службы и другими более совершенными потребительскими свойствами. Существенную роль в неценовой конкуренции играют: оформление, упаковка, последующее техническое обслуживание, реклама.

Неценовая конкуренция минимизирует цену как фактор потребительского спроса, выделяя товары или услуги посредством продвижения, упаковки, поставки, сервиса, доступности и других маркетинговых факторов.

При неценовой конкуренции на первый план выступают уникальные свойства товара, его техническая надежность и высокое качество. Именно это, а не снижение цены, позволяет привлечь новых покупателей и повысить конкурентоспособность товара. Основная цель неценовой конкуренции – постоянное совершенствование продукции, поиски путей повышения ее качества, технической надежности, улучшения внешнего вида, упаковки. Таким образом, неценовая конкуренция, в отличие от ценовой конкуренции, имеет не разрушительную, а созидательную направленность.

При неценовой конкуренции продавцы перемещают кривые спроса потребителей, делая упор на отличительных особенностях своей продукции. Это позволяет фирме увеличить сбыт при данной цене или продавать первоначальное количество по более высокой. Риск при этом связан с тем, что потребители могут не рассматривать предложения продавца как лучшие, чем у конкурентов. В этом случае они будут приобретать более дешевые товары, которые, по их мнению, аналогичны более дорогим. Фирма, базирующаяся на ценовой конкуренции, должна снижать цены для увеличения сбыта.

17.3. Выбор методологии ценообразования

Методы расчета цен весьма многообразны. Рассмотрим прежде всего затратные методы ценообразования. Такие методы обеспечивают расчет продажной цены на товары и услуги посредством прибавления к издержкам или себестоимости их производства какой-то конкретной величины. Можно подразделять данную совокупность методов на:

- метод «издержки плюс»;
- метод минимальных затрат;
- метод ценообразования с повышением цены посредством надбавки к ней;
- метод целевого ценообразования.

Один из наиболее распространенных – метод «издержки плюс». Данный метод предполагает расчет цены продажи посредством прибавления к цене производства и к цене закупки и хранения материалов и сырья фиксированной дополнительной величины – прибыли. Этот метод ценообразования активно используется при формировании цены по товарам самого широкого круга отраслей. Главная трудность его применения – сложность определения уровня добавочной суммы, поскольку нет точного способа или формы ее расчета. Все меняется в зависимости от вида отрасли, сезона, состояния конкурентной борьбы. Уровень добавленной суммы к себестоимости товара или услуги, устраивающий продавца, может быть не принят покупателем.

Многие менеджеры предпочитают устанавливать относительно высокую первоначальную цену на продвигаемый на рынок товар, чтобы быстрее окупить расходы, осуществленные на стадии его разработки и внедрения на рынок, когда объемы продаж относительно невелики. Однако по мере наращивания объемов продаж происходит снижение цены производства и цены продаж, одновременно активизируются усилия по оптимизации каналов сбыта для сведения к минимуму потерь при организации массовых продаж.

Еще один метод – *минимальных затрат*. Данный метод предполагает установление цены на минимальном уровне, достаточном для покрытия расходов на производство конкретной продукции, а не посредством подсчета совокупных издержек, включающих постоянные и переменные затраты на производство и сбыт. Предельные издержки обычно определяются на уровне, при котором можно было бы только окупить сумму минимальных затрат.

Подобная политика ценообразования рациональна также при проведении кампании по внедрению нового товара на рынок, когда следует ожидать значительного увеличения объемов продаж указанного товара в результате предложения его по низким ценам. Хорошие результаты могут быть достигнуты в том случае, когда продажа по низким ценам способна привести к активному расширению сбыта, что, несмотря на низкую цену, дает достаточную прибыль за счет масштабов сбыта.

Но при неумелом использовании рассматриваемой методики фирме грозят убытки. Поскольку цены определяют поставщики товара, при этом не всегда учитываются запросы рынка и состояние конкурентной борьбы. Кроме того, несмотря на низкий уровень цен, потребитель нередко отказывается приобретать данный товар.

Следующий метод – *надбавки к цене*. Расчет цены продажи в этом случае связан с умножением цены производства, цены закупки и хранения сырья и материалов на определенный коэффициент добавочной стоимости.

Указанный коэффициент определяется делением общей суммы прибыли от продаж на себестоимость. Возможен также подсчет данного коэффициента делением общей суммы прибыли от продаж на цену продаж.

Методология ценообразования

Методология ценообразования является основной методологией в «ценовой политике».

Методология ценообразования – совокупность общих правил, принципов и методов. А именно: разработка концепции ценообразования, определение и обоснование цен, формирование системы цен, управление ценообразованием.

Существующие методики различаются в зависимости от уровней управления, видов цен и групп продукции.

Составным элементом методологии являются принципы ценообразования.

Принципы ценообразования могут быть реализованы только на основе разработки и применения соответствующих методов (методик). Следовательно, принципы и методы тесно связаны между собой и образуют методологию. При переходе к рынку методология ценообразования должна оставаться единой, что сделает возможным постепенное формирование по единым принципам и правилам системы цен, адекватной рыночным отношениям.

Принципы ценообразования – постоянно действующие основные положения, характерные для всей системы цен и лежащие в ее основе.

После проведения предварительных операций предприятие приступает к выбору метода ценообразования. Расчеты предполагаемой базовой цены, осуществляют путем применения различных методов, хотя окончательный уровень цены определяется рынком.

Выбор конкретной методики зависит от того, какие цели организация поставила перед собой, каковы ситуация на рынке и потребительские характеристики производимых и реализуемых товаров. Каждый из методов ценообразования имеет свои преимущества и недостатки и по-разному влияет на уровень цены. Основные методы ценообразования, которые используются в практике рыночного ценообразования и делит их на четыре группы: методы, ориентированные на затраты, методы, ориентированные на спрос потребителей, параметрические методы и методы, ориентированные на конкурентное окружение.

Методы ценообразования в маркетинге:

1. Затратные методы ценообразования:

✚ калькуляция на базе полных затрат (представляет собой систему учета затрат и калькулирования себестоимости продукции, согласно которой все прямые производственные затраты и все косвенные затраты включаются в себестоимость продукции, т.е. предназначена для исчисления полных затрат);

- ✚ калькуляция на базе переменных затрат (постоянные затраты делятся по возможности отнесения к продукту (цена покрывает затраты по производству продукта, а разница между ними является вкладом в покрытие остальных затрат));

- ✚ ценообразование на основе обеспечения целевой прибыли (определяет необходимый уровень цены при заданном размере прибыли с учетом возможного объема производства, взаимосвязи издержек и выручки.);

- ✚ метод рентабельности инвестиций.

2. Методы, ориентированные на спрос:

- ✚ определение цены на основании опроса представительной выборки потребителей;

- ✚ метод аукциона;

- ✚ метод эксперимента или пробных продаж;

- ✚ параметрический метод.

3. Методы, ориентированные на конкурентов:

- ✚ метод мониторинга конкурентных цен;

- ✚ метод конкурса.

4. Производственные методы ценообразования (микс):

- ✚ агрегатный метод;

- ✚ обратная калькуляция;

- ✚ калькуляционное выравнивание.

Метод ценообразования с учетом затрат

Ценовые методы, используемые в современной практике, взаимосвязаны и формируют таким образом, систему методов ценообразования.

Методология ценообразования – совокупность принципов ценообразования, методов обоснования уровня, структуры, соотношений и динамики цен, а также методов формирования системы цен в соответствии с требованиями объективных экономических законов.

Важнейшей частью методологии ценообразования является совокупность принципов установления цен, соблюдение которых обеспечивает создание единой системы цен, отвечающей всем предъявляемым к ней требованиям.

Методы, основанные на учете затрат, отражают ориентацию на продавцов, являются традиционными и довольно распространенными, что обусловлено наличием необходимой информации у предприятий, простотой расчетов, возможностью определить нижнюю границу цены, позволяющей возместить понесенные расходы. Однако они имеют недостатки: не учитывается уровень спроса и может сложиться ситуация, когда из-за высокой цены товар не будет реализован; «затратная» цена не отражает меры ценности товара для покупателей; игнорируется влияние цен конкурентов и их поведение

Важнейшим принципом ценообразования является принцип учета экономических границ применения новых товаров.

Успешное решение проблемы установления приемлемых для продавца и покупателя цен в существенной степени зависит от того, как в ценах учитываются их противоречивые интересы. Специфика противоречия между производителями и потребителями состоит в следующем.

Производителя нового товара интересует эффект в сравнении с суммой произведенных затрат, а потребителя – дополнительный эффект, который обеспечивался бы в цене на новый товар в сравнении с ценой вытесняемых товаров. Производители заинтересованы в сохранении и повышении уровня рентабельности своего производства, а следовательно, и в высоком уровне цены. Потребителя интересует, прежде всего, полезность товара. Затраты на производство товара интересуют потребителя лишь в той мере, в какой они окажут влияние на цену товара и на его экономическое положение.

Поскольку в цене на каждый товар содержится доля, превышающая издержки производства и воплощающая доход, в увеличении массы которого заинтересовано каждое предприятие, и производитель и потребитель стремятся к получению

наиболее выгодных условий увеличения массы дохода. При ограниченности производственных ресурсов, а значит, и возможности получения совокупного дохода между производителями и потребителями неизбежно возникают противоречия по поводу распределения получаемого дохода.

Метод ценообразования с учетом анализа обеспечения целевой прибыли и убыточности

Метод анализа безубыточности и определения целевой прибыли, нельзя назвать методом определения цены, по сути, это расчет различных вариантов объемов производственной или торговой деятельности, позволяющих достичь безубыточности и получить целевую прибыль при определенных затратах и различных ценах. Расчеты основаны на представлении о том, что с достижением определенных масштабов производственно торговой деятельности предприятие покрывает все свои затраты и при дальнейшем наращивании объема начинает получать прибыль.

В экономической литературе этот объем производственно торговой деятельности называется точкой безубыточности, порогом рентабельности, пороговым объемом реализации, точкой перелома и т.д. В точке безубыточности выручка от продажи продукции покрывает затраты предприятия. Точка безубыточности может быть определена аналитически или графически. Точка безубыточности зависит от величины затрат и цены: чем выше цена, тем меньший объем производства обеспечивает безубыточность при неизменных затратах. В основе анализа безубыточности лежит поиск наиболее выгодных комбинаций между переменными затратами на единицу изделия, постоянными издержками, ценой и объемом производства.

Для определения цен с целью достичь безубыточного производства используется оценочный норматив объема продаж, который сам зависит от цены. Анализ безубыточности деятельности организации имеет свою специфику – в торговле

и общественном питании издержки покрываются за счет валового дохода, поэтому при расчетах безубыточности торговой деятельности используется показатель уровня валового дохода, зависящий от товарооборота и уровня торговой надбавки.

Безубыточность торгового предприятия показывает объем товарооборота, при котором предприятие покрывает издержки. Уровень валового дохода зависит от уровня торговой надбавки, при различных вариантах торговой надбавки будут колебаться его размер и сумма валового дохода, соответственно, цена и объем товарооборота, необходимый для достижения безубыточности. Таким образом, оперируя планируемыми данными, можно осуществить взаимоувязанные расчеты основных показателей. Перечисленные методы расчета цен на базе затрат в основном используются как предварительные расчеты, позволяющие определить, насколько целесообразно выходить на рынок с такой ценой товара.

Метод ориентированный на спрос

Методы, ориентированные на спрос, основываются на ожидаемой оценке стоимости товаров и услуг потребителями, т.е. на том, сколько покупатель готов заплатить. Таким образом, методы, ориентированные на спрос, имеют общую составляющую, а именно, установление зависимости между ценами и товарооборотом.

Многие специалисты считают, что спрос является единственным фактором, который должен учитываться при обосновании цены. Предприятия, ориентирующиеся на такой подход к ценообразованию, применяют метод потребительской оценки, в основе которого лежит ощущаемая потребителем значимость товара и готовность заплатить за нее определенную сумму денег, т.е. потребительская оценка товара потенциальным покупателям и его восприятие цены.

При таком подходе предприятие исходит из того, что потребитель сам определяет соотношение между ценностью товара для него лично и его ценой, сравнивая с ценами на аналогичные товары, представленные на рынке.

Полезность товара для потребителя предопределяет его готовность заплатить данную цену, т.е. поддержать уровень эффективного спроса. Изменение цены ставится в зависимость от изменения уровня спроса на товар таким образом, что цена увеличивается при росте спроса и уменьшается при его снижении, а издержки производства учитываются лишь как ограничительный фактор, показывающий, может ли товар, по определенной данным методом цене, приносить предприятию прибыль.

Использование этого метода эффективно на рынке взаимозаменяемых товаров, что позволяет покупателю сравнивать товары и выбрать тот, который в наибольшей степени отвечает его желаниям. Задача предприятия заключается в том, чтобы дифференцировать свои товары на основе технических свойств, дизайна, упаковки, послепродажного сервисного обслуживания и др. и привлечь внимание потенциальных покупателей к этим качествам. Применение этого метода требует хорошего знания своего потенциального клиента, его запросов, а также товаров конкурентов. Дифференциация товара предполагает и дифференциацию рынка: предприятие работает с несколькими сегментами потребителей, каждый из которых по-разному оценивает отдельные потребительские свойства товара, что предполагает наличие широкого диапазона цен.

Методы ценообразования на основе цен конкурентов

Метод определения цен с ориентацией на конкуренцию, считается более безопасным. При данном методе цена не меняется и при изменении затрат или уровня спроса только потому, что конкуренты тоже не меняют свои цены. В то же время, как только конкуренты изменили цены, фирма меняет

цены на свой товар, хотя затраты и спрос остались без изменения. Этот метод предпочитают фирмы, которые затрудняются определить свои собственные издержки и считают действующие цены базой для определения цен на свои товары. Это позволяет избежать риска, связанного с установлением собственной цены. В условиях сильной конкуренции реакция фирмы на изменение цен конкурентов должна быть оперативной. Для этих целей у фирмы должна быть заранее подготовлена программа, способствующая принятию контрстратегии по отношению к ценовой ситуации, созданной конкурентом.

На этот метод ценообразования ориентируются фирмы, которые действуют на олигополистическом рынке или на рынке, приближенном к рынку совершенной конкуренции.

К данному методу ценообразования также обращаются фирмы, которые выходят со своей продукцией на новые рынки, или затрудняются точно определить себестоимость продукции и считают средние цены, сформировавшиеся в отрасли, хорошей базой для определения цен на свои товары. Опираясь на этот метод, фирма избавляется от риска, связанного с назначением своей цены, которую рынок может не принять.

При таком подходе к ценообразованию фирма, как правило, не меняет свои цены в связи с изменением спроса на ее товар и издержек ее производства. Она сохраняет свои цены, пока сохраняют свои цены конкуренты. Когда конкуренты изменяют цены, фирма также изменяет свои цены, хотя собственные издержки производства и уровень спроса остались без изменения.

17.4. Стратегия ценообразования

Стратегия ценообразования – возможный уровень, направление, скорость и периодичность изменения цен в

соответствии с рыночными целями торгового предприятия. Для классификации ценовых стратегий, ориентированных на спрос, можно использовать несколько критериев.

По своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Подход к ценообразованию меняется, если продукт является частью продуктовой номенклатуры. В этом случае фирма стремится установить цены, максимизирующие суммарную прибыль.

Для этой ситуации выделяют пять стратегий ценообразования:

➤ установление цен для различных продуктов одной продуктовой линии с учетом различий в их себестоимости, в оценках их свойств покупателями и цен конкурентов;

➤ одновременное установление цен как на основной продукт, так и на дополняющие, или вспомогательные продукты;

➤ установление низкой цены на основной продукт и завышенной цены на обязательный соответствующий продукт;

➤ установление предельно низкой, бесприбыльной цены на малоценные побочные продукты, дающие возможность уменьшить цену на основной продукт;

➤ пакетное ценообразование, когда продавец объединяет несколько продуктов, предлагая их по суммарной, уменьшенной цене.

В условиях, когда реализовать избранную предприятием стратегию маркетинга без использования активных мер в области ценообразования нельзя, необходимо определить задачи, выполняемые только при помощи управления ценами.

Стратегия обеспечения стабильности рынка

Стратегия стабилизации предполагает ограничение организацией масштабов производства, ставку на медленное, жестко контролируемое развитие, простое продолжение

бизнеса. Примерами могут служить долговременное обслуживание одних и тех же клиентов, предложение им одних и тех же товаров или услуг, сохранение прежней доли рынка и поддержание определённого уровня прибыли на инвестированный капитал.

К стратегии стабилизации организация переходит, как правило, после того, как она преодолевает период бурного роста. Она предполагает концентрацию внимания менеджмента на интеграции стратегических бизнес-единиц и обеспечение эффективной деятельности организации в целом.

Другая ситуация – период серьезных потрясений и перемен в отрасли, когда внешние факторы быстро меняются и делают будущее в высшей степени непредсказуемым. В такие времена менеджерам нередко следует выбирать такой способ действий: ничего не предпринимая, переждать этот период и посмотреть, что будет дальше.

Еще один вариант, когда компании следует выбирать стабильность, – это отсутствие благоприятных возможностей для роста отрасли. В этом случае менеджеры могут принять решение удерживать операции на прежнем уровне. Такой период стабильности даст им время проанализировать свои стратегические варианты. Так, например, очень медленный рост характерен для бакалейной розничной торговли.

Следует отметить, что этой стратегии часто неизменно следуют многие владельцы и менеджеры малого бизнеса, полагая, по всей вероятности, что их бизнес достаточно хорош таким, как есть, и что он вполне соответствует их личным целям.

Максимизация прибыли, стратегия повышения уровня рентабельности

Максимизация текущей прибыли – политика немедленного изъятия наибольшей возможной прибыли, наличных денег, наиболее быстрого оборота капитала. При этом фирма, завышая цену продажи, концентрирует внимание на текущей

ситуации, как правило, в ущерб долговременным перспективам, невзирая на реакцию конкурентов и даже на юридические запреты. Такая политика в реальности часто оказывается безосновательной, а главное – ведет в тупик.

Обеспечение долгосрочного устойчивого развития предприятия в значительной степени зависит от стратегии его развития, под которой понимается система основных перспективных целей и задач, согласованных по ресурсам и срокам. Как экономическая категория она включает базовую стратегию и функциональные стратегии, конкретизирующие ее в соответствии с основными направлениями деятельности предприятия.

Выбор базовой стратегии зависит от того, на какой стадии цикла своего развития находится предприятие, его финансового состояния и других факторов, в зависимости от которых она может быть стратегией его роста, стабилизации или выживания.

Повышение конкурентоспособности предприятия возможно главным образом путем осуществления им маркетинговой деятельности. Поэтому важнейшую роль среди функциональных стратегий предприятия играет его маркетинговая стратегия, разработка которой представляет собой целенаправленную деятельность по определению важнейших задач и приоритетов перспективного развития предприятия и выработке требуемого для их достижения комплекса маркетинговых мероприятий.

Ориентируясь при выборе решения на минимально возможный уровень затрат, фирма, как правило, рассматривает эту задачу не как самоцель, а как средство решения более общей задачи – максимизация прибыли. Эта цель является главной для любой фирмы, даже если она не формулируется в виде ведущего мотива её деятельности.

Максимизация прибыли для фирмы означает поиски путей получения наибольшей экономической прибыли, то есть разницы между общим доходом и общими издержками.

Если выпуск и реализация будут увеличиваться, то при неизменной цене и общий доход, общие издержки будут возрастать: доход – в силу роста продаваемого количества, издержки – в силу действия закона убывающей отдачи. Прибыль будет иметь место до тех пор, пока рост дохода будет превышать рост издержек, а её размеры будут зависеть от соотношения этих величин. Поэтому для решения проблемы максимизации прибыли важно учитывать не общие, а предельные значения рассматриваемых показателей.

Количество, добавляемое к общему доходу каждой дополнительной единицей выпуска, будет представлять собой предельный доход, а та доза, на которую возрастают общие издержки при выпуске каждой последующей единицы продукции, – предельные издержки.

Пока предельный доход превышает предельные издержки, фирма получает прибыль и, значит, имеет смысл увеличивать выпуск продукции. Но когда прирост дохода от последней единицы выпуска сравнивается с приростом затрат на выпуск этой единицы, рост производства следует приостановить, ибо прибавка к прибыли станет равна нулю.

Стратегия обеспечения лидерства

Менеджер, решающий стратегическую задачу, обязан одновременно выполнять много ролей лидера: главного предпринимателя и стратега, главного администратора и проводника стратегии, проводника культуры, контролера, посредника, распределителя ресурсов, стимулятора, консультанта, арбитра, наставника, политика, дипломата. Иногда лидеру приходится применять авторитарный подход; иногда предпочтительнее быть внимательным слушателем и соглашаться на компромиссные решения; иногда лучше всего срабатывает коллегиальный подход. Многие события предполагают активное участие лидера, в других случаях достаточно его символического участия, т.к. подобные решения делегированы подчиненным. Вообще говоря,

проблема стратегического лидерства заключается в диагностировании ситуации и выборе способа действия из ряда возможных. В действиях проводника стратегии преобладают шесть задач лидера:

1. Быть в курсе того, что делается и насколько хорошо идут дела.

2. Формировать культуру, которая заражает организацию энергией, необходимой для реализации стратегии.

3. Обеспечить реагирование организации на меняющиеся условия и новые возможности, а также добиться изобилия новаторских идей.

4. Достичь согласия, предупредить «борьбу за власть», препятствующую формированию и реализации стратегии.

5. Требовать соблюдения этических норм.

6. Проводить корректирующие меры более эффективной реализации стратегии.

Лидерство по качеству продукции – компания способна выдержать высокие цены на свою продукцию, обусловленные высшим уровнем качества и значительными затратами на решение вопросов качества.

Максимизация роста продаж (лидерство по цене) – стратегия, допускающая самые низкие из возможных цены в расчете на то, что завоевание наибольшей рыночной доли даст, в конечном счете, и большую прибыль. Это так называемая проникающая рыночная цена. Эта стратегия применяется, если: рынок очень чувствителен к изменениям цен, так что их снижение обеспечивает рост рыночной доли; затраты на производство и распределение продукции могут существенно снизиться с приобретением опыта работы с данным товаром; низкие цены способны избавить от нынешних и возможных конкурентов.

Стратегия «снятие сливок»

«Снятие сливок», максимальное скольжение по сегментам рынка – стратегия, основанная на быстром обновлении продук-

ции, на смене сегментов рынков. На новый продукт устанавливается максимально возможная цена; после того, как продажи упадут, устанавливается новая цена – для следующего (по уровню доходов) сегмента рынка и т.п. Такая стратегия применяется, если:

- значительное число покупателей создает срочный спрос на товар;
- затраты на производство товара малыми сериями не настолько высоки, чтобы уничтожить все его преимущества, достигаемые в результате высокой рыночной мобильности; высокая цена не привлечет других конкурентов;
- высокая цена поддерживает мнение о том, что данный продукт – высшего качества.

Стратегия премиального ценообразования или «снятия сливок» предполагает установление цен на уровне более высоком, чем экономическая ценность товара и получение прибыли за счет высокой рентабельности продаж в узком сегменте рынка. Обязательным условием применения данной стратегии является низкая эластичность спроса по цене, т.е. незначительные изменения объема спроса при изменении цен. Это условие относительно легко выполнимо на монопольном и олигопольном рынке, практически невозможно его достижение на конкурентном рынке, а на рынке монополистической конкуренции фирма должна приложить значительные усилия, желая применить данную стратегию и обеспечить низкую эластичность спроса по цене. Действия фирмы могут быть направлены на производство нового товара, обладающего уникальными свойствами, на поддержание репутации фирмы, на создание систем товаров, взаимодополняющих друг друга и т.п. Защита рынка от конкуренции.

Предприятие, намеренное применить данную стратегию должно оценить границы безубыточности решения по повышению цены, учтя в расчетах и дополнительные затраты, направленные на стимулирование продаж при повышенных ценах.

Стратегия премиального ценообразования может быть адресована к покупателям определенного сегмента рынка, готовым платить более высокую цену за особые свойства продукции.

Модификацией данной стратегии является стратегия ступенчатых премий, означающая установление цен с дискретно снижающейся величиной премиальной надбавки к цене, что позволяет обеспечивать продажи в новых сегментах рынка, более чувствительных к уровню цены. Примером может служить продажа компьютеров и комплектующих к ним.

Стратегия «прорыва»

Стратегия ценового прорыва предполагает установление цен на уровне более низком, чем экономическая ценность товара и получение большей массы прибыли за счет увеличения объема продаж и расширения присутствия на рынке. Целью данной стратегии является вытеснение конкурентов в результате установления низких цен (иногда временное установление низких цен).

Обязательные условия применения данной стратегии, *во-первых*, высокая эластичность спроса по цене, при принятии решения о покупке товара цена должна рассматриваться покупателями как наиболее значимый фактор; *во-вторых*, низкая доля переменных затрат в цене товара.

Не рекомендуется использовать стратегию ценового прорыва фирмам, предлагающим товары престижного спроса, дешевые товары повседневного спроса, а также товары, свойства, которых невозможно сравнить до потребления.

Стратегия, направленная на расширение экспортных возможностей предприятия

При проведении данной стратегии предприятию необходимо учитывать особенности ценообразования на внешнем и внутреннем рынках страны.

Предприятию не рекомендуется применять запрещенные законодательством или этикой рынка ценовые стратегии, а если уж оно вынуждено идти на это, то необходимо взвесить последствия, которые могут явиться результатом ответных мер конкурентов или применения санкций государственными органами. К числу запрещенных стратегий в области установления цен относятся:

- ❖ стратегия монополистического ценообразования, направленная на установление и поддержание монопольно высоких цен. Обычно преследуется цель получения сверхприбыли или монопольной прибыли;

- ❖ стратегия демпинговых цен, т.е. рыночных цен, сознательно заниженных предприятием в сравнении со сложившимся рыночным уровнем цен с целью получения крупных преимуществ в отношении своих конкурентов. Эта стратегия ценообразования относится к монополистической деятельности и считается недопустимой;

- ❖ стратегии ценообразования, основанные на соглашениях хозяйствующих субъектов, ограничивающих конкуренцию, в том числе соглашения, направленные на: установление цен, скидок, надбавок, наценок;

- ❖ являются запрещенными такие стратегии ценообразования, ведущие к нарушению установленного нормативными актами порядка ценообразования;

- ❖ считаются недопустимыми стратегии ценообразования преследующие, спекулятивные цели.

Выработка и оценка стратегии предприятия в области ценообразования в условиях рынка – сложный процесс, требующий большей частью коллективной проработки и принятия ответственных решений. Этот процесс начинается с общего определения целей, задач, их предварительной оценки на экспортном уровне и в последующем должен быть подкреплен анализом результатов и реализации корректировок принятых установок. Для крупного предприятия, объединение в этой сфере должна осуществляться постоянная работа на

самом квалифицированном уровне. Желательно учитывать, что цена – весьма тонкий инструмент рынка и с ней надо обращаться с осторожностью. Непродуманные решения могут быстро сказаться на финансовых результатах или жестко проявиться по прошествии некоторого времени. Не следует обольщаться случайно полученными выгодами.

17.5. Дистрибьюционная политика

Формирование сбытовой политики основано на использовании элемента комплекса маркетинга «доведение продукта до потребителя», характеризующего деятельность организации, направленную на то, чтобы сделать продукт доступным целевым потребителям.

Главным содержанием элемента комплекса маркетинга «доведение продукта до потребителя» является выбор оптимальной схемы доставки продукта от производителя к потребителю, ее физическая реализация, называемая физическим распределением, или товародвижением, а также послепродажное обслуживание потребителей.

Одним из ключевых вопросов доведения продукта до потребителя является выбор для различных видов продукта типа канала распределения, иногда называемого каналом маркетинга или каналом дистрибуции.

Канал распределения – совокупность фирм и отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный товар или услугу на их пути от производителя к потребителю.

Участники канала выполняют следующие функции: собирают и распространяют маркетинговую информацию; стимулируют сбыт; устанавливают контакты; подгоняют продукт под требования потребителей; проводят переговоры; транспортируют и хранят товары; финансируют функционирование канала; принимают на себя риск за функционирование канала.

Канал дистрибьюции¹³⁶ – система экономических, организационно-технических, правовых, информационно-коммуникационных отношений между определенными субъектами дистрибьюции.

Субъекты дистрибьюции – физические и юридические лица (производители, простые посредники, оптовые торговые посредники, розничные торговые посредники, потребители), являющиеся непосредственными участниками рыночно-обменных отношений.

Дистрибьюция продукта может осуществляться напрямую (по схеме «производитель – конечный потребитель») и интермедиаально (с посредниками). Даже если производители и покупатели расположены в одном городе, то в большинстве случаев эффективный сбыт товаров без услуг посредников невозможен. Использование посредников объясняется их эффективностью в обеспечении широкой доступности товара и доведения его до целевых рынков. На рис. 17.2 показан один из основных источников экономии, обеспечиваемой благодаря использованию посредников.

В случае 4 производителей и 4 покупателей (клиентов) необходимо осуществить 16 взаимодействий ($4 \times 4 = 16$). В случае использования одного посредника число таких взаимодействий уменьшается до 8.

Дистрибьюционная политика – процесс создания, сохранения и изменения каналов дистрибьюции, осуществляемый с целью удовлетворения потребностей определенных субъектов окружающей маркетинговой среды.

Каналы распределения можно охарактеризовать числом уровней канала. *Уровень канала* – любой посредник, который выполняет определенную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному покупателю. Число независимых уровней определяет длину канала распределения.

¹³⁶ М. Фомичёва, С.С. Железняков, М.А. Чаплыгина, Е.В. Безуглая. Маркетинг: Учебное пособие. Юго-Зап. гос.ун-т, 2016. 202 с.

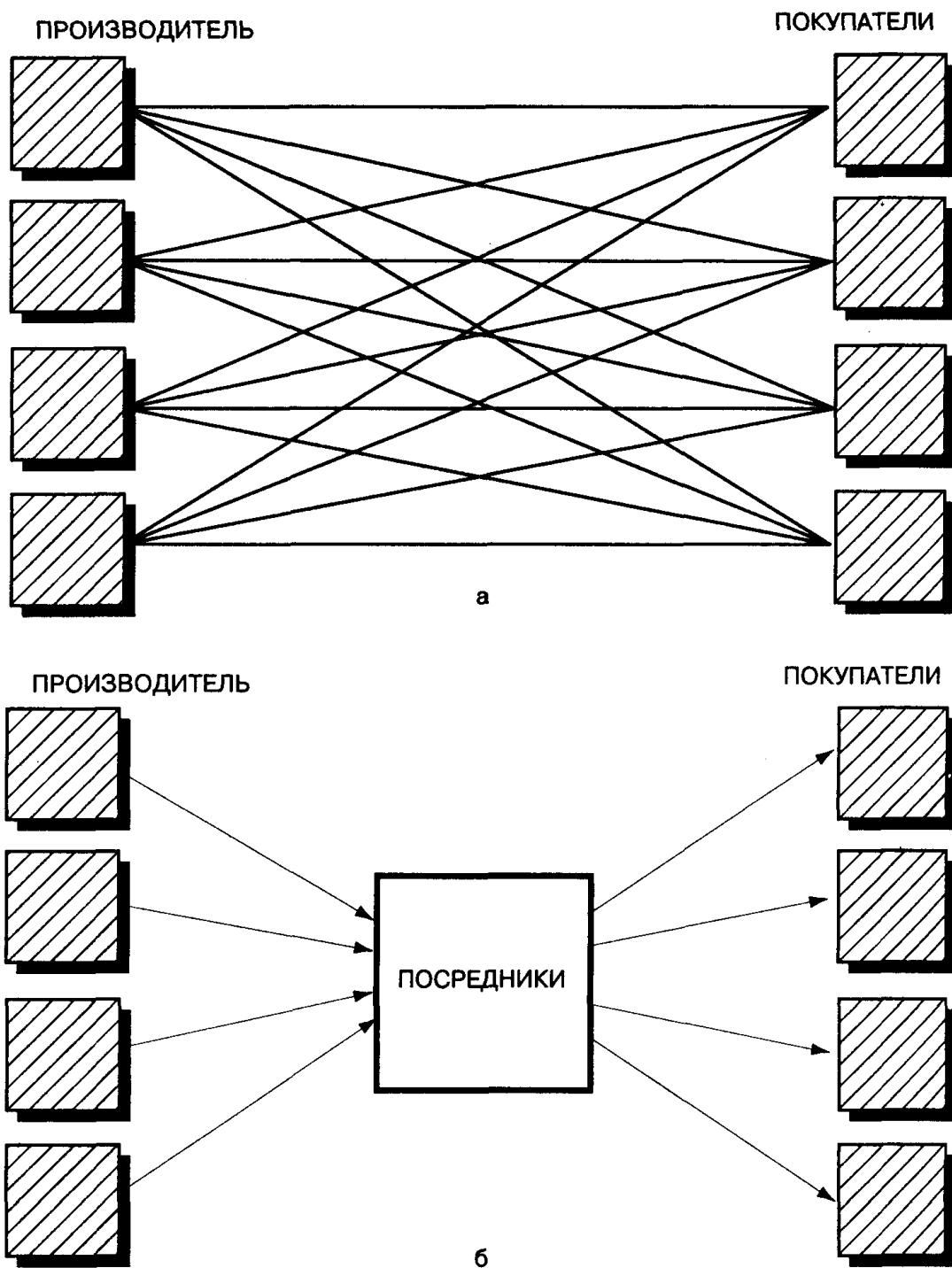


Рис.17.2. Роль посредников в канале распределения¹³⁷

Канал нулевого уровня (называемый также каналом прямого маркетинга) состоит из производителя, продающего товар непосредственно потребителям (а). Три основных способа пря-

¹³⁷ М. Фомичёва, С.С. Железняков, М.А. Чаплыгина, Е.В. Безуглая. Маркетинг: Учебное пособие. Юго-Зап. гос.ун-т, 2016. 202 с.

мой продажи – торговля вразнос, посылочная торговля и торговля через принадлежащие производителю магазины. Хотя канал прямого маркетинга – простейший, он необязательно является наиболее дешевым. В случае достаточно разнообразного ассортимента выпускаемой продукции, большого числа рынков, географических факторов экономическая целесообразность диктует использование более сложных видов каналов распределения.

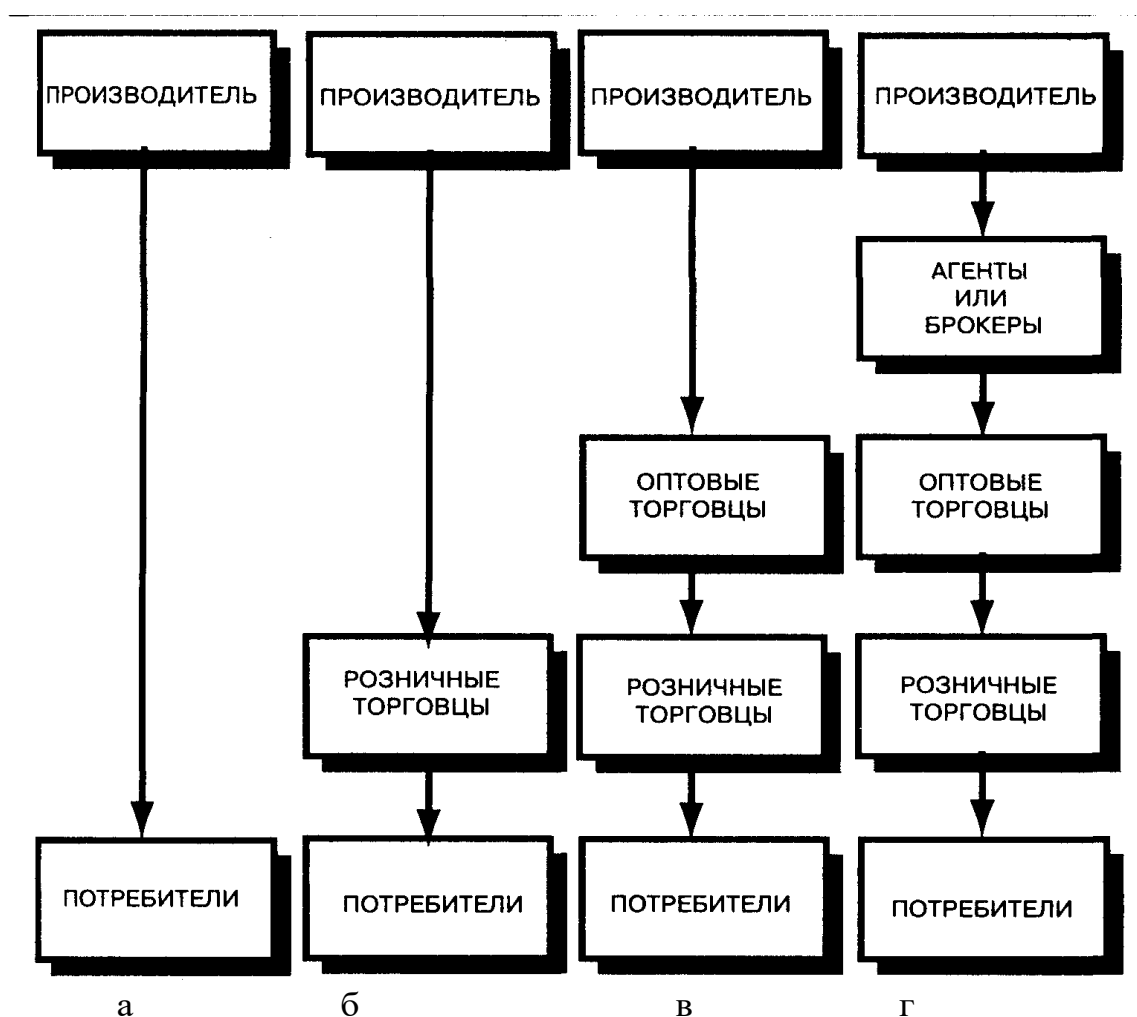


Рис.17.3. Каналы распределения потребительских товаров¹³⁸

Одноуровневый канал включает в себя одного посредника. На потребительских рынках этим посредником обычно бывает

¹³⁸ М. Фомичёва, С.С. Железняков, М.А. Чаплыгина, Е.В. Безуглая. Маркетинг: Учебное пособие. Юго-Зап. гос.ун-т, 2016. 202 с.

розничный торговец (б), а на рынках товаров промышленного назначения им нередко оказывается агент по сбыту или брокер.

В двухуровневый канал входит два посредника (в). На потребительских рынках такими посредниками обычно становятся оптовый и розничный торговцы, на рынках товаров промышленного назначения это могут быть промышленный дистрибьютор и дилеры.

Трехуровневый канал включает в свой состав трех посредников (г). Например, в мясоперерабатывающей промышленности между оптовым и розничным торговцами обычно стоит мелкий оптовик, покупающим товары у крупных оптовых торговцев и перепродающий их небольшим предприятиям розничной торговли, которые крупные оптовики, как правило, не обслуживают.

Существуют каналы и с большим количеством уровней, но они встречаются реже. С точки зрения производителей, чем больше уровней имеет канал распределения, тем меньше возможностей контролировать его.

Вопреки расхожему мнению, наиболее сложные каналы для определенных потребительских товаров могут быть наиболее эффективными. Когда несколько посредников могут эффективно выполнять специализированные функции, издержки могут быть ниже, чем в случае, когда один посредник ответственен за их реализацию во многих регионах. С точки зрения производителя, чем длиннее канал, тем тяжелее контролировать его функционирование.

Для достижения различных целевых рынков производители могут использовать одновременно несколько каналов распределения. В ряде случаев даже для поставки одного и того же товара на один и тот же рынок производитель может одновременно использовать несколько каналов, хотя это может и не устраивать участников канала товарораспределения.

С организационной точки зрения выделяют обычные каналы распределения; вертикальные маркетинговые системы и горизонтальные маркетинговые системы.

Обычный канал распределения состоит из одного или более независимых производителей, оптовых и розничных торговцев, каждый из которых в независимом бизнесе максимизирует свою прибыль без учета возможности получения максимальной прибыли для данного канала как целого; этот канал включает в свой состав независимые организации, не имеющие явно выраженных лидирующих позиций и чаще всего подверженные конфликтам.

Вертикальная маркетинговая система (ВМС) – структура канала распределения, в которой производители, оптовые и розничные торговцы действуют как единая система.

Один из членов канала либо является владельцем других, либо имеет контракты с ними, либо обладает достаточной силой для обеспечения полного сотрудничества. ВМС является частным случаем вертикально-интегрированных хозяйственных систем, которые в сферу своего управленческого воздействия включают также производство и поставку ресурсов, необходимых для ведения производственно-хозяйственной деятельности. Примером являются компании «Шелл» и «ЛУ-Койл», организующие свою деятельность по принципу «от скважины до бензоколонки».

Поскольку усилия отдельных участников ВМС объединены, их маркетинговая деятельность во взаимных интересах может быть скоординирована и в ней исключено дублирование.

Цена, по которой продукт приобретает конечными потребителями, прямо пропорциональна уровню звенности канала дистрибуции (т.е. количеству задействованных посредников); соответственно доходы, получаемые производителем этого продукта, обратно пропорциональны уровню звенности канала дистрибуции.

Выделяют корпоративные ВМС, договорные ВМС и административные ВМС. В последних согласованность действий обеспечивается за счет авторитета и влияния одного из участников канала.

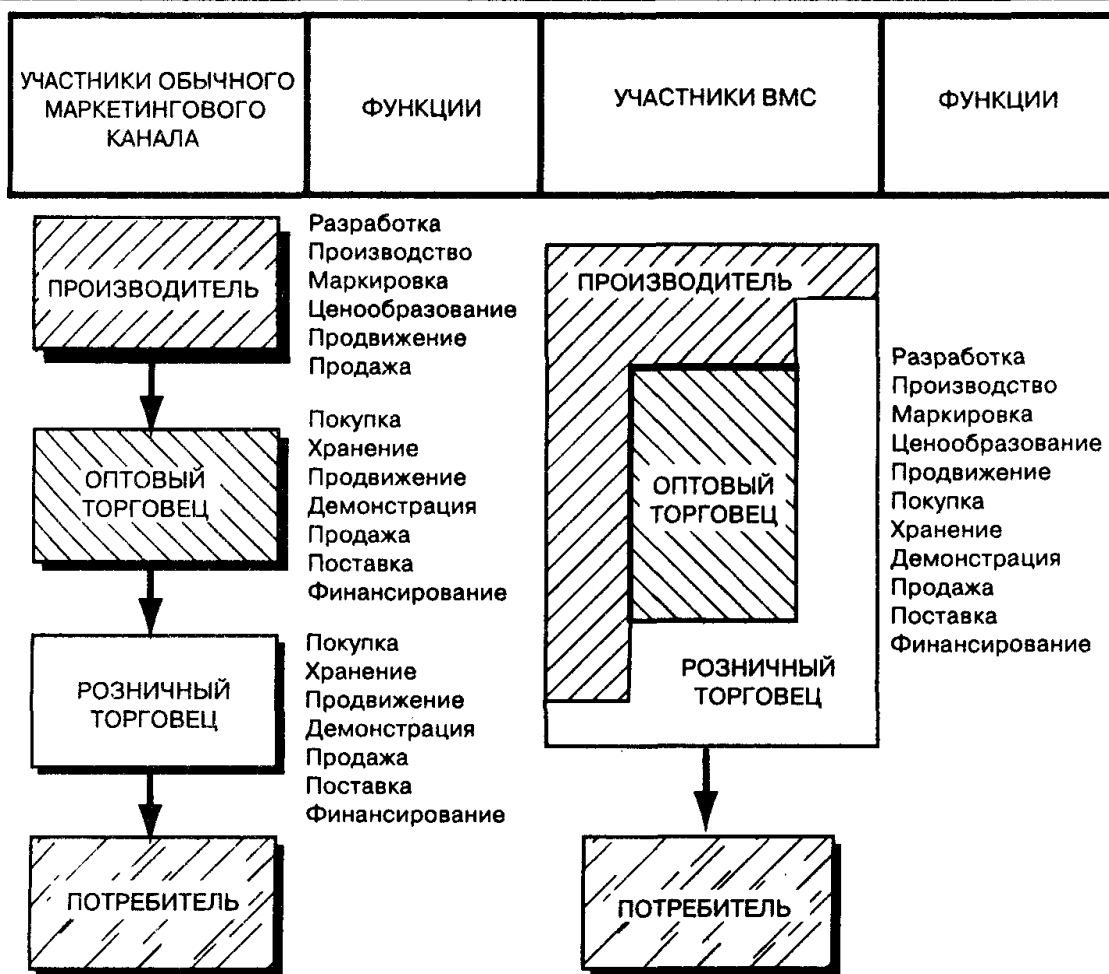


Рис.17.4. Обычный канал распределения и вертикальная маркетинговая система¹³⁹

Корпоративная вертикальная маркетинговая система объединяет последовательные стадии производства и распределения под одним владельцем, который осуществляет общее руководство каналом. Например, компании больших продовольственных магазинов имеют мощности по производству льда и мороженого, разливные линии различных напитков, пекарни; вся эта продукция поставляется в магазины компании продовольственных магазинов.

Договорная вертикальная маркетинговая система состоит из независимых производственных и распределительных

¹³⁹ М. Фомичёва, С.С. Железняков, М.А. Чаплыгина, Е.В. Безуглая. Маркетинг: Учебное пособие. Юго-Зап. гос.ун-т, 2016. 202 с.

организаций разных уровней системы, связанных договорными отношениями в целях большей экономии или лучших коммерческих результатов, чем это можно было бы получить, действуя в одиночку. Договорные вертикальные системы бывают трех типов: добровольные цепи под эгидой оптовиков, кооперативы розничных торговцев и франшизные организации.

Во *франшизной организации* участник канала, именуемый держателем привилегий, связывает несколько этапов производственно-сбытового процесса. В основе деятельности договорной вертикальной маркетинговой системы данного типа лежит метод организации производственно-сбытовой деятельности, основанный на предоставлении привилегии на производство и(или) сбыт продукции одним из членов канала распределения другому, именуемый франшизой.

Вид организации и ведения предпринимательской деятельности на основе изложенных принципов получил название *франчайзинга*.

Под *горизонтальной маркетинговой системой* понимается соглашение между несколькими организациями одного уровня канала распределения о совместных действиях с целью использования появляющихся при этом новых маркетинговых возможностей. В рамках такого соглашения организации могут объединить свои капиталы, производственные и маркетинговые ресурсы. Участниками соглашения могут быть как неконкурирующие, так и конкурирующие организации.

Некоторые производители намеренно ограничивают число посредников, торгующих их товаром. Предельная форма такого ограничения известна как распределение на правах эксклюзивности, когда ограниченному числу дилеров предоставляют исключительные права на распределение товаров фирмы в рамках их сбытовых территорий. При этом часто ставится условие исключительного дилерства, когда производитель требует, чтобы дилеры, продающие его товары, не торговали товарами конкурентов. Распределение на правах

эксклюзивности встречается в практике торговли новыми автомобилями, некоторыми крупными электробытовыми приборами, отдельными марками женской одежды. Предоставляя исключительные права на распределение своего товара, производитель надеется на организацию более агрессивного и изощренного сбыта, а также на возможность более полного контроля за действиями посредника в области политики цен, стимулирования, кредитных операций и оказания разного рода услуг. Распределение на правах эксклюзивности обычно способствует возвышению образа товара и позволяет производить на него более высокие наценки.

Выбор каналов распределения осуществляется на основе экономических критериев: а) сравнение объема реализации с затратами на создание и функционирование канала (такой расчет приводится в разделе о маркетинговом контроле); б) с точки зрения возможностей контролировать деятельность канала распределения и адаптировать его под сбыт новых продуктов или под работу на новых условиях. Выбор каналов распределения, их эффективное использование влияют на объем сбыта организации в целом.

После выбора каналов товарораспределения необходимо организовать их эффективное функционирование, т.е. решить вопросы в области физического распределения. Физическое распределение включает в себя работу с заказами, обработку грузов, организацию складского хозяйства, управление запасами и транспортировку.

Возможно объединение хранения товаров и их продажи. Организационно-правовой формой решения таких комплексных проблем является консигнация.

Консигнация – условия продажи товаров через консигнационные склады посредников, когда право собственности на товар, поступивший на склад посредников, остается за продавцом до момента продажи его покупателю. Хранение товара на складе и его продажная подготовка осуществляются за счет продавца. Поставка товаров на склад

производится до заключения контракта на продажу с покупателем. Консигнация применяется в тех случаях, когда важно не упустить время продажи, оптимальное с точки зрения эффективности сделки, или когда фактор немедленной сделки поставки товара имеет важное значение.

Требования эффективного физического распределения касаются всех элементов комплекса маркетинга. Продукт проектируется и упаковывается таким образом, чтобы максимально облегчить выполнение задач доставки его потребителю. Конкурентные цены могут зависеть от возможности организации обеспечить надежные поставки, особенно при непредвиденных обстоятельствах. Коммуникационная кампания должна быть скоординирована с функциями распределения так, чтобы продвигаемый товар был доступен потребителям.

Остановимся на характеристике основных методов распространения товаров: оптовой и розничной торговле.

Оптовая торговля включает в себя все виды деятельности по продаже товаров и услуг тем, кто их приобретает для перепродажи или использования в бизнесе. Владелец пекарни может вести оптовую торговлю кондитерскими изделиями с ближайшим рестораном, однако оптовыми торговцами называются только организации, для которых оптовая торговля является основным видом деятельности.

Оптовый торговец – организация или отдельное лицо, главной деятельностью которых является оптовая торговля. Оптовые торговцы, предоставляющие услуги как производителям, так и организациям розничной торговли, подразделяются на три главные группы: коммерческие оптовые организации; брокеры и агенты; сбытовые конторы производителей.

Коммерческая оптовая организация является независимой коммерческой организацией, имеющей право собственности на продаваемые товары. Различают два типа таких организаций: коммерческие оптовые организации с полным обслуживанием и коммерческие оптовые организации с ограниченным обслуживанием.

Коммерческая оптовая организация с полным обслуживанием предоставляет полный набор услуг по хранению и поставкам товаров, по предоставлению кредита, по использованию торгового персонала, по продвижению и сбыту товаров. Данные организации бывают двух типов: оптовые организации, обслуживающие розничных торговцев, и оптовые организации, обслуживающие производителей продукции и услуг, – дистрибьюторы производственной продукции. *Первые* предоставляют полный набор услуг, зависящий от того, кому поставляются товары: розничным торговцам, ориентированным на торговлю товарами широкой или узкой номенклатуры. *Вторые* – оптовые торговцы, которые продают товары, скорее, производителям, чем розничным торговцам.

Коммерческая оптовая организация с ограниченным обслуживанием предоставляет своим поставщикам и потребителям ограниченный набор услуг. Среди таких организаций можно выделить: оптовиков, продающих за наличность розничным торговцам товары ограниченного ассортимента (последние сами грузят и транспортируют продукцию); сбытовиков, которые продают за наличность и поставляют товары; сбытовиков, которые после получения заказа на продукцию находят производителя, непосредственно отгружающего товар потребителю; сбытовиков, поставляющих товары известных марок ограниченной номенклатуры небольшими партиями и взимающих с розничных торговцев оплату только за проданные товары; кооперативы производителей, образующиеся, как правило, фермерами для продажи своей продукции на местных рынках; оптовиков, рассылающих каталоги на продукцию ограниченного ассортимента и отгружающих ее после получения заказа по почте.

Рассмотрим некоторые виды посредников, принимающих участие в оптовой торговле.

Брокер – аккредитованный посредник при заключении сделок между покупателями и продавцами товаров, ценных бумаг, валют и других ценностей на фондовых и товарных биржах,

валютных рынках. Брокер заключает сделки, как правило, по поручению и за счет клиентов, также может действовать и от своего имени, но за счет доверителей. За посредничество между продавцами и покупателями брокер получает определенную плату или комиссионные по соглашению сторон или в соответствии с устанавливаемой биржевым комитетом таксой. Посреднические сделки совершаются, главным образом, через брокерские конторы, фирмы или их филиалы. Крупные брокерские фирмы могут предоставлять кредит покупателям или выступать гарантом при заключении сделки. Брокер не обладает правом собственности на продаваемые товары, его контакты с производителями и покупателями носят временный характер.

Агент, в отличие от брокера, представляет интересы продавцов или покупателей на достаточно постоянной основе; он не обладает правом собственности на продаваемые товары и получает комиссионные за организованные им сделки. Существует несколько типов агентов: *агенты производителей* представляют интересы нескольких производителей и имеют с каждым из них формальное соглашение о ценах, территориях их деятельности, поставках и гарантиях на качество, о величине комиссионных; *сбытовые агенты* по условиям соглашения отвечают за сбыт всей продукции производителей, являясь по существу сбытовым отделом производителя, они как правило, не имеют ограничения относительно территорий своей деятельности и обладают полномочиями вести переговоры по ценам и другим условиям реализации, таким, как кредит и условия поставки; *агенты по покупкам* обычно имеют долгосрочные соглашения с покупателями, в условия которых может входить покупка, получение, проверка качества, хранение и отгрузка товаров покупателям; *комиссионные агенты* продают партии товаров по установленным ими ценам, вычитают причитающееся им комиссионное вознаграждение и свои издержки, а оставшуюся часть доходов передают производителю.

Дилер – посредник в торговых сделках купли-продажи товаров, ценных бумаг, валюты. Являясь членом товарной или фондовой биржи, он действует от собственного имени и за собственный счет. Дилеры могут заключать сделки между собой, с брокерами, непосредственно с клиентами. Доходы дилера образуются за счет разницы между покупной и продажной ценой товаров, ценных бумаг, валют. Он принимает на себя большую часть риска от операций, покупая и продавая товары с целью получения прибыли от сделок.

Дистрибьютор – относительно крупная независимая посредническая фирма, осуществляющая сбыт на основе оптовых закупок у фирм – производителей продукции. Дистрибьюторы могут предоставлять своим клиентам такие услуги, как хранение продукции, ее доставка, предоставление кредитов.

Сбытовые конторы производителей используются тогда, когда производители решают взять на себя функцию оптового сбыта, а не осуществлять ее через независимых оптовиков. Сбытовые отделения имеют условия не только для продажи товаров, но и для их хранения. Сбытовые конторы располагаются у производителя или вблизи рынка сбыта и не хранят запасов.

Завершающим уровнем канала распределения потребительских товаров является звено розничной торговли. *Розничная торговля* – это все виды предпринимательской деятельности по продаже товаров и услуг непосредственно конечным потребителям для их личного, а не производственного потребления.

Розничный торговец – организация или отдельное лицо, основным видом деятельности которых является розничная торговля.

Основной объем розничной торговли осуществляется через розничные магазины и путем внемагазинной розничной торговли, включающей в себя прямой маркетинг, прямую продажу и продажу с помощью торговых автоматов.

Многовековая практика организации розничной торговли привела к образованию магазинов розничной торговли самых разных видов. Ниже кратко охарактеризованы типы розничных магазинов, нашедшие наиболее широкое распространение в мировой практике торговли.

Розничные магазины бывают различных типов и размеров и классифицируются по разным признакам. По уровню предоставляемых услуг они подразделяются на магазины самообслуживания, на магазины с ограниченным обслуживанием, на магазины с полным обслуживанием.

В зависимости от предлагаемого ассортимента розничные магазины классифицируются на специализированные магазины, универмаги, супермаркеты, дежурные магазины, супер-магазины, комбинированные магазины, гипермаркеты.

С точки зрения форм собственности и контроля можно выделить следующие типы розничной торговли: магазины корпоративной цепи, кооперативы розничных торговцев, кооперативы потребителей, франшизы, торговые конгломераты. Кроме того, выделяют связки магазинов.

Магазины корпоративной сети – несколько магазинов, имеющих общего владельца и проводящих общую политику по закупкам и продажам одинаковых групп товаров. Главные преимущества таких магазинов по сравнению с независимыми магазинами заключаются в объемных закупках товаров по низким ценам, в реализации ряда функций (ценообразование, продвижение, закупки, контроль запасов, прогнозирование сбыта) на уровне общих корпоративных служб.

Кооператив розничных торговцев представляет собой группу независимых розничных торговцев или магазинов розничной торговли, объединившихся для централизованных совместных закупок, ведения общего складского хозяйства и проведения общей политики в области закупок и продвижения продукта. Прибыль каждого члена пропорциональна объему сделанных им закупок.

Кооператив потребителей – розничная фирма, владельцами которой являются потребители. Члены кооператива вносят деньги для открытия своего собственного магазина, определяют его политику и выбирают менеджеров. Члены кооператива получают дивиденды.

Торговый конгломерат является корпорацией, которая объединяет несколько организаций разнородных направлений и форм розничной торговли под единой центральной собственностью. На центральном уровне осуществляются некоторые распределительные и управленческие функции.

Связка магазинов – объединение магазинов в целях усиления их притягательной силы для потребителей и создания возможностей для них купить все необходимое в одном месте.

Прямой маркетинг – маркетинг, осуществляемый через рекламу, адресован непосредственно потребителям с целью получения от них прямого ответа на обращение рекламы. В литературе по маркетингу прямой маркетинг часто рассматривается не как форма розничной торговли, а как один из инструментов маркетинговых коммуникаций.

Существуют следующие формы прямого маркетинга: прямой маркетинг по почте, маркетинг по каталогам, телемаркетинг, телевизионный маркетинг и электронная торговля.

Прямой маркетинг по почте («директ мейл») – прямой маркетинг, осуществляемый путем рассылки почтовых отправок (писем, рекламы, образцов, проспектов и др.) потенциальным клиентам. Рассылочные списки формируются на основе списков наиболее вероятных покупателей определенных групп товаров.

Маркетинг по каталогам – прямой маркетинг посредством каталогов, рассылаемых выбранным клиентам или предоставляемых им в магазинах.

Телемаркетинг – использование телефона для непосредственной продажи товара потребителям. Представители фирм используют бесплатные для клиентов телефонные

номера для получения от них заказов на основе телевизионной и радиорекламы, прямой почты, торговли по каталогам.

Телевизионный маркетинг – прямой маркетинг через телевидение путем показа рекламы прямого ответа (первые ответившие потребители имеют льготные условия покупки) или использования специальных телевизионных коммерческих каналов для продажи на дому по выгодным ценам.

Электронная торговля – прямой маркетинг через двухканальную систему, которая связывает кабельной или телефонной линией потребителей с компьютеризированным каталогом продавца. Потребитель осуществляет связь с продавцом, используя специальный пульт управления, подключаемый к телевизору, или персональный компьютер. Таким путем потребитель уточняет предмет покупки, его цену, условия и сроки получения выбранного товара (визит в магазин, доставка товара на дом и др.).

Эффективным подходом к увеличению продаж является интегрированный прямой маркетинг, под которым понимается проведение компанией прямого маркетинга путем использования различных маркетинговых средств, применяемых в несколько этапов, с целью улучшения положительной реакции потребителей на предложения и увеличения прибыли.

Прямая продажа осуществляется разъездными торговыми агентами (коммивояжерами) непосредственно на дому, в конторах клиентов или на специально организованных встречах на дому с группой потенциальных покупателей (например, соседей, родственников).

Коммивояжер может предлагать покупателям товары как непосредственно, так и по имеющимся у него образцам, каталогам и т.п. Главная форма его работы – личные контакты с потенциальными потребителями, клиентами на определенной территории. Коммивояжеры действуют на основании срочных или бессрочных трудовых соглашений с предприятием, которое они представляют. Они размещают заказы на продукцию и формируют круг покупателей, при этом они, как правило, не

уполномочены заключать сделки. За свою деятельность коммивояжеры получают или твердую заработную плату, или вознаграждение, исчисляемое как процент от суммы размещенных заказов (проданных товаров).

Достоинством прямой продажи является доверие покупателей, недостатком – более высокая цена из-за затрат на дополнительные услуги.

С помощью *торговых автоматов* продается большое количество товаров: сигареты, напитки, сладости, газеты, продукты питания, косметика, осуществляются операции с деньгами и т.п. По сравнению с магазинной розничной торговлей торговые автоматы работают 24 часа в сутки, не требуют продавцов, меньше повреждают товары и занимают малые торговые площади. Однако специальное оборудование и труд делают их достаточно дорогими, поэтому цена товаров, продаваемых с помощью автоматов, порой на 15-20% выше, чем в розничных магазинах. Это один из самых обезличенных видов торговли. С помощью торговых автоматов продается менее 1% товаров розничной торговли.

В последние годы нашла применение такая форма ведения розничной торговли, как *сетевой маркетинг*. В данном случае сбытовые агенты фирмы-производителя устанавливают, пользуясь, в первую очередь, личными связями, контакты с потенциальными покупателями.

Продав им определенный товар, покупателя просят на основе оплаты «процент от объема продаж» найти новых покупателей, тех, в свою очередь, просят на тех же условиях найти очередных покупателей и т.д. Таким образом создается сеть покупателей-продавцов.

Главными решениями оптовых и розничных торговцев в области маркетинга является выбор целевых рынков, товарного ассортимента и комплекса услуг, определение цены, выбор эффективных методов стимулирования продаж и месторасположения торгового предприятия.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит сущность ценовой политики в системе маркетинга?
2. Какие существуют факторы ценовой политики?
3. В чем отличие ценовой конкуренции от неценовой?
4. Как осуществляется выбор методологии ценообразования?
5. Какие существуют методики управления?
6. Что такое стратегия и виды стратегий?
7. Как внутренние и внешние факторы могут влиять на ценовую политику в системе маркетинга?
8. На чем основывается метод ориентированный на спрос?
9. В чем состоит сущность стратегии обеспечения стабильности рынка?
10. В чем заключается суть классической модели спроса и предложения?

Глава 18. КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА В МАРКЕТИНГЕ

Ключевые слова: коммуникация, политика, управление, маркетинг, общественность, реклама, стимулирование, сбыт, метод, потребитель, пропаганда.

18.1. Понятие коммуникационной политики

Коммуникативная политика в системе маркетинга – это перспективный курс действий предприятия (или его представителей), направленный на планирование и осуществление взаимодействия фирмы со всеми субъектами маркетинговой системы на основе обоснованной стратегии использования комплекса коммуникативных средств, обеспечивающих стабильное и эффективное формирование спроса и продвижения предложения на рынки с целью удовлетворения потребностей покупателей и получения прибыли.

По структуре коммуникативная политика включает два направления:

- межличностные коммуникации - общение и взаимодействие;
- неличностные коммуникации, рассматриваемые как процесс манипулирования средствами и методами коммуникаций.

Оба направления являются неотъемлемой частью коммуникативной программы фирмы. Межличностные коммуникации осуществляются между двумя и более лицами, которые непосредственно общаются друг с другом без или с использованием каких-либо средств коммуникаций.

Неличные коммуникации осуществляются в условиях отсутствия личного контакта и обратной связи с использованием средств массового и избирательного воздействий в зависимости от сложившейся окружающей среды (печать, радио, телевидение, щиты и т.д.).

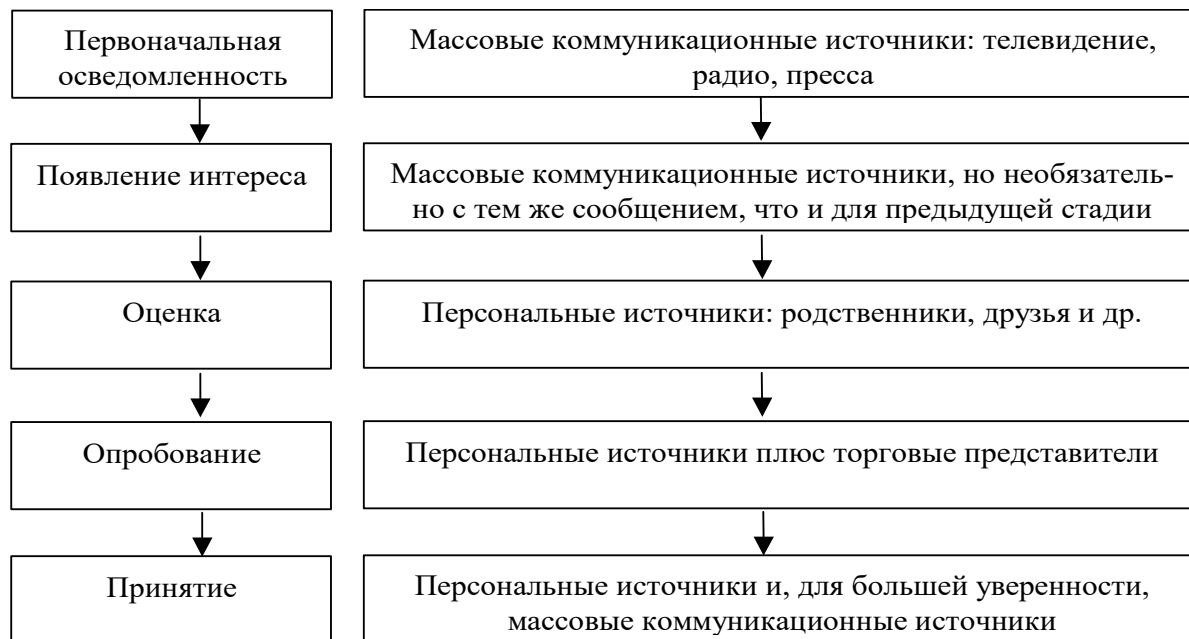


Рис.18.1. Стадии принятия потребителем нового продукта и используемая информация¹⁴⁰

Для коммерческих предприятий обычно выделяют два уровня коммуникаций:

- ✚ уровень общей коммуникации, в рамках которого разрабатывается коммуникативная политика предприятия, определяются стратегическая целевая установка и базовые инструменты осуществления коммуникаций;

- ✚ уровень структурных подразделений, на котором принимаются решения об использовании арсенала коммуникативных инструментов. Это подразделения рекламы, стимулирования сбыта, связи с общественностью, внутрифирменных коммуникаций, спонсорства и т.д. В задачи

¹⁴⁰ М. Фомичёва, С.С. Железняков, М.А. Чаплыгина, Е.В. Безуглая. Маркетинг: Учебное пособие. Юго-Зап. гос.ун-т, 2016. 202 с.

этих отделов входят планирование и реализация соответствующих инструментов коммуникаций в рамках принятых стратегии и тактики осуществления интегрированной концепции коммуникативной деятельности фирмы.

Связь с общественностью (public relations) и ее сущность

Связь с общественностью (public relations) – особая функция управления, которая способствует установлению и поддержанию общения, взаимопонимания и сотрудничества между организацией и ее общественностью; способствует решению различных проблем и задач; помогает руководству организации быть информированным об общественном мнении и вовремя реагировать на него; определяет и делает особый упор на главной задаче руководства компании – служить интересам общественности; помогает руководству быть готовым к любым переменам и использовать их по возможности наиболее эффективно, выполняя роль «системы раннего оповещения» об опасности и помогая справиться с нежелательными тенденциями; использует исследования и открытое, основанное на этических нормах общение в качестве основных средств деятельности.

PR – специалисты, по сути, являются посредниками между организацией и ее общественностью. *Деятельность PR можно обобщенно представить в виде двух направлений:*

- ✓ изучение мнения общественности; информирование о нем руководство организации;
- ✓ создание и распространение информации, позволяющей общественности уяснить политику и деятельность данной организации.

Эти направления и определяют основные принципы PR деятельности:

- обеспечение взаимной пользы организации и общественности;

■ осуществление программ и политики организации через призму общественного интереса;

■ честность, правдивость и открытость при работе с общественностью и средствами массовой информации;

■ осуществление коммуникаций до получения результата;

■ осуществление коммуникаций должно осуществляться с использованием научных методов изучения общественного мнения и междисциплинарного подхода; опираться на выводы психологии, социологии, политологии, других социально-экономических наук;

■ PR - профессионалы обязаны разъяснять общественности суть проблем до того, как эти проблемы переросли в кризис;

■ деятельность PR - профессионалов должна оцениваться с точки зрения единого критерия – этики поведения.

Считается, что PR выполняют три основные функции:

❖ контроль (целенаправленное формирование) мнения и поведения общественности с целью удовлетворения потребностей и достижения интересов организации;

❖ реагирование на общественность (мониторинг событий, проблем, поведения и выработка ответной программы действий с учетом полученной информации);

❖ достижение взаимовыгодных отношений между группами общественности внутри организации путем обеспечения их конструктивного взаимодействия, либо содействия ему.

В самом общем виде в деятельности PR можно выделить два направления:

• работа с внешней общественностью, включающей клиентов, партнеров, конкурентов, властные структуры и т.д.;

• работа с внутренней общественностью – сотрудниками самой фирмы.

Второе направление обуславливает важнейшую роль PR в системе менеджмента. Соответственно, в работе PR-отдела выделяются два направления коммуникационного

менеджмента: управление внешними и внутренними коммуникациями.

Важное место PR в управлении внутрифирменными коммуникациями обусловлено и тем, что усилия PR необходимы для поддержки самой системы менеджмента. Это заключается, *во-первых*, в работе с персоналом, а *во-вторых*, в работе с руководством.

В работе с персоналом служба PR выполняет следующие функции:

- на основе исследования проблем коллектива консультирует руководство и принимает участие в управлении с целью создания гармоничных, доверительных и взаимовыгодных отношений между руководством и персоналом организации;

- разрабатывает систему информированности сотрудников на разных уровнях;

- организует подготовку внутренних публикаций для сотрудников;

- отслеживает и способствует разрешению конфликтных ситуаций в организации;

- изучает и поддерживает чувство удовлетворения служащих от работы;

- организует корпоративные развлечения – программы отдыха для сотрудников и членов их семей с целью большего сплочения коллектива;

- подготавливает и организует вручение премий и наград – материальные и моральные поощрения играют неоценимую роль во внутрифирменных отношениях; следует отметить, что стоимость подарка или размер премии не играют доминирующей роли; главным является признание руководством заслуг сотрудника и внимание, которое при этом оказывается.

В работе с руководством служба PR:

- ✚ осуществляет имидж мейкинг и паблисити руководителя;

- ✚ готовит статьи и тезисы выступления для руководства;

✚ подготавливает публичные выступления руководителя, включая тренинг, постановку движения, дикции и голоса; консультирует по правилам хорошего тона; правит речь и освобождает от вредных привычек в поведении; обучает приемам овладения аудиторией;

✚ при необходимости консультирует руководство организации по вопросам формирования политики;

✚ участвует в выработке политических решений;

✚ влияет на руководство с тем, чтобы спланированные PR-программы были приняты;

✚ присутствует на всех встречах руководства, планирует и проводит эти встречи.

Основные принципы public relations

Основными принципами public relations являются следующие:

✓ говорить о себе правду, только правду и ничего кроме правды (но никто не утверждает, что надо говорить всю правду; в этом и заключается одна из важных особенностей PR – отделять информацию, которая должна быть опубликована, от информации, которую публиковать нельзя ни в коем случае);

✓ искать «связки» с действительностью, уметь самостоятельно эти самые «связки» просчитывать и реализовывать;

✓ хорошие PR не должны быть заметными и тем более навязчивыми (назойливыми, раздражительными). Ни в коем случае нельзя забывать о чувстве меры;

✓ тщательно отслеживать интересы и стиль подачи материалов всех журналистов, специализирующихся в области подготовки материалов в системе PR, для их опубликования в СМИ.

Программы PR создают для фирмы благоприятный социальный климат или, как минимум, социально неагрессивную среду, снимая возможные противоречия. Таким

образом, в значительной степени решаются как коммуникативные, так и коммерческие задачи фирмы.

В течение нескольких последних десятилетий в развитых странах социально-этичный маркетинг стал доминирующей концепцией товаропроизводства.

Социально-этичный маркетинг предлагает взаимодействие организации с различными группами общественности. Не случайно PR стали пятым по счёту элементом «пи» маркетингового комплекса, наряду с «product» (продукт), «price» (цена), «promotion» (продвижение), «place» (место). Объединение пяти элементов в маркетинговый комплекс означает, что все решения организации, работающей на рынке, должны приниматься с учётом комплексной взаимосвязи. Выживание, устойчивость и процветание компании на рынке, а теперь уже и в обществе, определяется чёткой проработкой каждого из пяти элементов в их взаимосвязи и взаимозависимости.

PR отличается от «продвижения» тем, что продвигает не столько продукт на рынке, сколько саму организацию в общественном сознании. Если продвижение работает преимущественно с потребителями, то PR – с более широкой общественностью, где потребители – не единственная и не самая значимая аудитория. Если продвижение использует платное средство информирования – рекламу, то PR практически бесплатны для источника. СМИ заинтересованы в качественной PR-информации, поскольку продают то, что получено бесплатно, подписчикам и другим потребителям.

Специалисты по PR фактически являются посредниками между представляемой организацией и различными группами общественности, с которыми организация имеет дело. Поэтому на пиармена возлагается ответственность и перед организацией, от имени которой они действуют, и перед различными аудиториями общественности. Они призваны распространять информацию, позволяющую заинтересованным группам населения уяснить политику и

деятельность данной организации. С другой стороны, пиармены внимательно изучают общественное мнение этих групп, информируя о нем руководство организации, обязанное прислушиваться к настроениям населения и реагировать на них.

Такая посредническая деятельность гармоничных отношений между организацией и общественностью определяют основные принципы деятельности института PR и его специалистов.

Эти основоположные принципы сформулированы авторами американского учебника «Это PR. Реалии публик рилейшнз» Д.Ньюсомом, А.Скоттом, Дж.Турком:

1. Паблик рилейшнз имеют дело с реальной, а не воображаемой действительностью, с фактами, а не фикцией. Поэтому основой их успешной политики является абсолютная правдивость, тщательное планирование и выполнение программ, главной целью которых выступает удовлетворение общественных интересов.

2. Паблик рилейшнз – профессия, ориентированная на такое оказание услуг, где основное значение имеют интересы общественности, а не собственная выгода. Иначе говоря, паблик рилейшнз – абсолютно преданное служение общественности.

3. Поскольку пиармен обязан обращаться к общественности и искать у нее поддержки программ и политики организации, главным критерием выбора этих программ и направлений политики должен быть общественный интерес.

Поэтому пиармену необходимо быть мужественным, чтобы не побояться сказать нет своему клиенту или отказаться от выполнения программы, вводящей общественность в заблуждение.

4. Учитывая то, что пиармен обращается к различным группам общественности через средства массовой информации, являющиеся по своему характеру общественными каналами коммуникации, он обязан сохранять чистоту этих

каналов. Он никогда не должен преднамеренно или невзначай вводить в заблуждение средства массовой информации.

5. Находясь между организацией и окружающей ее общественностью, пиармены обязаны быть эффективными коммуникаторами, передавать информацию в обоих направлениях до тех пор, пока не будет достигнуто взаимопонимание.

6. Чтобы содействовать коммуникации в обоих направлениях и быть эффективными коммуникаторами, работники публичных релейшнз должны хорошо знать мнения и настроения различных групп общественности, широко применяя научные методы изучения общественного мнения. Система публичных релейшнз не может довольствоваться домыслами.

7. Чтобы глубже понять волнующие общественность организации проблемы и отыскать лучшие пути выхода на них, работники публичных релейшнз не должны надеяться исключительно на интуицию, они обязаны опираться на выводы таких социальных наук, как психология, социология, социальная психология, широко пользоваться их методологией изучения общественного мнения, процессов коммуникации и семантики.

8. Поскольку научными исследованиями публичных релейшнз занимаются многие специалисты, практики этой сферы должны постоянно привлекать и адаптировать к своим условиям разработки смежных дисциплин, включая теорию познания, психологию человека, социологические, политологические, экономические и исторические теории. Словом, к сфере публичных релейшнз необходим междисциплинарный подход.

9. Работники публичных релейшнз обязаны разъяснять общественности суть проблем заблаговременно, еще до того, как они перерастут в кризис. Это значит, что пиармены призваны бить тревогу и давать своевременно советы, чтобы люди не оказались застигнутыми врасплох.

10. Деятельность работников публичных рилейнз следует оценивать на основании единого критерия – этики поведения. Личностные черты пиармена определяются исключительно тем, какой репутацией он пользуется.

Основные направления связи с общественностью

Связь с общественностью, пиар-связи с общественностью, отношения с общественностью, общественные связи, общественные отношения, общественное взаимодействие; технологии создания и внедрения при общественно-экономических и политических системах конкуренции образа объекта (идеи, товара, услуги, персоналии, организации-фирмы, бренда) в ценностный ряд социальной группы, с целью закрепления этого образа как идеального и необходимого в жизни. В широком смысле – управление общественным мнением, выстраивание взаимоотношений общества и государственных органов или коммерческих структур, в том числе, для объективного осмысления социальных, политических или экономических процессов.

Существует несколько разновидностей связи с общественностью (они различаются в зависимости от целей пиара и в зависимости от того, на кого он направлен). Приведем главные из них:

1. Незамещенная должность со СМИ (паблисити, **media relations**).
2. Корпоративный **PR** (формирование имиджа компании).
3. Управление в кризисных ситуациях либо кризис-менеджмент.
4. Отношения с работниками (**HR**).
5. Отношения в финансовой сфере (инвестиционный пиар либо **IR**).
6. Отношения с властными структурами и местным населением (как и называется взаимодействием с государственными органами, лоббизмом, политическим пиаром либо **GR**).
7. Товарная пропаганда (**PR**-поддержка продаж либо маркетинговый пиар).

8. Внутрикorporативный либо внутренний PR.

Вначале пиаровская деятельность была направлена лишь на потребителей.

Программы public relations, направленные на создание положительной популярности производящих товары фирм, и все еще остаются важнейшим направлением пиара. Это преимущественно важно при выводе на рынок свежих видов товара, когда нужно уверить настороженных потребителей в высокой репутации фирмы-производителя. В наши дни объектом PR-компаний становятся к тому же возможные инвесторы (финансовый пиар), властные структуры, персонал самой фирмы. Кроме обычных пиаровских мероприятий применяют кризисный пиар, когда нужно ликвидировать негативные последствия поразившего фирму кризиса.

Политический пиар начал развиваться в эпоху представительной демократии, когда политическим руководителям стало нужно убеждать самые широкие круги избирателей голосовать за них. Современный политический пиар уже не сводится к созданию благоприятного имиджа отдельным политикам либо политическим партиям. В эпоху глобализации развивается международный PR, направленный на достижение взаимопонимания между гражданами разнообразных государств, невзирая на культурные различия. От имиджа государства зависит ее репутация, на которую реагируют зарубежные инвесторы, общественное мнение новых государств. Следовательно, деятельность современных дипломатов обязательно включает организацию публичных мероприятий, прославляющих достижения и культуру их государства.

Важной особенностью правильно организованного пиара является то, что это вакантное место направлено не столько на сиюминутный итог, сколько на достижение долгосрочных выгод. Скажем, коммерческий PR приносит итоги в виде подписанных контрактов, правительственных льгот, свежих инвестиций и т.п. спустя длительное время после проведения компаний, формирующих «хороший» имидж фирмы.

Категории общественных отношений

Жёлтый пиар – стратегия общественных отношений, основанная на запрещённых темах, ненормативной лексике. Определение «жёлтый» происходит из газетной сенсационной тематики, что логично соответствует принципам такого пиара. Эта категория не предполагает чёткой идеологии.

Серый пиар – мощная технология общественных отношений, основным методом которой является воздействие на подсознание общественности путем предоставления правдивой информации без указания ее источника.

Белый пиар – система мероприятий по двустороннему обмену информацией между субъектами пиара и целевой аудиторией.

Самопиар – «раскручивание» себя самого, нередко анонимное.

Коричневый пиар – стратегия общественных отношений, спекулирующая на ксенофобии, расизме и шовинизме.

Зелёный пиар – стратегия общественных отношений, основанная на ответственности за состояние окружающей среды. Зелёный цвет символически обозначает следование экологическим нормам, борьбу за окружающую среду.

Вирусный пиар – способ распространения информации в больших масштабах при помощи социальных сетей. По большей части это информация развлекательного характера. Целью вирусного PR является привлечение максимального количества зрителей или создание шума вокруг события, новости, кампании.

18.2. Реклама и средства рекламы

Реклама (от лат. *reclamare* - «утверждать, выкрикивать, протестовать») – часть маркетинговых коммуникаций, в рамках которой производится распространение информации, с целью привлечения внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему

Международная рекламная ассоциация (IAA) – организация, объединяющая корпоративных и индивидуальных членов, представляющих наиболее известные структуры, действующие на мировом рекламном рынке: рекламодателей, рекламных агентств и средств массовой информации.

В планах ассоциации – расширить свою деятельность в области продвижения идей саморегулирования рекламы во всех странах. Самым лучшим органом регулирования рекламы будет не правительственная организация, а непосредственные участники рынка. Международная рекламная ассоциация объединяет в своих рядах наиболее активных участников рекламной сферы, поэтому решения и проекты, выдвигаемые Международной рекламной ассоциацией, основаны на опыте, полученном во многих странах мира и имеют большую практическую ценность.

Согласно Международной рекламной ассоциации можно выделить основные средства торговой рекламы:

- реклама в прессе;
- печатная реклама;
- аудиовизуальная реклама;
- радиореклама;
- телевизионная реклама;
- рекламные сувениры;
- наружная реклама;
- Интернет-реклама;
- выставки и ярмарки;
- почтовая реклама (direct-mark).

Реклама в прессе включает в себя различные рекламные материалы, опубликованные в периодической печати.

Можно выделить две основные группы:

- рекламные объявления;
- различные публикации обзорно-рекламного характера.

Печатная реклама – рекламное средство, рассчитанное исключительно на зрительное восприятие, широко исполь-

зуется в ходе различных деловых встреч, презентаций, на ярмарках и выставках. Это:

✚ *каталог* – сброшюрованное или переплетённое печатное издание, содержащее систематизированный перечень большого числа товаров, как правило, иллюстрируемое фотографиями товара;

✚ *проспект* – сброшюрованное или переплетённое печатное издание, информирующее о конкретном товаре или группе товаров или, вообще о фирме;

✚ *буклет* – несброшюрованное и непереплетённое, а многократно или однократно сфальцованное (сложенное) печатное издание. Может иметь различные размеры и варианты фальцовки, но в развёрнутом состоянии его размер не должен превышать размера стандартного типографского печатного листа;

✚ *плакат*;

✚ *листовка*.

Аудиовизуальная реклама – средство охватывает довольно большую аудиторию и является очень оперативным. Наиболее эффективные результаты это средство даёт при рекламе услуг или товаров массового спроса.

Радиореклама:

- радиоролик;
- радиообъявление – информация, которая зачитывается диктором;
- радиопередача рекламного характера (обзоры, интервью).

Достоинства:

- большой охват аудитории;
- оперативность;
- дешевле, чем телевизионная реклама;
- возможность создания радиопередачи;
- меньшая навязчивость, чем у телевизионной рекламы;
- невысокая избирательность;

- маленькая возможность обратиться к целевой аудитории.

Телевизионная реклама является достаточно дорогим рекламным средством и имеет постоянную тенденцию к росту расходов. Обладает высоким уровнем охвата аудитории, сильным воздействием на аудиторию; хоть и не ярко выраженной, но избирательностью аудитории.

Рекламные сувениры – широко применяемое средство, являющееся имиджевой рекламой. Установка наружной рекламы требует согласования с городскими властями.

Интернет реклама. Интернет – глобальный виртуальный рынок, не имеющий территориальных ограничений.

Этапы создания рекламы

Процесс создания рекламного сообщения делится на несколько последовательных этапов, которые рассмотрим на примере разработки рекламного объявления для прессы:

- ❖ поиск идеи – творческое начало создания рекламного сообщения;

- ❖ разработка рекламного текста – работа над основной частью рекламы;

- ❖ разработка изобразительного решения и подготовка оригинал-макета создание окончательной версии рекламы.

Аналогичные этапы, которые учитывают специфику канала распространения рекламы, существуют для разработки других видов рекламы.

Первый этап: поиск идеи. Творческий процесс начинается со знакомства с четко сформулированными предложениями, которые обычно разрабатываются на основе маркетинговых исследований и технических описаний товара. Вся информация используется при рассмотрении различных идей с целью найти единственную, которая полностью будет отвечать задачам. То есть творческий процесс начинается только после окончания предварительных исследований. Творческая команда должна иметь как можно больше достоверной информации по

следующим направлениям: о компании и ее продукции, о конкурентах, а также о целевой аудитории.

На этом этапе творческая команда стремится сформулировать так называемое уникальное торговое предложение (УТП). Понятие УТП было введено в практику американским рекламистом Россером Ривсом в 1960 г. и изложено в его книге «Реальность в рекламе». Смысл УТП состоит в том, что рекламное обращение должно содержать интересное, аргументированное предложение, адресованное потребителю. Такое предложение подчеркивает преимущества товара и по своему содержанию и форме ни в коем случае не должно быть похожим на рекламу конкурентов. Эти черты и придают рекламе ту уникальность, которая привлекает потребителя.

В процессе выяснения фактов появляется основа для подробного обсуждения задач, стоящих перед рекламой. То есть факты являются отправной точкой всего творческого процесса.

После осмысления информации творческий процесс переходит непосредственно в стадию разработки идей. *На этом этапе важно:*

- ✓ сформулировать окончательную идею после обсуждения как можно большего числа возможных вариантов;
- ✓ развить выбранную идею путем ее совершенствования с помощью модификаций, комбинаций и т.д.

При формулировании рекламной идеи, в процессе ее поиска, в творческой команде обсуждаются различные вопросы, которые помогают разработке идей. Эти вопросы позволяют творческим работникам погрузиться в атмосферу товара, над рекламой которого идет работа.

Второй этап: общие принципы разработки рекламного текста.

Текстовая основа рекламного обращения – письменное изложение наиболее важных аргументов и призывов, которые должны помочь решить поставленные задачи. На радио и телевидении составитель текста является автором сценария.

Написание рекламного объявления с длинным текстом не всегда бывает сложнее, чем с коротким, но броским. Размер текста в рекламном объявлении определяется, прежде всего, тем товаром, который рекламируется, и целями рекламы. Чтобы написать текст, который будет полностью отвечать всем требованиям, рекламисты следуют некоторым принципам:

- изучают рекламируемый товар и его предыдущую рекламу, а также рекламу конкурента;
- анализируют отзывы потребителей этого товара.

Кроме этого, известно, что независимо от средств распространения информации реклама эффективнее, если она:

- ➡ проста по содержанию (содержит одну или две ключевые идеи);
- ➡ конкретна (использует факты, важные детали);
- ➡ указывает на преимущества или уникальность рекламируемого товара;
- ➡ может быть представлена в различных вариантах на протяжении всей рекламной кампании (т.е. является эластичной).

В рекламном объявлении всегда присутствует название марки и указывается основная выгода для потребителя, а текст заканчивается обычно настойчивыми призывами к действию. Сообщение должно быть существенным по содержанию, а стиль рекламного объявления не должен радикально меняться в течение жизненного цикла рекламируемого товара.

Третий этап: подготовка окончательного оригинал-макета рекламного объявления.

Этот этап является одним из самых важных в работе над рекламой, поскольку в единое целое собираются все элементы рекламного объявления текст и графика в виде фотоиллюстраций или рисунков, подбираются шрифты, цветовая гамма. Определяется окончательный вид рекламного объявления. В результате создается оригинал-макет, который идет в производство.

В рекламном обращении иллюстрации зачастую имеют решающее значение. В качестве иллюстративного материала используют рисунки или фотографии, а также важную роль играют цветовое, композиционное и шрифтовое решения.

Процесс подготовки иллюстраций равнозначен процессу составления текста, особенно, если цель рекламы – привлечь внимание к самому товару. Как при составлении текста, так и при выборе изобразительного решения творческие сотрудники всегда помнят, что реклама должна быть интересной и понятной аудитории.

Другое правило – рекламное объявление обязательно должно включать изображения товаров данной марки. При использовании стратегии родственных товаров главную роль в объявлении играет название компании-производителя, например, «Sony» или «Panasonic». Использование цветной или черно-белой рекламы диктуется только общими задачами изобразительного решения, так как их воздействие на потребителя примерно одинаково. После окончания этой работы утверждается оригинал-макет, и на этом завершается творческий период работы над рекламой.

Разработка бюджета рекламы

Рекламный бюджет – это размер и структура финансовых средств, предназначенных для осуществления рекламной деятельности.

Бюджет рекламы – объем денежных средств, который выделяется и используется для проведения мероприятий рекламного характера в течение определенного периода времени

При разработке бюджетной рекламы следует отталкиваться от финансовых возможностей рекламодателя. Также во внимание принимаются такие факторы, как объем продаж продукта (реальный или предполагаемый, если речь идет о рыночной новинке), размер прибыли, общая величина расходов на рекламу. Однако простое сопоставление затрат на







рекламу не с объемом продаж не всегда выступает информативным показателем. Ведь валовой доход и оборот является результатом всей деятельности в области маркетинга и целого комплекса мероприятий, направленных на стимулирование сбыта.

Отдельные компании для определения величины расходов на рекламу используют показатель процента от прибыли или продаж. В качестве базового уровня выбираются данные прошлого года или среднее значение за несколько лет. Применительно к новому продукту используются планируемые величины данных показателей. Следует отметить, что разработка бюджета рекламной кампании подобным способом несет в себе ряд недостатков и может быть скорректирована с учетом новых обстоятельств. Например, бюджет может быть пересмотрен при агрессивном продвижении конкурентами нового продукта или общем изменении динамики рынка.

Одним из самых интересных методов разработки и исчисления бюджета рекламной кампании выступает способ, основанный на целях, которые преследуются в ходе медиапланирования. Это может быть повышение уровня узнаваемости марки, увеличение времени рекламного контакта и т.д. В зависимости от желаемого результата, на основе статистики эффективности медиа-планов прошлых лет составляется перечень конкретных мероприятий с указанием расходов по их реализации.

Факторы, влияющие на размер рекламного бюджета

Вот несколько наиболее существенных факторов, которые необходимо учитывать:

-  объем и размеры рынка;
-  роль рекламы в комплексе маркетинга;
-  этап жизненного цикла товара;
-  дифференциация товара;
-  размер прибыли и объем сбыта;
-  затраты конкурентов;

✚ финансовые ресурсы.

Каждый фактор рассмотрен отдельно, исходя из принципа при «прочих равных условиях», чего, естественно, никогда не бывает в действительности. Все эти факторы взаимосвязаны, постоянно меняются, и при разработке бюджета их необходимо рассматривать в совокупности.

18.3. Стимулирование сбыта в маркетинге

Стимулирование сбыта в маркетинге – вид маркетинговых коммуникаций, обозначающий комплекс мероприятий по продвижению продаж по всему маршруту движения товара от изготовителя через каналы сбыта до потребителя – с целью ускорения сбыта товаров. В основе данных мероприятий – краткосрочное увеличение продаж путем предоставления покупателю определенной выгоды.

В западном маркетинге стимулирование сбыта относят к мероприятиям ВТЛ.

Виды стимулирования сбыта:

1. Стимулирование розничной торговли:

- ✓ дополнительные сделки с компаниями-продавцами;
- ✓ конкурсы для компаний-продавцов или их персонала;
- ✓ предоставление специальной рекламной поддержки при условии увеличения продаж.

2. Стимулирование потребителей:

- ✓ программа лояльности;
- ✓ предоставление бесплатных образцов;
- ✓ скидки;
- ✓ подарочные предложения;
- ✓ конкурсы и розыгрыши;
- ✓ промоакции.

Мероприятия по стимулированию потребителей часто проводятся непосредственно в местах продаж (общепринято употребление термина POS – сокращение от английского point

of sale). При этом, POS-мероприятия, для большей эффективности, могут предварительно рекламироваться, а также красочно и броско оформляются для привлечения внимания потребителей. Стимулирование сбыта применительно к аудио- и видеопродукции, компьютерным играм, Интернет-сайтам; часто называется «раскруткой» (например, «раскрутка музыкальной группы»).

Стимулирование продаж существует во многих различных формах, проклассифицировать которые можно следующим образом:

- в зависимости от инициатора и целевой группы;
- ценовое стимулирование продаж или ценностное стимулирование продаж;
- горизонтальный или вертикальный эффект;
- проникающее или широкомасштабное воздействие;
- прямое или опосредованное стимулирование продаж;
- стимулирование продаж, ориентированное непосредственно на рост продаж, или имеющее информационно-коммуникативную направленность.

Разработаны различные формы стимулирования продаж. *Существуют следующие типы потребительского стимулирования продаж:*

- ❖ ценовое стимулирование продаж;
- ❖ ценностное стимулирование продаж;
- ❖ стимулирование продаж, использующее принцип лотереи;
- ❖ стимулирование продаж, имеющее информационно-коммуникативную направленность.

Методы стимулирования потребителей

Существуют две группы методов стимулирования потребителей – ценовые и неценовые. *Ценовые методы* стимулирования, несмотря на использование различных приемов, связаны со снижением цены на товар. *Неценовые*

методы имеют в своем арсенале разнообразные формы: натуральную, активное предложение, сервис.

Рассмотрим формы ценового стимулирования. *Их обычно делят на группы:*

- ✓ прямое снижение цен, купоны, снижение цен с отсрочкой скидки;

- ✓ скидка, установленная в процентах к цене, обычно сопровождается фиксацией на ценнике старой и сниженной цены;

- ✓ фиксированный размер скидки в денежном выражении – скидка устанавливается как конкретная величина в денежном выражении;

- ✓ новая сниженная цена – устанавливается в случае замены данного товара новым, при реализации сезонного товара по окончании сезона, приурочивается к праздникам, юбилеям и другим событиям;

- ✓ снижение цен на мелкие партии товара, например, продажа двух зубных щеток Colgate в общей упаковке по цене одной;

- ✓ объединенная продажа взаимодополняющих товаров, например, продажа шампуня и бальзама для волос одной марки в единой упаковке;

- ✓ зачет цены старого товара при покупке нового аналогичного товара;

- ✓ предоставление скидки на дополнительно приобретенное количество товара, например, устанавливается скидка при покупке 10 баночек консервов;

- ✓ бонусные скидки постоянным покупателям, которые обычно оформляются дисконтной карточкой;

- ✓ скидки отдельным категориям потребителей, например, студентам, пенсионерам;

- ✓ скидки сконто – скидки, предоставляемые при покупке товаров за наличные деньги.

Второй формой стимулирования продаж является использование купонов, или так называемым купонам.

Сущность этой формы – заключается в том, что покупатель, предъявивший купон, получает скидку с цены определенного товара. Купоны распространяются самыми разнообразными методами: в прессе, внутри упаковки, помещаются в рекламных объявлениях, доставляются покупателям путем прямой рассылки и т.д.

Третья группа методов ценового стимулирования заключается в снижении цен с отсрочкой предоставления скидки. Эта форма предполагает предоставление скидки после совершения покупки. Получив от покупателя купон или иное подтверждение покупки, продавец возвращает ему оговоренную сумму. Такой вид называется простым возмещением с отсрочкой.

Номенклатура ценовых методов не ограничивается перечисленными выше. Появляются новые варианты, однако общий смысл остается тот же.

Предоставление скидок может осуществляться по инициативе торговых предприятий или производителей. К проведению акции нередко привлекаются банки, предоставляющие кредит. Примерами успешного проведения таких совместных акций была продажа бытовой техники магазинами МКС, «Фокстрот».

Первая группа методов включает в себя натуральные виды стимулирования:

- прямая премия, которая выдается покупателю в дополнение к купленному товару. Премией могут быть товары различной стоимости – от наклеек, карманных календариков, игрушек до достаточно дорогих изделий;
- прямая премия с привлечением торговой точки предполагает предложение покупателю сделать дополнительную покупку на определенную сумму;
- предоставление образцов товаров – так называемые, семплинги (sampling – бесплатное распространение пробных образцов товара среди целевой аудитории и дегустация (testing – тестинги) – возможность бесплатно попробовать продукт,

самому ощутить те качества, о которых заявляет производитель.

Вторая группа методов объединяется под общим названием «активное предложение». Эти методы основаны на активном привлечении к акциям покупателей, что и предопределило их название. *К этой группе относятся:*

- раздача листовок – используется для сообщений об открытии нового магазина, снижении цен в торговой точке;

- конкурсы, которые требуют от участников определенных знаний по теме конкурса или артистических данных. Практикуются самые разнообразные формы их проведения;

- организация массовых развлекательных мероприятий, так называемый «событийный маркетинг» (event marketing) различных фестивалей, вечеринок и т.п. Один из эффективных методов стимулирования сбыта. Такие акции обычно приурочивают, к каким-нибудь датам, например, ко дню города, годовщине компании, открытию нового магазина и т.д. Основная задача при организации таких акций – создать зрелищность и привлечь представителей целевой аудитории;

- лотереи – мероприятия, предполагающие случайность отбора призеров. Например, в магазине «Домотехника» в течение месяца проводился розыгрыш призов среди купивших бытовую технику Samsung на сумму более 50 000 сум;

- лото – мероприятие, основанное на необходимости соединить две или несколько частей послания к потребителю. Наглядным примером может служить акция, проводившаяся пивзаводом. Необходимо было собрать крышечки, буквы на которых составили бы название определенной марки пива.

Популярность акций-лотерей в последнее время значительно уменьшилась из-за негарантированности приза и необходимости дополнительных усилий. Призом в каждой из названных форм стимулирования является конкретный товар производителя, торгового посредника. Они привлекают

значительный интерес потребителя, так как проводятся в игровой, театрализованной форме, имеют огромное количество сценариев по их проведению.

18.4. Пропаганда

Паблицити (пропаганда)¹⁴¹ – комплекс информационно-коммуникативных мероприятий, осуществляемых организациями СМИ формально независимо от коммуникатора, на продвижение которого они фактически направлены.

В связи с неуклонной интенсификацией процессов компьютеризации всех сфер жизнедеятельности мирового сообщества глобальные (интегрированные) информационно-компьютерные сети (типа Интернет), по прогнозам экспертов, станут одним из основных СМИ.

Интернет – открытая мировая информационная инфраструктура, состоящая из взаимосвязанных компьютерных сетей и обеспечивающая доступ к удаленной информации, а также обмен информацией между компьютерами.

Специалисты отмечают следующие достоинства среды Интернет: экономичность, высокую селективность аудитории, ненавязчивость, простоту оценки результатов и легкость, с которой устанавливается обратная связь. Информация в Интернете общедоступна, т.е. на любой информационный сайт можно попасть из любой страны в любое время, а для решения языковых проблем можно сделать несколько версий одного и того же сайта на разных языках.

Кроме того, использование Интернета позволяет существенно снизить затраты на публик рилейшнз за счет перенесения акцента с традиционных средств, например, печатных материалов, на информационную форму представления в Интернете.

¹⁴¹ М. Фомичёва, С.С. Железняков, М.А. Чаплыгина, Е.В. Безуглая. Маркетинг: Учебное пособие. Юго-Зап. гос.ун-т, 2016. 202 с.

При коммуникации в Интернете взаимодействие происходит через его среду, которая вносит значительный вклад в происходящее взаимодействие. Первоначальное общение происходит не между отправителем и получателем информации, а, скорее, между пользователем и некой средой, коммуникационным пространством, причем оба участника диалога являются как отправителями, так и получателями информации.

Баннерная сеть – функционирующий в рамках Интернета программно-технический комплекс, применяемый ограниченной группой пользователей для целей прямого взаимного информирования и директ-рекламы.

Использование Интернета дает возможность развивать систему маркетинговой кооперации.

Система маркетинговой кооперации – объединение производителей (поставщиков), оптовых и розничных дистрибьюторов, сервисных организаций, структур информационного бизнеса, промоутеров, взаимосвязанных определенными отношениями делового сотрудничества в сфере маркетинга.

Промоутер – физическое или юридическое лицо, осуществляющее размещение в пространстве прямую передачу контактными аудиториями информационного послания определенного коммуникатора либо предоставляющее для этих целей коммуникатору соответствующие ресурсы.

Интернет значительно расширяет возможности деловой активности: практически речь идет не только о качественно новых маркетинговых информационных коммуникациях, но и о «виртуализации» целых отраслей национальной экономики, о формировании в обществе особой интерактивной бизнес-культуры.

Возможность применения определенных методов продвижения зависит, например, от того, достигают ли конкретные рекламные носители целевой аудитории или нет. Может быть запрещена реклама некоторых товаров (спиртного, табачных изделий).

Наибольшее распространение в сфере внешних маркетинговых информационных коммуникаций получили стратегии интенсивного, экстенсивного, суппортного (поддерживающего) и флуктуационного продвижения.

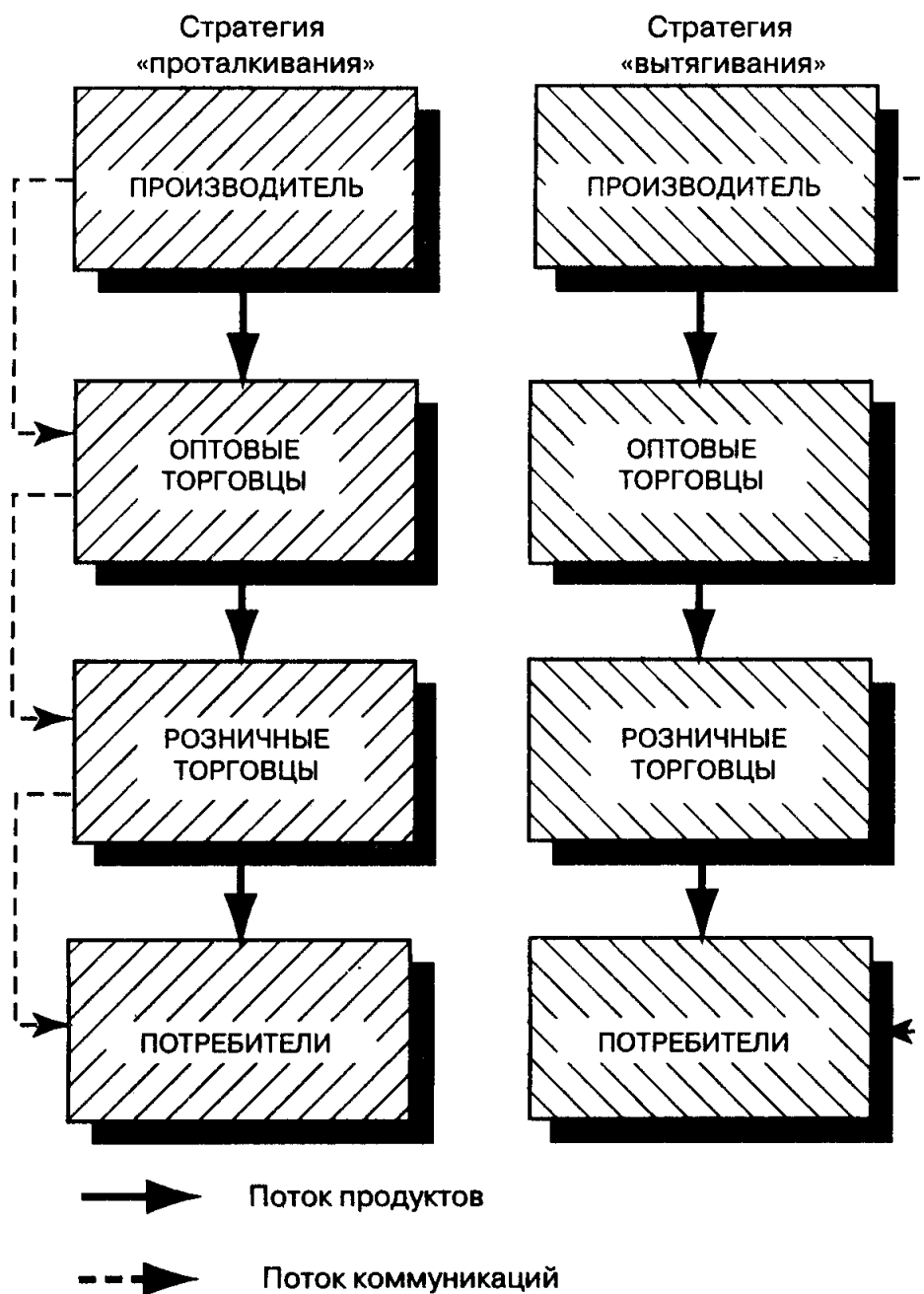


Рис.18.1. Стратегии «проталкивания» и «вытягивания»¹⁴²

¹⁴² М. Фомичёва, С.С. Железняков, М.А. Чаплыгина, Е.В. Безуглая. Маркетинг: Учебное пособие. Юго-Зап. гос.ун-т, 2016. 202 с.

Стратегия «проталкивания» предполагает деятельность по продвижению, адресованную только представителям распределительной системы, следующим в канале распределения сразу же за производителем (на рис. 18.1 – оптовым торговцам) с целью склонить их «довести» продукт до конечного потребителя. В свою очередь каждый участник канала распределения продвигает данный продукт следующему участнику.

Стратегия «вытягивания» – деятельность организации, направленная на продвижение продукта, адресованная конечным потребителям, которые при желании купить продукт начинают его требовать от представителей распределительной системы, которые в свою очередь обращаются к производителю. Процесс «вытягивания» протекает наиболее быстро и эффективно, если потребитель может приобрести продукт, минуя посредников, или когда канал распределения действует как ВМС, в которой информация является общей и проводится согласованная коммуникационная политика.

Большинство организаций используют комбинацию этих двух стратегий.

Таким образом, современный маркетинг требует гораздо большего, чем только создание хорошего товара, назначение за него привлекательной цены и обеспечение его доступности для всех целевых потребителей. Фирмы должны еще осуществлять коммуникацию с актуальными и потенциальными клиентами, розничной торговлей, поставщиками, другими заинтересованными лицами и потребителями.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается смысл коммуникационной политики?
2. Что такое реклама?
3. Основы публич рилейшес.
4. Расскажите о видах рекламы.
5. В чем заключается смысл коммуникационной политики?
6. Перечислите факторы стимулирования потребителей.

7. Для чего необходима система скидок?
8. Что такое рекламный бюджет?
9. Расскажите о инструментах рекламы.
10. Какие функции существуют в публичных релейшенз?

ГЛОССАРИЙ

ВТL-агентство – рекламное агентство, осуществляющее нестандартные персонифицированные маркетинговые коммуникации, а именно: стимулирование сбыта, событийный маркетинг, директ-маркетинг, мерчандайзинг, использование POS-материалов.

CTR – отношение количества кликов на баннер к количеству его показов; измеряется в процентах.

Event-мероприятие – запланированное рекламное мероприятие, способное стать новостью: презентация, церемония открытия, закладка первого камня.

Flash – технология веб-мультипликации и создания интерактивного контента компании от Macromedia, получившая широкое распространение. Применяется при создании анимационных заставок, веб-игр, интерактивных элементов сайтов и т.п.

Абсолютные потребности – возникли и выявлены при данном уровне развития науки, техники, производства.

Административное управление – управление производством: совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

Анализ (от греч. analysis - разложение) – расчленение (мысленное или реальное) объекта на элементы и изучение каждого в отдельности и во взаимодействии с другими.

Аттестация кадров – важная составная часть управления персоналом, наиболее эффективная форма оценки кадров.

Афферентный образ – означает созданный у исполнителя образ предстоящей работы, полученный в результате указанных выше методов доведения задания.

Биговка – получение углубленных бороздок на листе в месте будущего сгиба на изделиях из картона или толстой бумаги (например, на книжных обложках).

Билборд (billboard) – рекламный щит больших размеров, предназначенный для наружной рекламы, устанавливаемый, как правило, на оживленных трассах. Популярные размеры рекламного поля серийных щитов: 3х6 м; 3х12 м.

Брак - продукция, которая не удовлетворяет всем установленным требованиям и передача которой потребителю не допускается из-за наличия дефектов.

Бюджет – план доходов и расходов предприятия, учреждения, организации или отдельного лица на определенный срок.

Валентность – значимость награды для работника.

Вербальная информация – информация, получаемая из радио-, телепередач, от потребителей, поставщиков, конкурентов, на торговых совещаниях.

Вертикальная маркетинговая система – структура канала распространения, в которой производители, оптовые торговцы и розничные продавцы действуют как объединенная система, либо же один участник канала владеет другими или имеет контракты с ними, либо имеет такую силу влияния, что они все сотрудничают.

Выбор целевых сегментов рынка – оценка и отбор одного или нескольких сегментов рынка для выхода на них со своими товарами.

Горизонтальная маркетинговая система – представляет собой договорной канал, в котором две или более компании на одном уровне сбыта объединяются для получения новых возможностей маркетинга.

Горизонтальные публикации – деловые публикации, нацеленные на людей, профессионально занятых в одной и той же сфере деятельности.

Групповое решение – решение, принимаемое коллективом.

Гуманистический подход к управлению – подход, рассматривающий организацию как культурный феномен.

Демотивация – утрата заинтересованности в работе, проявляется в изменениях поведения при явных признаках типа опоздания, притворство, раздражение, необщительность, безучастность, прогулы.

Дефект – отсутствие одной или несколько характеристик качества товара. Дефекты подразделяют по нескольким признакам: степени значимости, наличию методов и средств для их обнаружения или устранения наносимого вреда, между обнаружением.

Децентрализация управления – передача прав, функций и ответственности с верхних уровней управления на нижние.

Диагностика – установление и изучение признаков, определяющих развитие ситуации и позволяющих предотвратить нежелательные отклонения в ее развитии. Используется при подготовке альтернативных вариантов решений.

Диктатор – жёсткий, авторитарный руководитель, лицо, облечённое неограниченной властью в какой-либо области управления или хозяйства.

Дипломат (от др.-греч. διπλωμα «сложенный вдвое (письменный документ)») – в международном праве официальное лицо государственного органа внешних отношений, уполномоченное правительством осуществлять официальные дипломатические отношения с иностранными государствами, международными организациями и их представителями.

Директ-мейл (direct mail) – другими словами, прямая рассылка - рекламное обращение, которое отсылается по электронной почте конкретному представителю целевой аудитории.

«Домашние» печатные органы – публикации деловых организаций (бюллетени, отчеты для акционеров, брошюры для дилеров), выпускаемые рекламными отделами или отделами по связям с общественностью компаний и их рекламными агентствами.

Жизненный цикл товара – процесс развития продаж товара и получения прибылей, состоящий из четырех этапов: этап выведения на рынок, этап роста, этап зрелости и этап упадка.

Задача управления - предмет решения, предполагающий необходимость действий по переводу объекта управления в иное состояние.

Иерархия (гр. hierarchia, hieros священный + arche власть) –расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему.

Имидж товара – представление об отличительных, исключительных характеристиках объекта, придающих ему своеобразие и выделяющих его из ряда аналогичных.

Инициативные решения – творческий вклад руководителя в деятельность организации, в рамках данных ему полномочий. Данные решения должны дополнять основные решения выше стоящих руководителей в организации все должны быть ориентированы на одну цель.

Инноватор - от слова «новатор» – тот, кто вносит и осуществляет новые, прогрессивные идеи, приёмы и т.п. в какой-либо области деятельности.

Инсайдер (Insider) – журналист, имеющий доступ к закрытой информации, сведениям.

Интенсификация коммерческих усилий – представление о том, что потребители не будут покупать товар, производимый данной компанией, если не предпринять специальных мер по продвижению товара на рынок и широкомасштабной продаже.

Интернет (Internet) – глобальная компьютерная сеть, благодаря которой пользователи могут получать и отправлять

информацию, общаться между собой, совершать покупки, делать предложения, изучать спрос и проводить исследования предпочтений и запросов потребителей.

Интернет-маркетинг – онлайн-маркетинг, основанный на использовании ресурсов сети Интернет.

Информация (information) – сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах, передаваемых людьми друг другу устным, письменным или другим способом.

Информация внешняя (external information) – информация, находящаяся за пределами компании, которая собирается из внешних источников и используется для выработки и принятия ключевых решений.

Информация внутренняя (inside information) – информация, находящаяся внутри компании, которая собирается из внутренних источников (структурных подразделений и отделов) и используется для выработки и принятия эффективных управленческих решений.

Инфраструктура – комплекс основных сооружений, которые поддерживают повседневную жизнь и экономическую активность в стране.

Кабинетное исследование – метод сбора и оценки существующей маркетинговой информации, содержащейся в источниках (статистических данных или отчетах), подготовленных для других целей.

Канал – линия связи, коммуникации; устройство для передачи информации.

Карта позиционирования – графическая модель, где на осях координат указывают наиболее значимые для потребителя критерии оценки и выбора товара.

Качество – совокупность свойств и характеристик товара или другого объекта, которые придают ему способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.

Качество информации для разработки управленческого решения – степень соответствия сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы требованиям, предъявляемым управляющей системой, которая осуществляет оценку ситуации и разработку управленческих решений. Требования, предъявляемые к информации: достоверность, обоснованность, конкретность, системность, своевременность, сопоставимость.

Качество управленческих решений – совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение и получение определенного эффекта.

Качество управленческой деятельности – степень соответствия ее общепринятым требованиям или стандартам. Обычно о качестве управленческой деятельности судят по качеству управленческих решений.

Коллективное управление – выработка и принятие управленческих решений группой сотрудников, не обязательно являющихся руководителями.

Классификация – упорядоченное распределение элементов некоторого множества по каким-либо существенным признакам и отнесение их к тому или иному классу, подклассу, группе.

Коммуникации вертикальные – информация, перемещающаяся внутри организации по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие.

Коммуникации горизонтальные – информация, перемещающаяся снизу вверх и выполняющая функцию оповещения руководства о том, что делается на низших уровнях.

Коммуникации неформальные – обмен слухами между людьми.

Конечные потребители – отдельные лица и домохозяйства, приобретающие товары для личного потребления (конечного использования).

Консерваторы – категория потребителей, которая не одобряет всяких новшеств, но подражает обыкновенным потребителям.

Контроль качества – деятельность по оценке соответствия объекта контроля установленным требованиям. Деятельность по оценке может включать в себя измерения, испытания, наблюдения, мониторинг, проверку, калибровку и пр. мероприятия, результатом которых является сравнение значений наблюдаемых характеристик с заданными.

Концепция маркетинга – система взглядов, характеризующая основную направленность рыночной деятельности предприятия на различных этапах развития.

Конъюнктура мирового рынка – рыночные условия купли-продажи на международных рынках, состояние мировой торговли на определенный момент, обусловленное определенным соотношением спроса и предложения.

Конъюнктура рынка – положение на рынке, характеризуемое наличием активного, достаточно устойчивого спроса на рыночные товары и услуги, превышением спроса над предложением, повышательной тенденцией динамики цен на наиболее представительные товары.

Линейная структура – структурные подразделения низших ступеней управления непосредственно (линейно) подчинены руководителям предшествующего более высокого уровня. В этой структуре каждый работник подчинен только своему непосредственному руководителю, что устраняет неувязки и противоречия в поступлении управляющих воздействий.

Линейно-функциональная структура – объединяет в себе достоинства линейного и функционального принципа управления. Линейные руководители непосредственно руководят подчиненными и несут полную ответственность за деятельность подчиненных подразделений и отдельных работников перед вышестоящим руководством.

Линейно-штабная структура – является разновидностью линейно-функциональной структуры, которая дополнена функционально-штабным органом, выполняющим специфические функции управления.

Манипулятор (лат. *manipulare* - руководить, управлять с помощью рук) – личность, использующая других людей для достижения своих целей.

«Маркетинговая близорукость» – деятельность фирмы, направленная на получение временных положительных эффектов, попытки торговцев концентрировать внимание на реализации товаров, а не на удовлетворении спроса населения и расширении сферы влияния на рынке, является бесперспективным для фирмы.

Маркетинговая информация – данные, необходимые для маркетинговых исследований.

Маркетинговая среда предприятия – совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества.

Маркетинговое исследование – сбор, анализ и обобщение информации о конкретной группе людей, их проблемах и степени включенности в них, а также о возможной реакции на предлагаемое решение.

Матричная структура – формируется на основе линейно-функциональной и программно-целевой структур при ведущей роли программно-целевой структуры. Данная структура построена по принципу программно-целевого управления, ориентированного на достижение конечной цели. Основная идея заключается в том, что реализация конечных плановых результатов рассматривается не с позиции административной иерархии, а с позиции достижения цели в соответствии с программой.

Менеджер (от англ. manage «управлять») или управляющий – специалист по управлению производством и обращением товаров.

Менеджмент – рациональный способ управления, т.е. управление, направленное на достижение эффективной организации труда. Это управление, задачей которого является постоянное повышение производительности труда и качества продукции.

Менеджмент качества – скоординированная и взаимосвязанная деятельность по управлению, выстроенная таким образом, чтобы обеспечить надежную и бесперебойную работу организации.

Метод, ориентированный на спрос – основывается на ожидаемой оценке стоимости товаров и услуг потребителями, т.е. на том, сколько покупатель готов заплатить.

Методология ценообразования – совокупность общих правил, принципов и методов.

Модернизация – усовершенствование, улучшение, обновление объекта, приведение его в соответствие с новыми современными требованиями и нормами, техническими условиями, показателями качества.

Мотивирование – процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Неустойчивая конъюнктура (неопределенная) – снижение или полное отсутствие спроса или предложения на рынке в связи с ожидающимся переломом рыночных цен.

Неценовая конкуренция – метод конкурентной борьбы, в основу которого положено не ценовое превосходство над конкурентами, а достижение более высокого качества, технического уровня, технологического совершенства, с большей надежностью, более длительными сроками службы и другими более совершенными потребительскими свойствами.

Новаторы – категория потребителей, которая склонна к новизне и риску.

Обеспечение качества – часть менеджмента качества, направленная на создание уверенности, что требования к качеству будут выполнены.

Обработка информации – процесс расположения ее в определенном порядке, придание ей неких завершенных форм, что наполняет информацию новым смыслом и значением.

Общехозяйственная конъюнктура – состояние экономики страны, ее отдельных регионов или районов.

Оперативное управление – управление текущими событиями; совокупность мер, позволяющих воздействовать на конкретные отклонения от установленных заданий производства. Оперативное управление подразделяется на оперативное планирование, оперативный учет.

Опрос – метод сбора первичной информации, при котором осуществляется устное или письменное обращение к потребителям с вопросами, содержание которых составляет проблему исследований.

Организационные методы управления – способы воздействия на организационные отношения для достижения конкретных целей. Различают организационные методы управления организационно-стабилизирующего, распорядительного и дисциплинарного воздействия.

Организация (от фр. organisation - устраиваю) – целевое объединение ресурсов. Организация – сложный организм. В нем переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, безусловная дисциплина и свободное творчество, нормативные требования и неформальные инициативы.

Оценка рынка сбыта – комплекс мероприятий, направленных на исследование торгово-сбытовой деятельности предприятия и изучение всех факторов.

Парадигма – совокупность фундаментальных научных установок, представлений и терминов, принимаемая и разделяемая научным сообществом и объединяющая большин-

ство его членов. Обеспечивает преемственность развития науки и научного творчества.

Планирование человеческих ресурсов – традиционно подразумевает процесс определения того когда, где, сколько, какого качества (квалификации) и по какой цене потребуется организации сотрудников для реализации ее задач.

Полевое исследование – метод сбора и оценки информации непосредственно об объекте исследования, регистрируемой путем опроса, эксперимента и наблюдения в момент их возникновения.

Портфель заказов – стоимость полученных, но еще не выполненных фирмой заказов.

Пресс-релиз – информация для СМИ, содержащая важную новость.

Принципы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом

Притязания – желаемый уровень удовлетворения потребностей, детерминирующий поведение.

Программно-целевая структура – временное построение организационной структуры, ориентированной на реализацию конкретной программы. В программно-целевую структуру объединяются отдельные виды деятельности из существующих подразделений или сами эти подразделения на период решения задач, поставленных в комплексной целевой программе.

Производственный кооператив – добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом или ином участии и объединении его участниками имущественных взносов (паев).

Простая конъюнктура – состояние рынка в данный момент по сравнению с предшествующими периодами.

Процесс управления – общий объем непрерывных взаимосвязанных действий или функций.

Развертывание коммерческого производства – выход на рынок с новым товаром.

Ринги – организационно-управленческая процедура, практикуемая в японских компаниях.

Система – единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации считаются открытыми системами, потому что динамично взаимодействуют с внешней средой.

Система менеджмента качества – система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству. Система качества может быть охарактеризована как совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством.

Система управления персоналом – подсистема управления организацией в целом. Поэтому она имеет свою внешнюю и внутреннюю среду. К внешней среде можно отнести подсистемы управления производством, финансами, снабжением и т.д.

Социальное управление (social administration; social direction) – сознательное, целенаправленное воздействие на социальную систему в целом или ее отдельные элементы на основе использования присущих системе объективных закономерностей и тенденций.

Стереотип – устойчивая установка, выступающая в качестве одного из существенных факторов регуляции поведения.

Стимулирование – побуждение к действию с помощью внешних факторов.

Стратегия – общий, всесторонний план достижения целей.

Стратегия – совокупность, включающая:

Стратегия маркетинга – способ действий на рынке, руководствуясь которым, предприятие выбирает цели и определяет наиболее эффективные пути их достижения.

Стратегия организации – общий комплексный долгосрочный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации.

Стратегия премиального ценообразования или «снятия сливок» – установление цен на уровне более высоком, чем экономическая ценность товара и получение прибыли за счет высокой рентабельности продаж в узком сегменте рынка.

Стратегия ценового прорыва – установление цен на уровне более низком, чем экономическая ценность товара и получение большей массы прибыли за счет увеличения объема продаж и расширения присутствия на рынке.

Стратегия ценообразования – выбор предприятием определенной динамики изменения (корректировки) исходной цены товара, направленный на получение наибольшей прибыли в рамках планируемого периода.

Структура организации – организационные и технологические составляющие организации (подразделения, уровни управления), логически упорядоченные таким образом, чтобы достичь целей наиболее эффективным способом.

Суперконсерваторы – категория потребителей, которые принадлежат к различным слоям общества, лишена эстетического чутья, воображения, сохраняет привычки молодости и склонности по отношению к товарам.

Товарная номенклатура – совокупность всех ассортиментных групп, а также товарных единиц, которую продавец предлагает рынку.

Товарная политика – маркетинговая деятельность, связанная с планированием и осуществлением совокупности мероприятий и стратегий по формированию конкурентных преимуществ и таких характеристик товара, которые делают его постоянным, ценным для покупателя.

Товародвижение – планирование, осуществление и контроль физического перемещения товаров от мест их производства к местам использования.

Топ-менеджмент (от англ. top management) – группа руководителей организации высшего уровня иерархии, которые ежедневно несут ответственность за эффективное управление этой организацией.

Транспарант-перетяжка (рекламная растяжка) – один из носителей уличной рекламы.

Управление - как аппарат – совокупность структур и людей, обеспечивающих использование и координацию всех ресурсов социальных систем для достижения их целей.

Управление – процесс планирования руководства, разработка целей. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться.

Управление людьми – одна из наиболее важных областей управления организацией. Люди являются важнейшим ресурсом любой организации. Они создают новые продукты, аккумулируют и используют финансовые ресурсы, контролируют качество.

Управление персоналом (англ. human resources management, HRM, HR-менеджмент) – область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления организации.

Управление по целям – метод планирования, предусматривающий определение менеджерами и сотрудниками целей для каждого отдела, проекта и работника, используемых для наблюдения за последующими результатами деятельности организации.

Управленческое решение – директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе достоверных данных, характеризующих конкретную управленческую ситуацию, определение цели действий, и содержащий программу достижения цели.

Устойчивая конъюнктура (равновесная) – равенство спроса и предложения при стабильном уровне цен.

Функция – в управлении характеризует виды управленческой деятельности, возникающие в процессе разделения и специализации труда в сфере управления.

Цели – в организации это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе. Формальные организации определяют цели через процесс планирования.

Ценовая конкуренция – конкурентная борьба посредством изменения цен на товары.

Ценовая конкуренция – конкурентная борьба посредством изменения цен на товары.

Ценовая политика – совокупность мероприятий и стратегий, которые использует предприятие при установлении цен на реализуемую продукцию.

Ценовая стратегия – совокупность долговременных положений и принципов, исходя из которых производитель устанавливает цену на свой продукт.

Школа административного управления (1920-1950 гг.) – особое внимание школы было направлено на повышение эффективности труда на уровне ниже управленческого.

Школа научного менеджмента – использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи; отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач; обеспечение работников ресурсами, необходимыми для выполнения задач; систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности; отделение планирования и обдумывания от всей работы.

Школа человеческих отношений – зародилась эта школа в 30-50г. XX столетия. Основателем и самым крупным авторитетом в развитии школы является американский психолог Э. Майо (1880-1949).

Экономические методы управления – способы воздействия посредством создания экономических условий, побуждающих работников предприятий действовать в нужном направлении и добиваться решения поставленных перед ним задач.

Экономические ресурсы – факторы производства экономических благ - природные, людские и производственные ресурсы, которые используются для производства товаров и услуг.

Эмпатия – внимание к чувствам других людей. При обмене информацией подразумевает также поддержание открытости в разговоре.

Эмпирическая школа управления – возникновение данной школы являлось определенной реакцией на недостаточную практическую применимость ряда положений научного менеджмента и школы человеческих отношений.

Эффекторный образ – оперативный образ, т.е. собственный план действий. Такие планы выполнения одной и той же задачи у разных менеджеров могут быть различными.

ТЕСТЫ

- 1. Основными принципами маркетинга являются:**
 - А. Ориентация на потребителя;
 - Б. Статичность;
 - С. Управление по контракту;
 - Д. Сегментирование рынка.

- 2. Кто впервые ввел понятие «принципы менеджмента»?**
 - А. Ф.Тейлор;
 - Б. А.Файоль;
 - С. П.Гетти;
 - Д. А.Маслоу.

- 3. Какое государство является родиной менеджмента?**
 - А. США;
 - Б. Франция;
 - С. Германия;
 - Д. Англия.

- 4. Основными принципами маркетинга являются:**
 - А. Ориентация на потребителя;
 - Б. Статичность;
 - С. Управление по контракту;
 - Д. Сегментирование рынка.

- 5. Услуга, относящаяся к элементу комплекса маркетинга:**
 - А. Продукт;
 - Б. Цена;

- С. Продвижение;
- Д. Распределение.

6. Комплекс маркетинга разрабатывается для каждого:

- А. Сегмента рынка;
- Б. Посредника;
- С. Рынка в целом;
- Д. Непосредственного конкурента.

7. Если предприятие принимает решение активно действовать на двух сегментах рынка (или большем числе) и разрабатывает различные продукты или маркетинговые программы для каждого сегмента рынка, то это решение может быть охарактеризовано как:

- А. Дифференцированный маркетинг;
- Б. Агрегированный маркетинг;
- С. Концентрированный маркетинг;
- Д. Недифференцированный маркетинг.

8. Если предприятие принимает решение активно действовать только в одном сегменте рынка, то это решение может быть охарактеризовано как:

- А. Концентрированный маркетинг;
- Б. Дифференцированный маркетинг;
- С. Агрегированный маркетинг;
- Д. Недифференцированный маркетинг.

9. Если предприятие принимает решение активно действовать на всем рынке без разработки различных продуктов или маркетинговых программ для каждого сегмента рынка, то это решение может быть охарактеризовано как:

- А. Недифференцированный маркетинг;
- Б. Дифференцированный маркетинг;
- С. Концентрированный маркетинг;

Д. Агрегированный маркетинг.

10. Что такое менеджмент?

- А. Теория и практика управления;
- Б. Главный принцип управления;
- С. Исключительно теория управления;
- Д. Исключительно практика управления.

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

- А. Административная или классическая школа управления;
- Б. Школа научного управления;
- С. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук;
- Д. Школа науки управления или математическая школа управления.

12. В какой из школ менеджмента были впервые использованы приемы управления межличностными отношениями?

- А. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук;
- Б. Школа научного управления;
- С. Административная или классическая школа управления;
- Д. Школа науки управления или математическая школа управления.

13. Какой стиль руководства отражает теория «Х» макгрегора?

- А. Авторитарный;
- Б. Либерально-демократический;
- С. Демократический;
- Д. Либеральный.

14. Какой ученый первым выделил роль разделения труда в становлении современной экономики и организации?

- А. К.Маркс;
- Б. М.Риккардо;
- С. ЗД.Юм;
- Д. К.Вебер.

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

- А. Определение функций и принципов эффективного менеджмента;
- Б. Поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации;
- С. Развитие инновационного менеджмента;
- Д. Максимальное увеличение производительности труда на рабочем месте.

16. Кто был основателем административной школы?

- А. А. Файоль;
- Б. Ф Тейлор;
- С. Г. Гант;
- Д. М. Вебер.

17. Принцип планирования в современном менеджменте гласит:

- А. От нормативного управления к рациональному управлению;
- Б. От будущего к настоящему;
- С. От управления финансами к управлению сбытом;
- Д. От прошлого к будущему.

18. Разработчиком пирамиды иерархии основных потребителей является:

- А. А Маслоу;
- Б. К Альдерфер;

С. Д Макклелланд;
Д. Ф Герцбер.

19. Что не входит в пирамиду потребностей Маслоу?

- А. Потребность во власти;
- Б. Потребность в принадлежности;
- С. Потребность в безопасности;
- Д. Потребность в самовыражении.

20. Что понимал А. Файоль под единоначалием?

- А. Один подчиненный должен подчиняться только одному руководителю;
- Б. За выполнение нескольких задач должен отвечать только один менеджер;
- С. За выполнение одной задачи должен отвечать только один работник;
- Д. За выполнение одной задачи должен отвечать только один менеджер.

21. Организация – это:

- А. Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели;
- Б. Группа людей, деятельность которых координируется;
- С. Группа людей, владеющая средствами производства;
- Д. Группа людей, объединенная общей целью.

22. Основные функции управления:

- А. Планирование, организация, мотивация, контроль;
- Б. Планирование, контроль;
- С. Организация, мотивация;
- Д. Организация, мотивация, контроль.

23. Какова важнейшая функция управления?

- А. Создавать условия для дальнейшего успешного функционирования предприятия;

- Б. Завоевывание новых рынков сбыта;
- С. Минимизация налоговых платежей;
- Д. Получение максимальной прибыли.

24. Целью планирования деятельности организации является:

- А. Определение целей, сил и средств;
- Б. Обоснование сроков;
- С. Обоснование затрат;
- Д. Обоснование численности работников.

25. Ключевым фактором в любой модели управления являются:

- А. Люди;
- Б. Средства производства;
- С. Финансы;
- Д. Структура управления.

26. Что является первоочередной необходимостью успешной работы сотрудника на новом месте?

- А. Социальная адаптация;
- Б. Перспектива роста;
- С. Справедливое вознаграждение;
- Д. Соответствие специализации

27. Принципы управления в теории менеджмента – это:

- А. Правила, нормы, предписания к действию;
- Б. Дробления основных функция управления;
- С. Оптимизация времени выполнения работ;
- Д. Получение дополнительных конкурентных преимуществ на рынке.

28. Что такое организационное управление?

- А. Управление людьми;

- Б. Управление производственными процессами;
- С. Управление технологическими процессами;
- Д. Функция управления.

29. Какие функции менеджмента отражают процесс разделения управленческого труда?

- А. Специфические;
- Б. Общие;
- С. Связующие;
- Д. Социально-психологические.

30. Инструментом каких методов менеджмента является стиль руководства?

- А. Социально-психологических;
- Б. Экономических;
- С. Административных;
- Д. Правовых.

31. Что характеризует организационную структуру управления?

- А. Уровни управления, звенья управления, связи между звеньями;
- Б. Звенья управления, связи между звеньями, тип руководства;
- С. Тип руководства, уровни управления, виды ответственности;
- Д. Уровни управления, звенья управления, виды ответственности.

32. Какие звенья выделяют в организационной структуре управления?

- А. Линейные, функциональные;
- Б. Линейные, производственные;
- С. Технологические, функциональные;
- Д. Функциональные, производственные.

33. Какие связи существуют между звеньями в организационной структуре управления?

- А. Вертикальные, горизонтальные, функциональные, линейные;
- Б. Вертикальные, горизонтальные, смешанные;
- С. Функциональные, линейные, горизонтальные;
- Д. Вертикальные, линейные, смешанные.

34. Что характеризуют линейные вертикальные связи организационной структуры?

- А. Подчиненность и ответственность по всем вопросам;
- Б. Подчиненность в рамках определенной функции;
- С. Наличие совместно решаемых звеньями задач;
- Д. Закономерность поведения системы.

35. Что характеризуют функциональные вертикальные связи организационной структуры управления?

- А. Подчиненность в рамках определенной функции;
- Б. Подчиненность и ответственность по всем вопросам;
- С. Наличие совместно решаемых звеньями задач;
- Д. Закономерность поведения системы.

36. Что характеризуют горизонтальные связи организационной структуры управления?

- А. Наличие совместно решаемых звеньями задач;
- Б. Закономерность поведения системы;
- С. Подчиненность и ответственность по всем вопросам;
- Д. Подчиненность в рамках определенной функции.

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

- А. Вертикальными связями, горизонтальными связями, функциональными связями, связями координации и кооперации, связями подчиненности и ответственности;

Б. Вертикальными связями, горизонтальными связями, функциональными связями;

С. Связями координации и кооперации, связями подчиненности и ответственности;

Д. Функциональными связями, связями координации и кооперации, связями подчиненности и ответственности.

38. Как могут быть связаны между собой линейные звенья в организационной структуре управления?

А. Вертикальными связями, горизонтальными связями, линейными связями, связями координации и кооперации, связями подчиненности и ответственности;

Б. Вертикальными связями, горизонтальными связями, линейными связями, связями координации и кооперации, связями подчиненности и ответственности, функциональными связями;

С. Вертикальными связями, горизонтальными связями, линейными связями, связями координации и кооперации;

Д. Связями координации и кооперации, связями подчиненности и ответственности, функциональными связями.

39. Какие специфические функции выполняют линейные руководители?

А. Общее руководство;

Б. Оперативное управление;

С. Техничко-экономическое планирование и прогнозирование;

Д. Организацию труда и заработной платы.

40. Недостатками матричных организационных структур являются:

А. Нарушение принципа единоначалия, что дезориентирует персонал и вызывает множество конфликтов;

Б. Установление функциональной технологичности, которая не способствует разрешению комплексных, междисциплинарных проблем;

С. Возникновение необходимости координировать деятельность нескольких проектов, например, по таким вопросам, как распределение ограниченных ресурсов;

Д. Дублирование функциональных областей и снижение эффективности использования ресурсов.

41. Ключевым фактором в любой модели управления являются:

- А. Люди;
- Б. Средства производства;
- С. Финансы;
- Д. Структура управления.

42. Почему методы прямого принуждения и страха наказания постепенно вытесняются методами социального принуждения?

А. Механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства;

Б. Рабочее движение добилось определенной защищенности рабочих от прямого принуждения;

С. Трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать;

Д. Стало невыгодно содержать большой штат сотрудников.

43. Координация – это:

А. Такой вид социального управления, при котором осуществляется горизонтальная упорядоченность как на внутригрупповом, так и на межгрупповом уровне, а элементы общности равны между собой;

Б. Организационно-техническая форма человеческих взаимоотношений, проявляющаяся в вертикальном упорядочении снизу вверх;

С. Процесс превращения человека, трудового коллектива из объекта управленческой деятельности в ее субъект;

Д. Вид социального управления, при котором осуществляется вертикальное упорядочение, а один из элементов какой-либо общности играет роль ведущего в деятельности всех остальных.

44. Характерная черта шведской модели управления:

А. Сильная социальная политика, направленная на сокращение имущественного неравенства;

Б. Высокий уровень национального самосознания;

С. Высокий уровень производительности труда;

Д. Массовая ориентация на достижение личного успеха.

45. Координация, субординация и реординация относятся к:

А. Разновидностям моделей управления;

Б. Принципам социального управления;

С. Методам социального управления;

Д. Особенности социальной среды.

46. Модель социального управления – это:

А. Теоретически выстроенная совокупность представлений о том, как должна выглядеть система управления, как она должна воздействовать на объект управления;

Б. Совокупность методов и средств воздействия управляющего субъекта на объект управления для достижения определенных социальных целей;

С. основополагающие идеи и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций;

Д. Система должностного подчинения, основанного на правилах должностной дисциплины.

47. Форма проявления организационно-административных методов:

А. Обязательное предписание (приказ, запрет и т. п.);

Б. Премии;

- С. Социальные льготы;
- Д. Вынесение благодарности.

48. Методы социального управления:

- А. Организационно-административные методы, экономические методы;
- Б. Методы PR;
- С. Политические методы;
- Д. Экономические методы.

49. Самоуправление как метод социального управления предполагает:

- А. Процесс превращения человека, трудового коллектива из объекта управленческой деятельности в ее субъект;
- Б. Поощрение работников, достигших определенных успехов в профессиональной деятельности;
- С. Установление правил, регулирующих деятельность подчиненных;
- Д. Прямое административное указание, которое имеет обязательный характер, адресуется конкретным управляемым объектам или лицам, воздействует на конкретно сложившуюся ситуацию.

50. Методы управления:

- А. Административные, экономические и социально-психологические;
- Б. Сетевые и балансовые;
- С. Воспроизводственные и маркетинговые;
- Д. Законодательные и нормативные.

51. На какие три уровня подразделяются менеджеры?

- А. 1-низший 2- средний 3 – высший;
- Б. 1- низший 2 - профи 3 – эксперт;
- С. 1 - средний 2 - эксперт 3 – профи;
- Д. 1 - профи 2 - эксперт 3 - топ менеджер.

52. Выберите правильный ответ. Менеджер – это:

А. Это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях;

Б. Товаровед или помощник товароведа, человек, представляющий торговую компанию в торговых сетях;

С. Это специалист, работающий по системе учёта в соответствии с действующим законодательством;

Д. Юридическое или физическое лицо, выполняющее посреднические функции между продавцом и покупателем.

53. Выберите правильное определение «метод неспециалиста» принятия управленческих решений:

А. Вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях;

Б. Формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются;

С. Представление сложной проблемы, как совокупности простых вопросов;

Д. Задачи решаются в условиях полной неопределенности.

54. На какие типы американские психологи Р. Блэйк и Д. Моутон разделили менеджеров?

А. 1) диктатор; 2) демократ; 3) пессимист; 4) организатор; 5) манипулятор;

Б. 1) топ менеджер; 2) оратор; 3) пессимист;

С. 1) топ менеджер; 2) эксперт; 3) профессионал;

Д. Нет правильного ответа.

55. От какого английского слова происходит слово менеджер?

А. Manage;

Б. Imagine;

- С. Machine;
- Д. Нет правильного ответа.

56. Выберите правильное определение «метода диагностики» принятия управленческих решений:

- А. Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах;
- Б. Формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются;
- С. Вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях;
- Д. Поиск возможных решений проблем на основе заимствования из других объектов управления.

57. Выберите правильное определение «метод аналогий» принятия управленческих решений:

- А. Поиск возможных решений проблем на основе заимствования из других объектов управления;
- Б. Представление сложной проблемы, как совокупности простых вопросов;
- С. Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах;
- Д. Нет правильного ответа.

58. Выберите правильное определение «метод теории игр» принятия управленческих решений:

- А. Задачи решаются в условиях полной неопределенности;
- Б. Вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях;
- С. Формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются;

Д. Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах.

59. Определите основные функции менеджера:

А. Первая – менеджер определяет основные задачи организации, решает вопросы распределения ресурсов, при этом несет ответственность за последствия принятого решения; вторая – менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет ее и разъясняет цели организации;

Б. Вовремя и правильно заплатить налоги, отчитаться перед государственными органами и собственниками компании;

С. Менеджер руководит формированием отношений внутри и вне организации, мотивирует членов организации, координирует их усилия, выступает в качестве представителя организации;

Д. Менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет ее и разъясняет цели организации.

60. Диктатор – это:

А. Жёсткий, авторитарный руководитель, лицо, облечённое неограниченной властью в какой-либо области управления или хозяйства;

Б. Личность, использующая других людей для достижения своих целей;

С. Тот, кто вносит и осуществляет новые, прогрессивные идеи, приёмы и т. п. в какой-либо области деятельности;

Д. Руководитель организации высшего уровня иерархии, который ежедневно несет ответственность за эффективное управление этой организацией.

61. С чем было связано возникновение практики управления?

А. С возникновением производства;

- Б. С появлением общения;
- С. С разделением и кооперацией труда;
- Д. С возникновением первобытнообщинного строя.

62. Кто стоял у истоков школы научного управления?

- А. Ф. Тейлор;
- Б. А. Файоль;
- С. Д. Гетти;
- Д. М. Фоллетт.

63. Сколько существует основных подходов в развитии управленческой науки?

- А. Четыре;
- Б. Три;
- С. Пять;
- Д. Шесть.

64. На чем основываются экономические методы управления?

- А. На материальных интересах объектов управления;
- Б. На воздействии на социальные условия работающих;
- С. На законодательных и нормативных актах;
- Д. На хозяйственном расчете.

65. Что такое принципы управления?

- А. Основные правила управления;
- Б. Основные методы управления;
- С. Закономерности управления;
- Д. Основные функции управления.

66. Каковы общие методы управления?

- А. Административные, экономические и социально-психологические;
- Б. Воспроизводственные и маркетинговые;
- С. Сетевые и балансовые;

Д. Законодательные и нормативные.

67. Что включает в себя система управления в элементарном виде?

- А. Субъект, объект управления и связи;
- Б. Принципы, методы и функции управления;
- С. Совокупность органов управления;
- Д. Совокупность объектов управления.

68. Какова роль координации в процессе управления?

- А. Обеспечивать взаимодействие и согласованность звеньев;
- Б. Формировать структуру организации;
- С. Распределять полномочия между органами;
- Д. Обеспечивать связь между подразделениями.

69. Какой этап является первым в процессе принятия и реализации управленческих решений?

- А. Признание проблемы;
- Б. Определение критериев решения проблемы;
- С. Формулирование проблемы;
- Д. Оценка альтернатив.

70. Назовите первую функцию процесса управления?

- А. Планирование;
- Б. Мотивация;
- С. Организация;
- Д. Контроль.

71. Что представляет собой «управление»?

- А. Систему мер воздействия на конкретный объект управления для достижения определенной цели при минимально необходимых затратах;
- Б. Эффективное использование материальных, трудовых, финансовых и информационных ресурсов;

С. Производство продукции с минимальными затратами и реализация ее с максимальной прибылью;

Д. Создание, максимально эффективное использование и контроль социально-экономических систем.

72. Назовите основные функции управления:

А. Планирование, организация, мотивация, регулирование, контрольная;

Б. Планирование, стимулирование, контрольная, производственная;

С. Контрольная, информационная, организация, мотивация;

Д. Аналитическая, контрольная, информационная, стимулирующая только функциональными руководителями.

73. Перечислите внутренние факторы, влияющие на качество продукции:

А. Технические, организационные, экономические;

Б. Технические, стимулирующий, организационный;

С. Материальный, технический, экономический;

Д. Экономические, социально-психологические, правовые.

74. Каковы главные цели управления производством?

А. Удовлетворить потребительский спрос и эффективно использовать ресурсы;

Б. Соблюдение и контроль качества продукции;

С. Сбалансированность спроса и предложения;

Д. Разработка метода для измерения производительного процесса.

75. В каком году и где впервые появились кружки качества?

А. Япония, 1962 г.

Б. Германия, 1961 г.

С. США, 1962 г.

Д. Швеция, 1961 г.

76. Кто из ниже перечисленных ученых не относится к основоположникам концепций управления качеством?

- А. Э. Деминг, А. Смит, А. Эйнштейн;
- Б. Ф. Тейлор, Г. Форд, В. Шухарт;
- С. Г. Тагути, Ф. Кросби, Д. Харрингтон;
- Д. Дж. Джуран, К. Исикава, А. Фейгенбаум.

77. Какие методы в практике впервые применил В. Шухарт к производственному процессу?

- А. Статистические методы;
- Б. Математические методы;
- С. Аналитические методы;
- Д. Экономические методы.

78. Планирование качества – это:

- А. Определение производственных процессов и ресурсов для достижения качества продукции;
- Б. Определение характеристик качества нового изделия;
- С. Планирование производства бездефектной продукции;
- Д. Планирование производства высоко-качественной продукции.

79. Что является объектом управления производством?

- А. Качество продукции;
- Б. Ценность продукции;
- С. Стоимость продукции;
- Д. Производство продукции.

80. Кто является субъектом управления производством?

- А. Это личность, принимающая решения и управляющий объектами;
- Б. Коммерческие организации – юридическое лицо, преследующее извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности;

С. Физические лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность;

Д. Индивидуальные предприниматели и организации.

81. Трудовой коллектив-это:

А. Это группа трудящихся людей, объединенных общей работой, интересами и целями;

Б. Решающий фактор эффективности и конкурентоспособности организации, основной источник добавленной стоимости;

С. Это деятельность, в процессе которой создаются материальные и духовные блага для удовлетворения потребностей общества;

Д. Рабочие, занятые в процессе материального производства, с большей долей физического труда.

82. Что является первоочередной необходимостью успешной работы сотрудника на новом месте?

А. Социальная адаптация;

Б. Соответствие специализации;

С. Справедливое вознаграждение;

Д. Перспектива роста.

83. Что является предметом труда работников управления?

А. Информация;

Б. Сырье, материалы;

С. Готовая продукция;

Д. Ресурсы.

84. Трудовая среда-это:

А. Условия труда, взаимоотношения людей, участвующих в трудовом процессе, а так же средства, используемые в процессе;

Б. Это деятельность, в процессе которой создаются материальные и духовные блага для удовлетворения потребностей общества;

С. Особый вид деятельности, который позволяет объединить усилия работников организации по достижению общей цели;

Д. Это деятельность, в процессе которой создаются материальные и духовные блага для удовлетворения потребностей общества.

85. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность деятельности - это:

А. Все перечисленное;

Б. Умственные и физические способности, ценности и взгляды;

С. Производительность;

Д. Ценности и притязания, потребности.

86. Основным правилом при определении уровня зарплаты является:

А. Абсолютно точное и объектное определение характера вложенного труда и исследующая всесторонняя и беспристрастная его оценка;

Б. Определенный законом минимальный уровень;

С. Определенная штатным расписанием ставка;

Д. Уровень оплаты в фирмах конкурентах.

87. Целью контроля является:

А. Обеспечение руководства информацией для корректировки плана;

Б. Проверка выполнения плана;

С. Сбор статистических сведений;

Д. Усиление зависимости подчиненных.

88. Что такое «Социотехническая система» организации с высокой технологией производства?

- А. Интегрирование персонала и технологии, делегирование ответственности за конечный результат;
- Б. Всеобщая компьютеризация производства;
- С. Развитие социальной сферы;
- Д. Профессиональный рост работников.

89. Что относится к категории «внутреннего вознаграждения»?

- А. Сама работа;
- Б. Зарплата;
- С. Карьера;
- Д. Признание окружения

90. Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку?

- А. Созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам;
- Б. Созданы филиалы предприятия в пяти городах;
- С. Созданы цеха на предприятии по производству печенья, шоколадных конфет, карамели;
- Д. Созданы отделы на предприятии, равные по численности.

91. Исследователи, считавшие, что для повышения трудовой мотивации работников важны следующие факторы: разнообразие навыков, законченность выполняемых работником задач, значимость, важность, ответственность заданий, самостоятельность, предоставляемая исполнителю, обратная связь:

- А. Ф. Герцберг, Хэкмен и Олдхем;
- Б. А. Луначарский и А. Цюрупа;
- С. М. Мескон и Ф. Хедоури;

Д,Г. Жуков и А. Македонский.

92. Тип мотивации – это:

А. Преимущественная направленность деятельности человека на удовлетворение определенных групп потребностей;

Б. Мотивационное ядро личности;

С. Доминирующий мотив трудового поведения;

Д. Трудовые ценности и система потребностей человека.

93. «Группы потребностей располагаются иерархически по отношению друг к другу» – это одна из предпосылок мотивационной теории:

А. А. Маслоу и Альдерфера;

Б. В. Врума;

С. Макклелланда;

Д. Жукова.

94. Какие 3 вида потребностей выделил Мак Клеlland:

А. Успех, причастность, власть;

Б. Пища, жильё, отдых;

С. Авторитет, лидерство, известность;

Д. Безопасность, уверенность в будущем, стабильность.

95. Главной потребностью в пирамиде Маслоу было:

А. Физиологические потребности;

Б. Самовыражение;

С. Стремление к контактам;

Д. Самоутверждение.

96. Мотивация – это:

А. Побуждение человека или группы людей, у каждого из которых есть свои собственные потребности к работе по достижению целей;

Б. Совокупность приемов и способов поведения;

- С. Совокупность элементов, связанных между собой;
- Д. Совокупность основных руководящих ориентиров, которым необходимо следовать в управленческой деятельности.

97. Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации Макклелланда?

- А. Успех;
- Б. Деньги;
- С. Свобода;
- Д. Безопасность.

98. Теории мотивации Врума, Портера и Лоулера являются:

- А. Процессуальными;
- Б. Системными;
- С. Содержательными;
- Д. Ориентировочными.

99. Деление потребностей человека на две группы: «факторы здоровья» и мотиваторы – является отличительной чертой теории мотивации:

- А. Герцберга;
- Б. Врума;
- С. Альдерфера;
- Д. Макклелланда.

100. Назовите основные значения понятия «коммуникация»:

- А. Универсальное, техническое, биологическое, социальное;
- Б. Первое условие существования всякой организации;
- С. Область знаний и профессиональной деятельности;
- Д. Управление определенными сферами деятельности организации или ее звеньев.

101. Специально обученный и заинтересованный персонал фирмы, непосредственно связанный с продажами, является для фирмы источником:

- А. Сбора внешней маркетинговой информации;
- Б. Контроля внешней маркетинговой информации;
- С. Анализа маркетинговой информации;
- Д. Сбора фирменной маркетинговой информации.

102. Приведение товара в соответствие с запросами покупателя – это пример:

- А. Маркетинговой ориентации;
- Б. Ориентации на рынок;
- С. Ориентации на продажу;
- Д. Ориентации на спрос потребителя.

103. Как функция маркетинга распределения:

- А. Передает товары и услуги в руки конечных потребителей;
- Б. Позволяет предприятиям создавать товары, которые удовлетворяют нужды покупателей;
- С. Позволяет уменьшить издержки обращения;
- Д. Позволяет предприятиям привлечь покупателей к товару.

104. Создание новых товаров целесообразно осуществлять следующим образом:

- А. Собственными усилиями все зависит от целей и ресурсов фирмы;
- Б. Собственными усилиями;
- С. Приобретать патенты;
- Д. Правильного ответа нет.

105. Что позволяет делать маркетинг территории?

- А. Воздействует на отношения по поводу территории, имеющихся у нее ресурсов и возможностей воспроизводства ресурсов на территории;

Б. Развивает рыночные отношения между субъектами внутри территории;

С. Устанавливает рейтинги привлекательности территории для значимых субъектов рынка;

Д. Позволяет выявлять финансово-устойчивые территории.

106. Внешне ориентированная фирма:

А. Определяет нужды покупателей и создает товары, которые их удовлетворяют;

Б. Размещает товары на соответствующих рынках;

С. Организует и стимулирует сбыт своих товаров, исходя из технических возможностей;

Д. Разрабатывает программы адаптации к внешней среде.

107. Каковы, основные объекты маркетинга территорий?

А. Товарная политика, маркетинговые коммуникации, ценовая политика, сбыт на различных территориях;

Б. Города, муниципальные образования;

С. Товары и услуги, производимые фирмами, расположенными на территории;

Д. Предприятия, организации, муниципальные образования.

108. Какие аргументы использует маркетинг для характеристики уровня функционирования территорий?

А. Состояние и динамика благосостояния, производства, инфраструктуры;

Б. Количество приезжающих туристов и стоимостный объем оказываемых им услуг;

С. Потребительские характеристики жилищного фонда, коммунальных услуг, благоустройства;

Д. Возможность самофинансирования территорий.

109. К характеристикам рыночной конъюнктуры не относится:

- А. Конъюнктура является величиной постоянной;
- Б. Предметом изучения является рынок;
- С. Элементами рыночной конъюнктуры являются спрос, предложение и цены;
- Д. Конъюнктура рынка охватывает весь процесс воспроизводства.

110. Объектами сегментации рынка сбыта являются:

- А. Группы потребителей, группы продуктов, предприятия;
- Б. Группы юридических лиц, физических лиц, группы нематериальных товаров;
- С. Товары, услуги, предприятия;
- Д. Конкуренты, товары, потребители;

111. Сегментирование по поведенческому признаку:

- А. Связано с разделением потребителей на группы в зависимости от их знания товара, отношения к нему, реакции на товар на месте продажи и характера его использования;
- Б. Может помочь компании расширить спектр использования товара;
- С. Это группировка конкурентов по факторам конкурентоспособности в продвижении на рынок;
- Д. Заключается в разделении рынка на потребительские группы на основе таких демографических переменных.

112. Конъюнктура рынка – это:

- А. Ситуация на рынке, сложившаяся под воздействием комплекса факторов;
- Б. Емкость рынка;
- С. Насыщенность рынка;
- Д. Внутрифирменная ситуация;

113. Что является задачей товарной политики?

- А. Продвижение товара на рынке.

- Б. Управление жизненным циклом товаров и их конкурентоспособностью;
- С. Поиск потребителей, желающих приобрести товар;
- Д. Производить как можно больше товаров;

114. По цели применения товары делятся на?

- А. Товары потребительского и товары производственного назначения;
- Б. Товары спроса и товары предложения;
- С. Одноразовые и многоразовые товары;
- Д. Товары опта и товары розницы.

115. Какой элемент в системе фирменный стиль является основным?

- А. Товарный знак;
- Б. Фирменные константы;
- С. Логотип;
- Д. Фирменный цвет.

116. Политика цен - это:

- А. Общие принципы деятельности фирмы в сфере установления цен;
- Б. Набор методов деятельности фирмы в сфере установления цен;
- С. Максимизация прибыли;
- Д. Установление цен на основе анализа возможных последствий каждого варианта

117. Ценовая конкуренция – это:

- А. Конкурентная борьба посредством изменения цен на товары;
- Б. Экономическая ситуация, складывающаяся на рынке и характеризующаяся уровнями спроса и предложения, рыночной активностью, ценами и т. д. ;

- С. Одна из главных составляющих маркетинговой деятельности, роль которой все более возрастает;
- Д. Установление на товары предприятия таких цен.

118. Что такое коммуникация?

- А. Это комплекс деятельности, с помощью которой организации бизнеса или любые другие осуществляют обмен ценностями между собой и своими потребителями;
- Б. Это процесс, в результате которого должно достигаться однозначное восприятие коммуникационного сообщения субъектами, его посылающими и получающими;
- С. Набор откликов получателя, возникших в результате контакта с обращением: реклама; пропаганда; стимулирование сбыта;
- Д. Личная продажа.

119. Укажите, что означает маркетинговая коммуникационная политика:

- А. Предоставление различных услуг;
- Б. Совокупность способов продвижения товаров на рынок;
- С. Способ поднятия качества товара;
- Д. Ранжирование субъектов рынка.

120. К средствам рекламы относится:

- А. Установление связей с прессой;
- Б. Витрины магазинов;
- С. Купоны;
- Д. Лотереи.

121. Какая реклама приобретает особую значимость на этапе роста жизненного цикла товара:

- А. Информативная;
- Б. Увещательная;
- С. Напоминающая;
- Д. Подкрепляющая.

122. К существенным факторам, которые определяют объем рекламных затрат организации не принято относить:

- А. Состояние товарного рынка;
- Б. Фазу жизненного цикла рекламируемого товара;
- С. Состояние валютного курса;
- Д. Финансовые возможности организации.

123. Неличный характер маркетинговой информации означает:

- А. Отсутствие имени фирмы, организующей коммуникацию;
- Б. Обращение к большой аудитории с одним предложением;
- С. Отсутствие у фирмы «общественного лица»;
- Д. Все ответы верны.

124. Реклама как инструмент маркетинговых коммуникаций является . . . коммуникацией.

- А. Неличной;
- Б. Неоплачиваемой;
- С. Многофункциональной;
- Д. Двухсторонней.

ЛИТЕРАТУРА

1. Конституция Республики Узбекистан. Т.: Узбекистан, 2015.

2. Гражданский кодекс Республики Узбекистан. Т.: Адолат, 1996. 557 с.

3. Закон Республики Узбекистан «О гарантиях свободы предпринимательской деятельности»//Народное слово. 2012. 3 май.

4. Закон Республики Узбекистан «О конкуренции». 2012.7 января.

5. Указ Президента Республики Узбекистан от 07.02.2017г. № УП-4947 «О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан».

6. Постановление Президента Республики Узбекистан «О мерах по дальнейшему развитию системы высшего образования». № ПП-2909. 2017.20 апреля.

7. Указ Президента Республики Узбекистан «О Государственной программе по реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017-2021 годах в «Год поддержки активного предпринимательства, инновационных идей и технологий». 2018. 22 января.

8. Мирзиёев Ш. Мы все вместе построим свободное, демократическое и процветающее государство - Узбекистан. Т.: Узбекистан, 2017.

9. Мирзиёев Ш. Критический анализ, жесткая дисциплина и персональная ответственность должны стать повседневной нормой в деятельности каждого руководителя. Т.: Узбекистан, 2017.

10. Мирзиёев Ш. Обеспечение верховенства закона и интересов человека - гарантия развития страны и благополучия народа. Т.: Узбекистан, 2017.

11. Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису. 2017.22 декабрь.

12. Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису. 2018.28 декабрь.

13. Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. Московский финансово - промышленный университет «Синергия», 2016.

14. Ёўлдашев Н.Қ., Азларова М.М., Ходжамуратова Г.Ю. Менежмент ва маркетинг асослари: Ўқув қўлланма. Т.: ТДИУ, 2010. 265 б.

15. Қосимова Д.С. Менежмент назарияси: Дарслик.Т.: Тафаккур бўстони, 2011. 335 б.

16. Азларова М.М. Менежмент ва маркетинг асослари: Ўқув-услубий мажмуа. Т.: ТДИУ, 2012.

17. Иваньков А.Е., Иванькова М.А. Менеджмент: Учебный минимум. М.: Юриспруденция, 2010. 32 с.

18. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: Учебник. СПб.: Питер, 2010. 512 с.

19. М.М. Кане, Б.В. Иванов, В.Н. Корешков, А.Г. Схиртладзе. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебное пособие. 2010. 560 с.

20. Маркова В.Д. Маркетинг, менеджмент: Учебное пособие. М.: Омега-Л, 2011. 204 с.

21. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2010. 497 с.

22. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник. СПб.: Питер, 2010. 736 с.

23. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2011. 496 с.

24. Басовский Л.Е. Маркетинг: Курс лекций: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2010. 219 с.

25. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики: Учебник. М.: КНОРУС, 2011. 680 с.
26. Букин С.О. Основы маркетинга в вопросах и ответах: Учебник. Феникс, 2012. 154 с.
27. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник. М.:Экономист, 2012. 288 с.
28. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. Серия «Теория и практика менеджмента». Спб.: Питер, 2010. 800 с.
29. Мескон М.Х., Альбер М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2010. 903 с.
30. Друкер Питер Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика. М.: И. Д. Вильямс, 2012. 992 с.
31. Гусоров Ю.В. Менеджмент рекламы: Учебное пособие. М.: Экономика, 2012. 527 с.
32. Катаев А.В. Виртуальные бизнес-организации. 2011.
33. Макеева О.Б. Институциональные формы организации общественного сектора экономики: Учебное пособие. Воронеж, 2010.
34. Чайникова Л.Н., Чайников В.Н. Конкурентоспособность предприятия: Учебное пособие. Тамбов: ТГТУ, 2011.
35. А.Н. Асаул, В.И. Павлов, Ф.И. Бескиеръ, О.А. Мышко. Менеджмент корпорации и корпоративное управление. СПб.: Гуманистика, 2010.
36. Непомнящий Е.Г. Планирование на предприятии. Таганрог: ТИУиЭ, 2011.
37. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010.
38. Управление малым предприятием: менеджмент и маркетинг/ Под ред. И.В.Мишуровой. Ростов н/Д.: Ростовский государственный экономический университет «РИНХ», 2008.
39. Гулямов С.С., Семенов Б.Д. Основы современного менеджмента. Т., 2007.
40. Аренков И.А., Багиев Е.Г. Бенчмаркинг и маркетинговые решения. СПб.: СПбУЭФ, 2009.
41. Дафт Р. Менеджмент: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2009.

42. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 2005.

43. А.Н. Цветков, А.В. Пужаев, И.Г. Салимьянова, Е.В. Федулова. Менеджмент: Учеб.- метод. пособие. СПб.: СПбГИЭУ, 2007.

44. Акофф Р. Акофф о менеджменте: Пер. с англ./ Под ред. Л.А. Волковой. СПб.: Питер, 2008.

45. Менеджмент: Пер с фр./ Под ред. Д.О. Ямпольской. СПб.: ИД Нева, 2009.

46. Киржнер Л.А., Киенко Л.П. Менеджмент организаций. М.: КНТ, 2009.

47. Лазарев В.Н. Управленческие решения. Ульяновск: Ул-ГТУ, 2011.

48. Дашкова, Е.С. Мотивация трудовой деятельности. М.: Альфа-Пресс, 2009. 336 с.

49. The Age of Unreason, Management in process (2014), by Charles Handy.

50. Top management, Toyota production system (2013), by Talichi Ohno.

51. Балдин И.В., Ясников Г.Е. Менеджмент: Пособие. Минск: БГЭУ, 2015. 305 с.

52. А.В. Игнатьева и др. Менеджмент: Учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям/Под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 320с.

53. Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации: Учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям. М.: КноРус, 2014. 407 с.

54. Э.М. Коротков и др. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов по специальности «Менеджмент организации». М.: Дашков и К. - Ростов-на-Дону: Наука-Пресс, 2015. 254 с.

55. Philip Kotler, Kevin Lane Keller. Marketing management. 12 th edition. 2010 by Pearson Education, Inc. P. 815.

56. Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management. Eighth Edition. 2015. Cengage Learning products are represented in Canada by Netson Education. Ltd. P. 547.

57. Guerilla Marketing (2015), by Jay Conrad Levinson.

58. Carlos Hidalgo: Driving Demand: Transforming B2B Marketing to Meet the Needs of the Modern Buyer. 2015.

Интернет сайты:

www.gov.uz

www.lex.uz

www.mf.uz

www.cbu.uz

www.stat.uz

О Г Л А В Л Е Н И Е

ВВЕДЕНИЕ.....	3
----------------------	----------

Глава 1. ПРЕДМЕТ, МЕТОД И ОБЪЕКТ ДИСЦИПЛИНЫ «МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ»	5
---	----------

1.2. Общефилософские методы предмета менеджмент	16
1.3. Аналитические методы предмета менеджмент	18
1.4. Связь дисциплины с другими предметами. Социально- экономические, правовые и другие.....	21
1.5. Место и роль менеджмента в системе деловой активности организации	24
Контрольные вопросы	39

Глава 2. ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА.....	40
---	-----------

2.1. Основные направления теории управления.....	40
2.2. Сущность теории Ф.Тейлора	42
2.3. Принципы представителя административного менеджмента А.Файоля.....	45
2.4. Современный менеджмент.....	49
2.5. Основные принципы менеджмента Средней Азии	54
2.6. Гуманитарное направление менеджмента	55
Контрольные вопросы	68

Глава 3. ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА	69
--	-----------

3.1. Цели управления и основные требования к ним	69
3.2. Текущие и перспективные цели, проблемные и.....	70
инновационные цели, «иерархия целей» и дерево целей.....	70
3.3. Сущность, понятие функции управления и	73
их составная структура.....	73
3.4. Реализация основных функций менеджмента	77
Контрольные вопросы	82

Глава 4. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ	84
4.1. Понятие организационной структуры управления.....	84
4.2. Организационные виды структуры управления	87
4.3. Способы организации структур управления, формы и пути их развития.....	95
4.4. Сущность и понятие новых видов фирм в условиях модернизации экономики	100
Контрольные вопросы.....	102
Глава 5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ	103
5.1. Понятие и классификация методов менеджмента.....	103
5.2. Особенности управления объектов функциональных подсистем	107
5.3. Три формы проявления организационно-административных методов	108
5.4. Экономические методы управления	113
5.5. Социально-психологические методы управления.....	119
5.6. Основные цели социально-психологических методов ...	122
5.7. Социология управления, технология управления, методы социологических правлений.....	124
Контрольные вопросы.....	127
Глава 6. МЕНЕДЖЕР И ЕГО ФУНКЦИИ.....	128
6.1. Понятие менеджмента и менеджера	128
6.2. Уровни менеджера по степени управления.....	131
6.3. Теория темпераментов Гиппократа.....	134
6.4. Критерии, определяющие качественные способности менеджера.....	137
6.5. Национальные особенности менеджмента.....	141
Контрольные вопросы.....	148
Глава 7. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ... 149	
7.1. Сущность управленческих решений и требования, предъявляемые к ним.....	149
7.2. Классификация управленческих решений	154
7.3. Консенсусные принципы и коллегиальные принятия управленческих решений.....	161

7.4. Разработки управленческих решений.....	166
7.5. Организация и контроль исполнения решений, руководство исполнения управленческих решений	172
7.6. Методы коллективной разработки управленческих решений.....	179
Контрольные вопросы	185
Глава 8. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ	186
8.1. Понятия и сущность управления производством.....	186
8.2. Социально-экономические и организационно – технические стороны управления производством и их взаимосвязь	189
8.3. Понятия «объект» и «субъект» в управлении производством	192
8.4. Сущность и значение человеческого и материального фактора в управлении производством	194
8.5. Управление качеством продукции. Основные факторы, влияющие на качество продукции	202
8.6. Менеджмент качества. Этапы контроля качества.....	209
Контрольные вопросы	211
Глава 9. ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ	212
9.1. Понятия управления трудовым коллективом.....	212
9.2. Виды деятельности управления человеческими ресурсами	214
9.3. Этапы планирования персоналом	219
9.4. Подбор, расстановка и подготовка кадров.....	223
9.5. Основные виды оценки управленческих кадров.....	229
Контрольные вопросы	233
Глава 10. МОТИВАЦИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ	234
10.1. Сущность и понятие мотивации.....	234
10.2. Особенности управления мотивациями	241
10.3. Модели и стратегии мотивации	254
10.4. Концепция трудовой мотивации	262
Контрольные вопросы	266

Глава 11. ИНФОРМАЦИЯ И КОММУНИКАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ	267
11.1. Понятие и роль системы информации в управлении	267
11.2. Информационные системы управления.....	272
11.3. Межличностные коммуникации	279
11.4. Коммуникационный процесс и его этапы	284
11.5. Эффективность внутрикорпоративной коммуникации	291
Контрольные вопросы.....	293
Глава 12. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА .	294
12.1. Понятие и сущность маркетинга, способы, цели и задачи маркетинга.....	294
12.2. Повышение качества уровня жизни населения	299
12.3. Эволюция концепции маркетинга	304
12.4. Функции маркетинга.....	311
12.5. Проблемы и перспективы развития на современном этапе теории и практики маркетинга.....	313
Контрольные вопросы.....	330
Глава 13. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА.....	331
13.1. Значение маркетинговой информации.....	331
13.2. Система маркетинговой информации, модель маркетинговой информации.....	337
13.3. Кабинетные исследования. Полевое исследование или исследование рынка	343
13.4. Безопасность маркетинговых информационных систем.....	349
Контрольные вопросы.....	357
Глава 14. МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА	358
14.1. Понятие маркетинговой среды предприятия, сущность и основные характеристики	358
14.2. Основные факторы микросреды функционирования предприятия	362
14.3. Основные факторы макросреды функционирования предприятия	367

14.4. Место и роль маркетинга в деловой активности организации	375
Контрольные вопросы	383
Глава 15. КОМПЛЕКСНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА И ПОТРЕБИТЕЛЕЙ	384
15.1. Понятие товарного рынка и его классификация	384
15.2. Выбор целевых сегментов рынка	392
15.3. Виды стратегии охвата рынка	395
15.4. Потребительская панель	402
15.5. Права потребителей. Закон «О защите прав потребителей»	405
Контрольные вопросы	410
Глава 16. ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА	412
16.1. Товарная политика как ключевое место в системе маркетинговой деятельности	412
16.2. Маркетинговая деятельность и жизненный цикл товара	420
16.3. Внедрение отраслевых программ по переходу на международные стандарты качества	428
16.4. Стратегия разработки нового товара	429
16.5. Групповая динамика потребителей	437
Контрольные вопросы	438
Глава 17. ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА	440
17.1. Ценовая политика в системе маркетинга	440
17.2. Ценовая и неценовая конкуренция	446
17.3. Выбор методологии ценообразования	447
17.4. Стратегия ценообразования	456
17.5. Дистрибьюционная политика	465
Контрольные вопросы	482
Глава 18. КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА В МАРКЕТИНГЕ	483
18.1. Понятие коммуникационной политики	483

18.2. Реклама и средства рекламы	494
18.3. Стимулирование сбыта в маркетинге	502
18.4. Пропаганда	507
Контрольные вопросы.....	510
ГЛОССАРИЙ	512
ТЕСТЫ.....	528
ЛИТЕРАТУРА	558

Для заметок

Для заметок

Г. ХАМДАМОВА, О. АСТАНАКУЛОВ, А. МАТЧАНОВ

МЕНЕДЖМЕНТ. МАРКЕТИНГ

Учебник

