

Министерство образования и науки Российской Федерации
Ивановский государственный химико-технологический университет

О.А. Смирнова, Н.С. Рычихина

Менеджмент и маркетинг

Учебное пособие

Иваново 2016

УДК 338.984

Смирнова, О.А., Рычихина, Н.С., Менеджмент и маркетинг:
учебное пособие / О.А. Смирнова, Н.С. Рычихина; Иван. гос. хим.- технолог.
ун-т. – Иваново, 2016. – 90 с.

Издание включает содержание курса «Менеджмент и маркетинг», теоретический материал по темам дисциплины, контрольные вопросы, практические задания, вопросы для обсуждения на семинарских занятиях и список экзаменационных вопросов, список рекомендуемой литературы.

Учебное пособие предназначено для проведения практических занятий с бакалаврами технологических направлений и профилей подготовки по очной, очно-заочной, заочной форм обучения.

Печатается по решению редакционно-издательского совета ФГБОУ ВПО «Ивановского государственного химико-технологического университета».

Рецензенты:

кафедра менеджмента и экономического анализа в АПК ФГБОУ ВО «Ивановская государственная сельскохозяйственная академия имени Д.К. Беляева»;

кандидат экономических наук, доцент И.В. Курникова (Ивановский государственный университет)

© Смирнова О.А., Рычихина Н.С., 2016

© ФГБОУ ВО «Ивановский государственный химико-технологический университет, 2016

Оглавление

Введение	...5
Раздел 1. Менеджмент	...6
Тема 1. Сущность и содержание понятия «Менеджмент»	...6
Контрольные вопросы по теме «Сущность и содержание понятия «Менеджмент»	...8
Практические задания к теме «Сущность и содержание понятия «Менеджмент»	...9
Тема 2. Основные функции управления	...11
Контрольные вопросы по теме «Основные функции управления»	...14
Практические задания к теме «Основные функции управления»	...14
Тема 3. Виды, формы и подходы управления	...18
Контрольные вопросы по теме «Виды, формы подходы управления»	...22
Практические задания к теме «Виды, формы и подходы управления»	...22
Тема 4. Информация и коммуникации в управлении	...24
Контрольные вопросы по теме «Информация и коммуникации в управлении»	...26
Практические задания к теме «Информация и коммуникации в управлении»	...26
Тема 5. Управленческие решения. Процесс принятия решений	...27
Контрольные вопросы по теме «Управленческие решения. Процесс принятия решений»	...32
Практические задания к теме «Управленческие решения. Процесс принятия решений»	...32
Раздел 2. Маркетинг	...35
Тема 1. Сущность, принципы и функции маркетинга	...35
Контрольные вопросы по теме «Сущность, принципы и функции маркетинга»	...36
Практические задания к теме «Сущность, принципы и функции маркетинга»	...37
Тема 2. Маркетинговые исследования	...37
Контрольные вопросы по теме 2 «Маркетинговые исследования»	...40
Практические задания к теме 2 «Маркетинговые исследования»	...40
Тема 3. Целевой маркетинг	...41
Контрольные вопросы по теме 3. «Целевой маркетинг»	...43
Практические задания к теме 3. «Целевой маркетинг»	...43
Тема 4. Товар и товарная политика в маркетинге. Маркетинг услуг	...45
Контрольные вопросы по теме 4: «Товар и товарная политика в маркетинге. Маркетинг услуг»	...49

Практические задания к теме 4: «Товар и товарная политика в маркетинге. Маркетинг услуг»	...49
Тема 5. Ценообразование в маркетинге	...50
Контрольные вопросы по теме 5: «Ценообразование в маркетинге»	...59
Практические задания к теме 5: «Ценообразование в маркетинге»	...59
Тема 6. Система распределения и товаропродвижения	...60
Контрольные вопросы по теме 6: «Система распределения и товаропродвижения»	...65
Практические задания к теме 6: «Система распределения и товаропродвижения»	...66
Тема 7. Маркетинговые коммуникации	...66
Контрольные вопросы по теме 7: «Маркетинговые коммуникации»	...73
Практические задания к теме 7: «Маркетинговые коммуникации»	...73
Тема 8. Организация и управление маркетингом на предприятии	...74
Контрольные вопросы по теме 8: «Организация и управление маркетингом на предприятии»	...78
Практические задания к теме 8: «Организация и управление маркетингом на предприятии»	...79
Вопросы итоговой аттестации по дисциплине «Менеджмент и маркетинг»	...80
Список литературы	...82
Глоссарий	...83

Введение

Учебное пособие «Менеджмент и маркетинг» предназначен для студентов технологических направлений и профилей подготовки и способствует получению практических навыков решения задач и ситуаций по одноименной дисциплине базовой части гуманитарного, социального и экономического цикла дисциплин соответствующих основных профессиональных образовательных программ.

Учебное пособие повторяет тематику лекционного курса по указанной дисциплине и позволяет преподавателю и студенту качественно проработать все вопросы теоретического материала в их практическом исполнении на основе решения представленных в учебном пособии заданий. При освоении дисциплины с использованием заданий, предлагаемых в пособии, у студента формируются соответствующие **компетенции**:

- способностью работать в коллективе, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-6).

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

знать:

- определение и внутреннее содержание основных единиц, раскрывающих содержание терминов «менеджмент» и «маркетинг», определений связанных с ними, роль и место элементов менеджмента и маркетинга в производственной системе, теоретические основы управленческой деятельности, эффективные формы участия персонала в управление, нормативно-экономическую документацию, основные принципы этики деловых отношений, технику личного труда руководителя, основы маркетинговой политики предприятия, иметь представление о процессе управления маркетингом.

уметь:

- использовать управленческие технологии, осуществлять социально-психологическое регулирование в трудовых коллективах, формировать различные организационные структуры управления, использовать маркетинговые методики анализа деятельности предприятия во внешней среде, разрабатывать маркетинговую стратегию компании.

владеть:

- основами управления трудовым коллективом, основными принципами построения организационных структур, методами принятия управленческих решений и уметь обосновывать их выбор по критерию социально-экономической эффективности, владеть инструментами продвижения, формирования товарного ассортимента, основами маркетингового контроля за результативностью бизнеса.

РАЗДЕЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ

ТЕМА 1. Сущность и содержание понятия «Менеджмент»

Управление есть сознательное воздействие человека на различные объекты и протекающие в окружающем мире процессы, на связанных с ними людей, осуществляемое с целью придания процессам определенной направленности и получения желаемых результатов.

В управлении всегда присутствуют две стороны: управляющая и управляемая. Тех, кто управляет, принято называть **субъектами управления**. Тех, кем управляют, и то, чем управляют, называют **объектами управления**.

В качестве субъектов управления в экономике обычно выступают законодательные, исполнительные, правовые органы государства, отраслевые, ведомственные, территориальные органы управления, собственники экономических объектов, органы управления предприятиями, организациями, хозяйственные руководители, менеджеры разных уровней.

Объекты управления – это мировая экономика, экономика страны, ее регионов, территорий, экономика отраслей, предприятий, экономические ресурсы и факторы производства в виде средств труда, сам труд, трудовые коллективы, работники, персонал, научно – технический и информационный потенциал, финансы.

Принято выделять три основных уровня экономической системы: экономика личности и семьи, экономика предприятия и предпринимательской деятельности и экономика государства, страны. Соответственно нужно различать и три уровня управления экономикой: управление на уровне личности и семьи, на уровне предприятия и государственное управление.

Осуществление рыночных реформ в России привело к распространению в учебной, научной, прикладной литературе термина «менеджмент», заменяющего и вытесняющего привычное русское слово «управление». Но дело в том, что оба понятия не совсем эквивалентны, и их отождествление способно приводить к непониманию, нечеткости. Так, в русском языке термин «управление» универсален и включает в себя управление любыми объектами и процессами (государственное, автомобильное). А английское слово «management», означающее в переводе на русский язык также «управление», применимо только к административному управлению, руководству. Государственное же управление в английском языке называется «government», а управление автомобилем – «driving».

Таким образом, между менеджментом и управлением существуют следующие различия:

-менеджмент – это коммерческое управление, т.е. управление с целью получения прибыли;

-менеджмент – это эффективное управление, т.е. такое управление, где результат превосходит затраты;

-менеджмент – это управление с использованием современных методов;

-менеджмент – это управление в условиях экономической свободы;

-менеджмент – это управление в масштабах одного предприятия.

Менеджмент - это вид профессиональной деятельности, направленный на формирование и использование ресурсов организации для достижения конечных целей.

Все процессы управления в организации осуществляются специально подготовленными специалистами - менеджерами.

Следует различать понятия менеджер и предприниматель.

Предприниматель - это собственник, применяющий свои средства или заемный капитал в целях получения прибыли или предпринимательского дохода. Он может не занимать в своем предприятии никакой официальной должности, но может и входить в состав его правления.

Менеджер - это наемный работник, это один из членов организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи. В то же время менеджер в ряде случаев может быть совладельцем этого предприятия, иметь его акции.

В работе менеджера и предпринимателя есть общие черты: оба преследуют цели, поставленные перед предприятием; применяют определенные способы управления; планируют, координируют, контролируют; работают на свой страх и риск. Менеджеры рискуют своей должностью, предприниматели - собственным капиталом.

Категория «менеджер» распространяется на: руководителей организации, руководителей структурных звеньев; организаторов определенных видов работ (администраторов).

Основные функции менеджера:

-Менеджеры обеспечивают выполнение организацией ее основного предназначения;

-Менеджеры проектируют и устанавливают взаимодействие между отдельными операциями и действиями, выполняемыми в организации;

-Менеджеры разрабатывают стратегии поведения организации в изменяющемся окружении;

-Менеджеры обеспечивают служение организации интересам тех лиц и учреждений, которые контролируют организацию;

-Менеджеры являются основным информационным звеном связи организации с окружением;

-Менеджеры несут формальную ответственность за результаты деятельности организации;

-Менеджеры официально представляют организацию в церемониальных мероприятиях.

Основные задачи менеджера:

1. Постановка целей
2. Организация работ
3. Мотивация и общение
4. Измерение показателей
5. Развитие подчиненных

Являясь субъектом осуществления управленческой деятельности, менеджеры играют в организации ряд разнообразных ролей. Среди них можно выделить **три ключевые роли** (по О.С. Виханскому и А.И. Наумову):

Роль по принятию решений. Она выражается в том, что менеджер определяет направление движение организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки и т.п. Право принятия управленческих решений имеет только менеджер. Будучи наделенным правом принятия решения, менеджер несет ответственность за последствия принятого решения. Поэтому он должен не только уметь выбрать наилучший вариант решения. Это может сделать специалист по подготовке решений или даже машина. Менеджер должен решиться на то, чтобы рискнуть повести руководимый им коллектив в определенном направлении. Это бывает зачастую сделать гораздо труднее, чем рассчитать оптимальное решение.

Информационная роль. Суть: менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет информацию в виде фактов и нормативных установок, разъясняет политику и основные цели организации. От того, насколько менеджер владеет информацией, насколько он может ясно и четко доводить информацию до членов организации, сильно зависит результат его работы.

Межличностная роль, т.е. менеджер выступает в роли руководителя. Он формирует отношения внутри организации и вне ее, мотивирует членов организации на достижение целей, координирует их усилия на достижение конечных целей.

Контрольные вопросы по теме:

«Сущность и содержание понятия «Менеджмент»»

1. Менеджмент и управление: это одно и то же?
2. Менеджмент: история термина?
3. Менеджер в современной организации?
4. Разница между менеджером и предпринимателем?
5. Субъект и объект менеджмента?
6. Тактическая и стратегическая задачи менеджмента?

**Практические задания к теме:
«Сущность и содержание понятия «Менеджмент»»**

Прочитайте нижеприведенные ситуации и дайте ответы на вопросы к ним:

Ситуация 1. Из наблюдений президента железнодорожной компании:
«Многие менеджеры железнодорожных управлений заняты тем, что проверяют билеты, смазывают оси, прочищают паровые свистки и показывают повару вагона-ресторана, как делается салат. И потом еще удивляются, что их дела кончаются провалом».

Вопрос. А чем же должны заниматься менеджеры?

Ситуация 2. При проведении реконструкции производства мастер Иванов получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди были в претензии на него, поэтому размышлял, как лучше всего устроиться от этого дела. Наконец нашел выход: он предложил своему начальнику цеха всех своих подчиненных - 20 человек - и попросил его выбрать тех десятерых, которые ему покажутся подходящими. Увы, начальник на эту уловку не попался.

Вопросы.

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

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

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

Ситуация 3. Это был по-настоящему несчастливый день для мастера Петрова. Два его сотрудника сообщили, что они больны. Рано утром один подвернул на лестнице ногу, и его сразу же увезли в больницу, а через два часа другой повредил руку при заточке инструмента. А ведь через три дня должен быть выполнен большой заказ для фирмы «Шмидт и К».

С большим трудом мастер перераспределил задания среди оставшихся рабочих и ушел на согласование к конструктору. Когда он вернулся из конструкторского бюро, то увидел, что трое из оставшихся рабочих отсутствуют. Оказалось, что в отсутствие мастера приходил главный инженер предприятия и дал указание трем рабочим немедленно идти вместе с ним на разгрузку вагонов.

Так как мастер Петров не мог больше увидеть главного инженера, то распоряжение начальства нельзя было отменить. Тем самым становилось невозможным выдержать сроки выполнения заказа фирмы «Шмидт и К».

Вопросы.

1. Кто виноват в сложившейся ситуации?
2. Какой принцип управления был нарушен в данной ситуации?

Ситуация 4. Главный специалист Коновалов дает двум руководителям отделов задание - позаботиться о том, чтобы сроки поставок фирме «Хорнеман и К0» были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками.

Работники производственного отдела, задержанные разноречивыми указаниями, высказывают свое недовольство Коновалову, который отчитал обоих. В результате отношения между двумя руководителями отделов испортились.

Вопросы.

1. Назовите виновников создавшегося положения.
2. Что, по Вашему мнению, мешало руководителям отделов согласовать свои действия?

Ситуация 5. На предложение мастера производственной мастерской доделать начатую работу во внеурочное время работница потребовала у него гарантированной дополнительной оплаты, сверх положенного по закону. Мастер пришел за советом к вышестоящему руководителю (начальник цеха), где было решено, что мастер должен отказать работнице в необоснованных требованиях.

Спустя некоторое время вышестоящий руководитель подошел к работнице и спросил, когда будет выполнена работа. Последовал вопрос: «А сколько я за это буду иметь?» Вынув из кармана бумажник, руководитель протянул его работнице со словами: «Берите сколько надо». Последовало замешательство, затем слова: «Я так не могу»- «А я по-другому не могу, так как Вы, очевидно, забыли, что здесь не частное, а государственное предприятие». На другой день об этом узнал весь цех, что практически полностью исключило инциденты подобного рода. Все знали, что добросовестный труд будет по достоинству оценен, в том числе и материально, но вне зависимости от того, когда он будет выполнен.

Вопросы.

1. Какой метод управления использовал начальник цеха при разрешении данной проблемы?
2. Какой принцип управления был выполнен, и каким руководителем?
3. Правильно ли поступил мастер, вынося вопрос на вышестоящий уровень управления?

Ситуация 6. По производственной необходимости рабочего, имеющего высокую квалификацию, на один месяц перевели с участка на участок в пределах цеха без изменения специальности и характера работы.

Выбор пал на него потому, что он раньше выполнял эту работу, о чем ему было заявлено. Наблюдения показали, что рабочий не только не справлялся с заданием мастера, но и перестал выполнять норму выработки, мотивируя это тем, что уже отвык от когда-то выполнявшейся им работы. Однако своим товарищам он говорил, что делает это умышленно, дабы «научить начальство», т. е. исключить подобные переводы в будущем. Ради этого он даже жертвовал своей месячной зарплатой.

Мастер вышел с предложением заменить этого работника другим, но после реальной оценки ситуации было решено поступить иначе.

Вопрос. Какой иной вариант решения в данном случае необходимо принять руководству цеха, чтобы выполнить принцип «двоецелия» решения?

ТЕМА 2. Основные функции управления

Функции управления - это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работ.

Функции управления формируются в результате разделения труда в управлении. Они должны обеспечить в организации руководство, управление и обслуживание хозяйственной деятельности. Каждая функция характеризуется назначением, повторяемостью, однородностью содержания, спецификой необходимого для ее выполнения персонала.

Функции делятся на:

- общие;
- частные;
- специфические.

Общие функции менеджмента

Они проявляются принципиально одинаково в управлении организацией в любой сфере деятельности.

Основные функции:

1. Планирование
2. Организация
3. Координация
4. Мотивация
5. Контроль

Планирование - это вид деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих единое направление усилий всех членов фирмы на достижение общих целей. **Планирование** - это разработка последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого результата.

При планировании определяются цели и план деятельности предприятия, средства, необходимые для реализации этого, разрабатываются также наиболее эффективные методы достижения целей.

Планирование дает ответы на следующие вопросы:

-Каково положение организации в настоящее время? (Для этого нужно оценивать положение в области финансов, маркетинга, производства и других сферах)

-Каковы должны быть цели организации? (оценивая возможности и угрозы в окружающей среде, следует определить цели организации)

-Как организация может достичь целей? (Нужно решить, что делать персоналу для достижения целей, каковы должны быть ресурсы).

Планирование - это основа, на которой базируются другие управленческие функции, так как организация, мотивация и контроль в конечном счете направлены на достижение поставленных целей.

Планирование как процесс управления включает разработку и реализацию средств воздействия: концепцию, прогноз, программу, план.

Концепция - идея, теоретические и методологические основы ее разработки, обоснование, методы и условия реализации.

Прогноз - научное предвидение возможного состояния фирмы, корпорации, экономики, общества в будущем.

Программа - законченный комплекс заданий, мероприятий, работ, объединенных общей целью, имеющий конкретный конечный результат, требующий привлечения значительных ресурсов, осуществляемый совокупностью взаимодействующих органов, организаций, лиц разных функциональных сфер экономики.

План представляет собой сложную социально - экономическую модель будущего состояния организации.

Стратегическое планирование - это процесс отбора целей организации, определения стратегии, а также разработки программ и процедур для их выполнения.

Цели - это желаемое, возможное и необходимое состояние организации.

Стратегия - это широкая программа действия по достижению целей организации. Стратегия создает направление развития и руководит использованием ресурсов для достижения целей организации. Долгосрочная стратегия является основой для принятия тактических решений.

Тактика - конкретные краткосрочные стратегии.

При **организации** происходит распределение задач между работниками (подразделениями) и установление взаимодействия между ними. Главной задачей является формирование структуры предприятия и обеспечение ее всем необходимым (оборудование, денежные средства, персонал и т.д.) Организация направлена на создание необходимых условий для достижения запланированных целей.

Организационные структуры предприятия:

- линейная
- функциональная
- линейно-функциональная
- матричная
- линейно-штабная
- дивизиональная

При формировании организационной структуры управления необходимо исходить из следующих рекомендаций:

- ориентация на достижение целей, а не стремление уложиться в имеющиеся ресурсы и наличный состав сотрудников предприятия;
- четкое разделение функций тех подразделений предприятия, которые отвечают за оперативные результаты, и тех, кто работают на перспективу;
- ясное и однозначное разграничение полномочий на всех уровнях управления;
- полная мера ответственности в рамках предоставленных прав;
- максимум контроля при минимальном числе уровней руководства.

Координация - одна из основных функций менеджмента, которая гарантирует непрерывность действий. Это вид деятельности по согласованию и упорядочению объединенных общей целью и совместной деятельностью людей в производственно - хозяйственных организациях.

Такая согласованность достигается путем установления оптимальных связей между ними (соборания, отчеты, компьютерная связь и т.д.).

Мотивация - функция менеджмента, связанная с процессом побуждения себя и других людей к деятельности через формирование мотивов поведения для достижения личных целей и целей организации.

Необходимость мотивации обусловлена тем, что менеджерам приходится работать с людьми и среди людей и им важно знать причины тех или иных поступков своих подчиненных, чтобы иметь возможность направлять их действия в нужное русло.

В процессе мотивации предполагается использование определенной последовательности взаимосвязанных категорий:

потребности людей - интересы людей - мотивы деятельности - действия людей

Теории мотивации: содержательные и процессуальные теории мотивации.

К содержательным теориям мотивации относятся: иерархия потребностей Маслоу, теория Мак Клеганда, теория Герцберга. К процессуальным теориям относятся теория ожиданий, теория справедливости, теория Портера-Лоулера.

Контроль - это процесс проверки и сопоставления того, что есть, с тем, должно быть достигнуто.

Задача контроля - количественная и качественная оценка результатов работы. Цель контроля - создание системы управления, которая поможет

достичь предприятию намеченных целей своего развития. Поэтому основными инструментами контроля являются - наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ.

Виды контроля:

- предварительный контроль - осуществляется до начала работ по достижению целей. Он используется по отношению к человеческим ресурсам (анализ деловых и профессиональных знаний и навыков работников, которые необходимы им для выполнения тех или иных должностных обязанностей), материальным ресурсам (контроль качества сырья и материалов) и финансовым ресурсам (составление бюджета, который гарантирует наличие средств, необходимых для достижения намеченных целей);

- текущий контроль - осуществляется в процессе реализации планов по достижению поставленных целей. Такой контроль позволяет своевременно выявлять возможные проблемы и предпринимать корректирующие действия;

- заключительный контроль - проводится после того, как работа завершена. На этом этапе обычно фактические результаты сопоставляются с запланированными.

Процесс контроля состоит из трех этапов:

1. Установление нормативов (стандартов)
2. Сопоставление нормативов с фактической деятельностью
3. Корректировка действий.

Контрольные вопросы по теме: «Основные функции управления»

1. Основные функции управления.
2. Взаимосвязь функций управления.
3. Типы планирования, осуществляемые на различных уровнях управления.
4. Организация, координация и регулирование.
5. Мотивация как функция управления.
6. Основные теории мотивации.
7. Функция контроля, виды и основные критерии.
8. Иерархическое распределение обязанностей в организации.
9. Значение делегирования в организации.

Практические задания к теме: «Основные функции управления»

Задание 1

1. Установите уровни подчиненности в организационно-производственной структуре предприятия, представленной на рисунке 1. Есть ли на данном предприятии потребность в новых структурных подразделениях?



Рис. 1. Организационно- производственная структура предприятия

2. Расскажите о диапазонах ответственности коммерческого директора, директора по производству, финансового директора, технического директора, директора по персоналу, начальника службы безопасности.

3. Объясните функции отделов: материально-технического снабжения, производственно-диспетчерского, планово-экономического, финансового, а также службы главного энергетика и службы главного механика.

Задание 2

Машиностроительное предприятие ОАО «Металл» имеет организационно-производственную структуру, представленную на рисунке 2.

Предприятие планирует разработку и производство новой продукции, увеличение объемов производства, приобретение нового производственного оборудования, увеличение производственных мощностей, выход на новые рынки сбыта. Данные изменения требуют внедрения на предприятии новой должности - директора по производству.

Предложите новую организационную структуру предприятия с участием директора по производству. Какие подразделения должны подчиняться директору по производству? Что будет входить в круг его обязанностей?

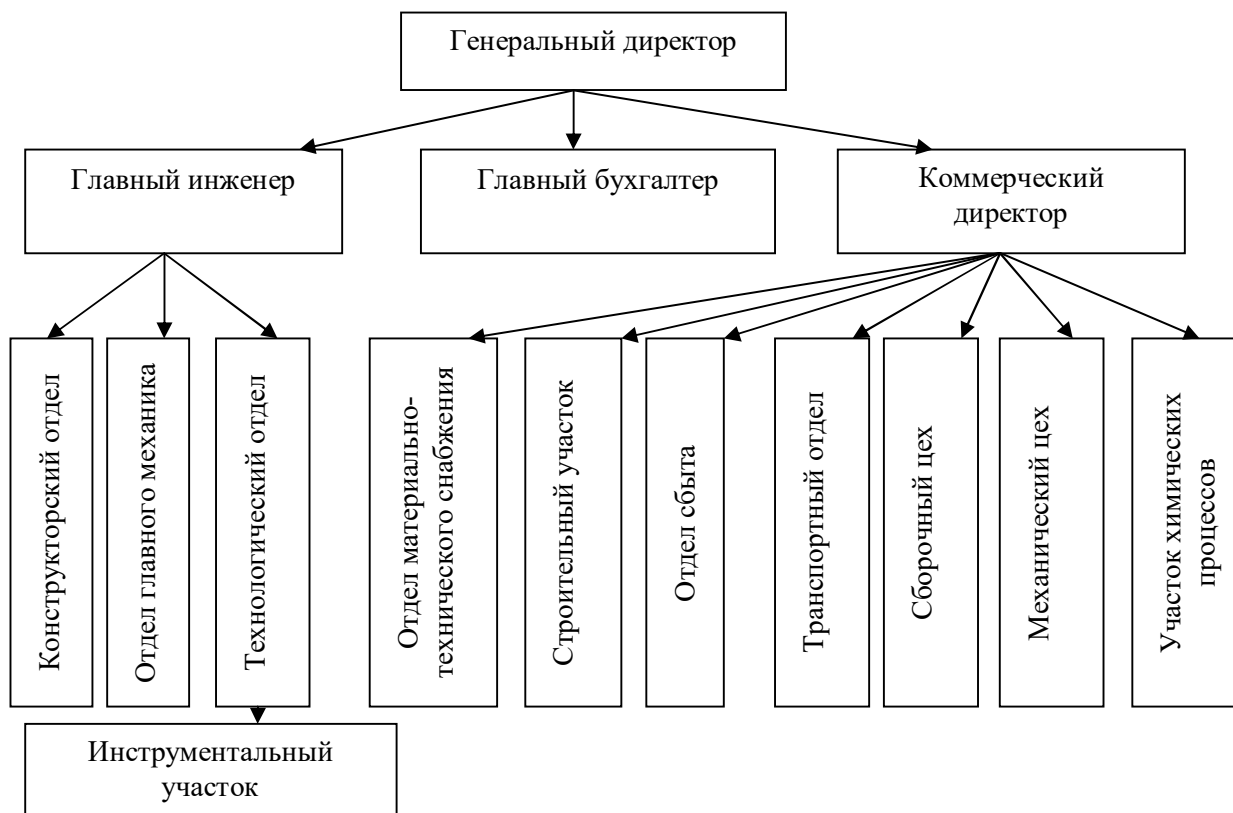


Рис. 2. Организационно-производственная структура ОАО «Металл»

Задание 3

Фирма ОАО «Замок» на рынке уже 10 лет. ОАО «Замок» занимается разработкой проектов, продажей и установкой охранной, пожарной сигнализации, системы ограниченного доступа (автоматических ворот, шлагбаумов, домофонов, видеонаблюдения и др.). Фирма имеет организационно-производственную структуру, представленную на рисунке 3.

Последнее время директором фирмы отслеживаются следующие тенденции:

- спрос на автоматические ворота упал;
- увеличились объемы продаж и установок видеонаблюдения, оборудования охранной и пожарной сигнализации;
- магазин №3 находится на окраине города;
- арендодатель, предоставляющий площадь под магазин №3, увеличил арендную плату;
- рентабельности магазина №1 в среднем около 30%, магазина №2 около 40% и магазина №3 - только 9% . Рентабельность участка разработки проектов и установки видеонаблюдения, оборудования охранной и пожарной сигнализации 40%, участка разработки и установки металлоконструкций 10%.

Какие управленческие решения Вы рекомендуете директору данного предприятия, как они затронут организационно-производственную структуру ОАО «Замок»?

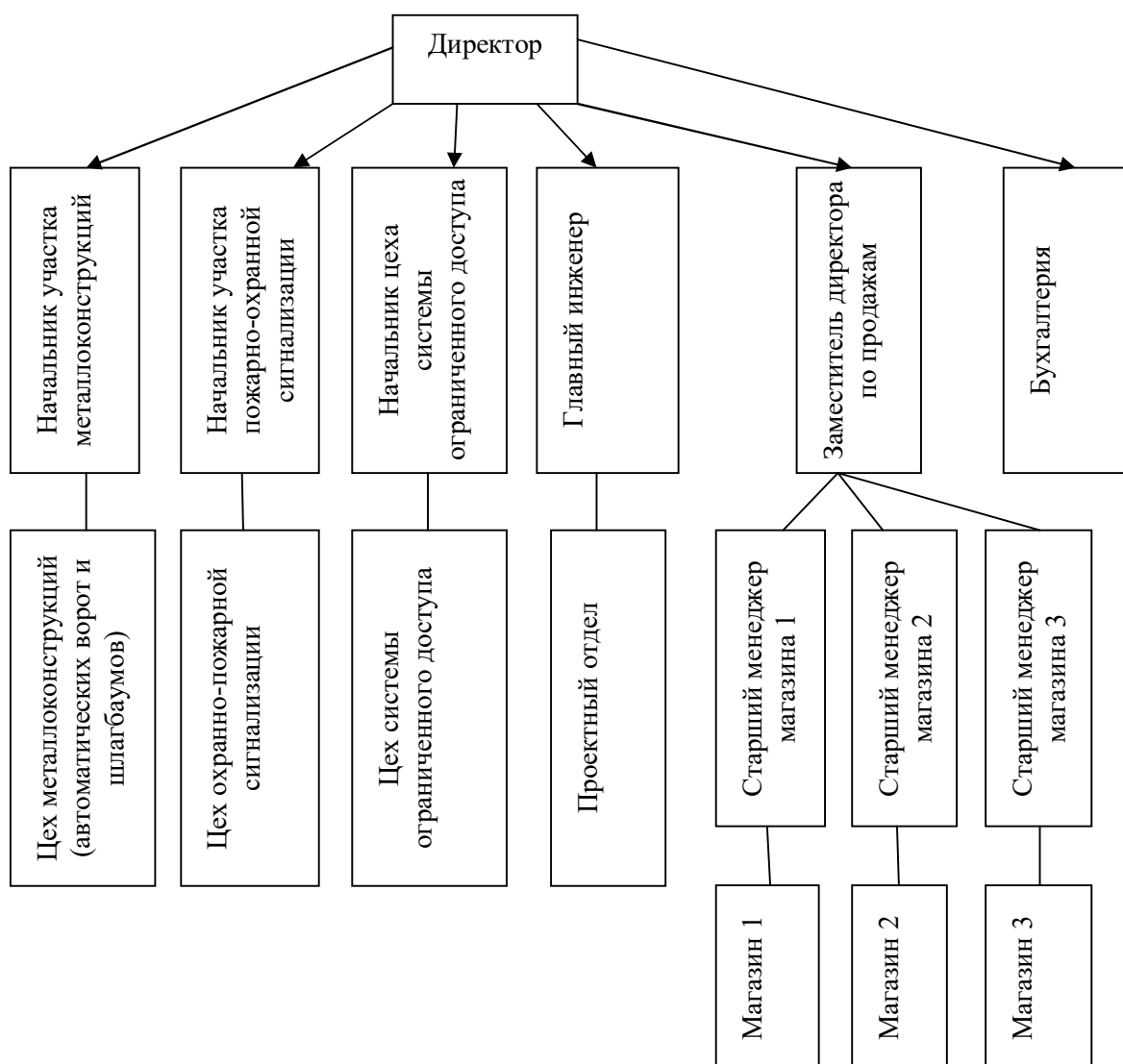


Рис. 3. Организационно-производственная структура ОАО «Замок»

Задание 4

Предприятие ОАО «Автодепо» планирует проведение изменений организационной структуры предприятия, направленной на ее упрощение и сокращение уровней управления. Одними из причин данных преобразований являются:

- выявленная руководством предприятия особенность – высокая заработная плата управленческого персонала при малой их ответственности и неполной загрузке в течение рабочего дня;
- сокращение автопарка ОАО «Автодепо»;
- сокращение объемов грузоперевозок.

Какие варианты упрощения организационной структуры ОАО «Автодепо» Вы предлагаете?

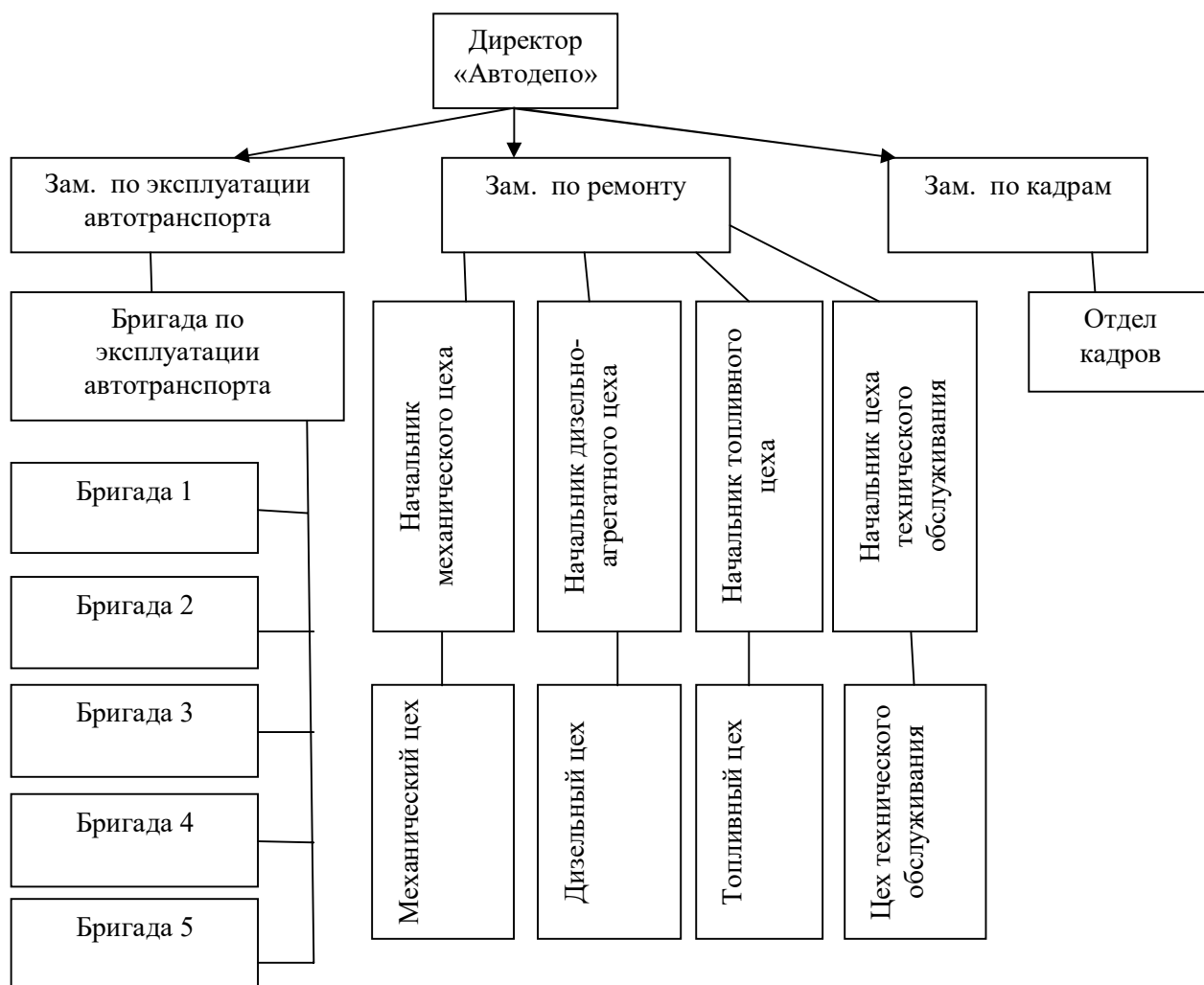


Рис.4. Организационно-производственная структура ОАО «Автодепо»

ТЕМА 3. Методы, формы и подходы управления

Методы (способы) управления - формы воздействия руководителя на подчиненных.

Методы управления делятся на три группы:

- организационно-административные;
- экономические;
- социально-психологические.

Организационно-административные методы управления характерны прямым, непосредственным воздействием на объект управления, носящим директивный, т.е. обязательный характер. В их основе – власть, принуждение, дисциплина, ответственность. Данная группа методов считается самой жесткой группой, поскольку не дает возможности выбора

сотрудникам своего поведения в организации. Организационно-административные методы управления, состоят из двух подгрупп:

- к организационным методам относятся нормирование, регламентирование, оргпроектирование;

- к административным методам относятся приказы, распоряжения, постановления, инструктаж, команды.

Подгруппа организационных методов применяется в типовых («штатных») ситуациях, а подгруппа административных, наоборот, преимущественно в конкретных случаях.

Методы этой группы регламентируются правовыми актами хозяйственного и трудового законодательства.

Экономические методы управления направлены на обеспечение рационального использования экономических законов в хозяйственной деятельности с учетом экономических последствий управленческой и производственной деятельности. В данной группе используется система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов, т.е. эти методы основаны на использовании материальных стимулов, увязанных с результатами труда. Сюда относятся базовая заработная плата, премии, бонусы, кредиты и т.п. Естественно, что экономические методы управления занимают доминирующее положение в системе управленческих методов, так как самым непосредственным образом связаны с объективными материальными потребностями и интересами людей.

Социально-психологические методы управления. Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления. Социально-психологические методы управления представляют собой комплекс способов воздействия на личностные отношения, связи и социальные процессы в трудовых коллективах, через социальные потребности и психологические особенности людей. Здесь используются, главным образом, моральные стимулы к труду, с помощью которых административное задание преобразуется в осознанный долг, внутреннюю потребность работника. В группу социально-психологических методов управления входят:

- социальное планирование (совершенствование социальной структуры персонала, его демографического и профессионально-квалификационного состава, повышение общеобразовательного и культурно-технического уровня, улучшение условий работы и т.д.);

- мотивация работников;

- формирование благоприятного морального климата в коллективе и т.п.

Результаты социологических исследований говорят о том, что эффективность деятельности хозяйственного руководителя определяется не столько его профессиональными знаниями, сколько умением работать с

людьми. Именно поэтому во главе коллектива должны быть люди достаточно гибкие, умеющие пользоваться разнообразными управленческими приемами.

Методы управления взаимосвязаны со стилем управления (формами управления). **Стиль руководства** – это устойчивые доминирующие формы управленческих отношений между руководителями и подчиненными им исполнителями, работниками, проявляющиеся в управлении их деятельностью

Авторитарный стиль воплощает в себя единоначалие, командное управление, при котором руководитель ставит выше всего собственное мнение и личную волю, пренебрегая мнением других лиц, принимая решения по своему усмотрению.

Демократический стиль, наоборот, опирается на коллективное обсуждение и принятие управленческих решений, на учет всего спектра мнений при подготовке решений.

Либеральный стиль исходит из необходимости использования «мягких» управляющих воздействий, не вызывающих негативных реакций исполнителей. Такой стиль обычно применяется при управлении высокоинтеллектуальными работниками, крупными специалистами своего дела, полагающими в нем не меньше, а иногда и больше, чем руководитель.

Современные подходы менеджмента

Эволюция развития менеджмента способствовала формированию трех основных подходов в современном управлении организацией: процессного, системного и ситуационного.

Процессный подход (с 50-х гг. XX в.). Развитие положения административной школы (А.Файоль) об идее существования универсальных функций управления, привело к возникновению процессного подхода в управлении. С точки зрения процессного подхода эти функции рассматриваются как органически взаимосвязанные элементы, образующие в своей общности единый процесс управления. Процесс управления рассматривается как циклическая последовательность исполнения таких функций как планирование, организация, контроль и мотивация. Условием эффективного управления является не только успешное исполнение самих функций, но и правильная последовательность их выполнения. Таким образом, процессный подход к управлению способствовал формированию концептуального подхода к управленческой деятельности как функционально обусловленных, вытекающих один из другого элементов.

Системный подход (70-е гг. XX в.). Системный подход в управлении появился в результате исследований новой школы науки управления и привлечения математического аппарата к решению проблем управления. Увеличение факторов, влияющих на деятельность организации, потребовало от менеджеров комплексного взгляда при анализе их влияния в процессе

принятия решений. Организации стали рассматриваться как открытые системы, т.е. подверженные влиянию внешней среды.

Под **системой** в общем случае понимается определенное количество внутренних элементов (подсистем), находящихся в устойчивой взаимозависимости друг с другом. Каждой подсистеме присуще уникальное свойство, не наблюдающееся у другой подсистемы. Каждая из них имеет свое назначение в системе, но в совокупности подсистем, система приобретает уникальное свойство, не наблюдающееся ни у одного ее элемента в отдельности (эмерджентность). В качестве систем рассматриваются все объекты живой и неживой природы.

Системный подход в менеджменте способствовал формированию определенного образа мышления, рассматривающего в единстве все явления внешней и внутренней среды организации. Сущность системного подхода к управлению заключается в мысленном охвате всех явлений как единого целого, их объективной оценке для обеспечения развития всей системы с учетом внутренних элементов, предвидения положительных и отрицательных последствий принимаемых управленческих решений.

Ситуационный подход (80-е гг. XX в.). Впервые акцент на уникальность любой ситуации – «закон ситуации» еще в 30-е гг. сделала М.П. Фоллетт. Однако наибольшую популярность он приобрел в последние десятилетия XX века.

Ситуация – это определенный набор факторов и обстоятельств внешней и внутренней среды, способствующих созданию определенного положения в данный момент времени. Ситуационный подход в управлении отрицает наличие универсальных средств в управлении, которые можно использовать при решении практических проблем в организациях. Нет одного единственного эффективного пути достижения цели. Сущность системного подхода состоит в том, что одни и те же методы по-разному реализуются в конкретных ситуациях.

Поэтому эффективное управление, с позиции данного подхода, является искусством руководителей, которые путем всестороннего анализа факторов ситуации, требующей принятия управленческого решения, должны выбрать адекватные данной ситуации методы решения проблем. Для повышения эффективности принимаемых управленческих решений, согласно данному подходу, менеджерам следует:

- осуществлять полный и комплексный анализ возникшей проблемной ситуации;
- грамотно определять условия эффективного управления в текущий момент времени;
- правильно оценивать и выбирать соответствующий подход к управлению, с учетом специфики сложившейся ситуации;
- своевременно проводить необходимые изменения в организации, позволяющие адаптироваться к ситуации.

**Контрольные вопросы по теме:
«Методы, формы и подходы управления»**

1. Система управления – понятие и порядок функционирования?
2. Подсистемы системы управления?
3. Принципы управления?
4. Методы управления в отечественной и зарубежной практике. Их содержание и отличие?
5. Подходы менеджмента в отечественной практике управления?

**Практические задания к теме:
«Методы, формы и подходы управления»**

Задание 1

Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель, включает:

1. Компетентность в избранной сфере бизнеса.
2. Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты.
3. Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных.
4. Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и к другим, развитые чувства долга и ответственности.
5. Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными.
6. Глубокое знание человеческой психологии, способов контактирования с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.
7. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей и сотрудников деятельности.
8. Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.
9. Умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы.
10. Постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества.

11. Забота о повседневных нуждах работников, их здоровье и работоспособности.

Вопросы:

1. Согласны ли вы с перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер?

2. Какими, на ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель-управленец?

3. Имеются ли какие-либо специфические требования к менеджеру, действующему в условиях российской действительности?

Задание 2

Главная задача менеджера - максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной. В связи с этим существуют две позиции:

Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес - только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибыли компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (наноса ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям.

Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

Вопросы:

1. Чью позицию вы разделяете и почему?

2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?

3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?

4. В каких формах социальная поддержка может осуществляться российским бизнесом:

в масштабах фирмы?

в масштабах региона, страны?

ТЕМА 4. Информация и коммуникации в управлении

Формирование коммуникационных сетей и создание условий для успешного функционирования коммуникаций в организации составляют одну из важнейших задач управления. **Коммуникация** – обмен информацией и ее смысловым значением между двумя и более людьми. Сам термин «коммуникация» (от лат. – *communicatio* – делать общим, сообщать, беседовать, связывать) появился в научной литературе в начале XX века. При этом первая модель коммуникации была предложена Аристотелем, выделившим такие компоненты процесса коммуникации, как оратор, речь и аудитория.

В процессе коммуникации происходит передача информации. Информация управления – это совокупность сведений (данных, сообщений), устраняющих неопределенность знаний у получателей о каком-либо явлении или объекте.

Учитывая важность информации для управленческого процесса, необходимо, что информация была своевременной, полной, достоверной и реферированной.

Рассмотрим показатели, характеризующие информацию.

1. *Своевременность* – отражает степень соответствия состояния объекта управления или внешней среды тому положению, которое отражено в поступившей информации. Значение этого показателя зависит, во-первых, от времени прохождения информации по информационным каналам и, во-вторых, от динамичности объекта, состояние которого этой информацией регистрируется. Чем дальше находится информация в информационных каналах, прежде чем попасть к ее потребителю (руководителю), тем больше она теряет признак своевременности. Информация это не вино, которое чем старше, тем лучше.

2. *Достоверность* – характеризует уровень объективности фактического положения источника информации (объекта управления или внешней среды), фактическому содержанию информации, ушедшей из этого источника. Информационные искажения могут быть как результатом недоработки лиц, формирующих информацию, так и результатом умышленного искажения ими информации. Последнее наблюдается в тех случаях, когда проявляется стремление выдать желаемое за действительное с целью избежать каких-либо санкций, либо когда преследуются деструктивные цели, которые направлены на нанесение ущерба источнику или приемнику информации.

3. *Полнота*. Информация считается полной, если лицу, принимающему на ее основе решение, не придется для этого собирать дополнительные сведения.

4. *Уровень реферированности* информации – оценивает уровень обработки (фильтрации) информации при ее прохождении через иерархические уровни организационной структуры управления. Он требует

максимальной очистки информации от побочных и пояснительных сведений, не требующихся для принятия решений на том уровне, для которого информация предназначена.

Процесс коммуникации (коммуникационный процесс) *технологически* - это взаимодействие совокупности элементов, в качестве которых выступают отправитель, сообщение, канал и получатель.

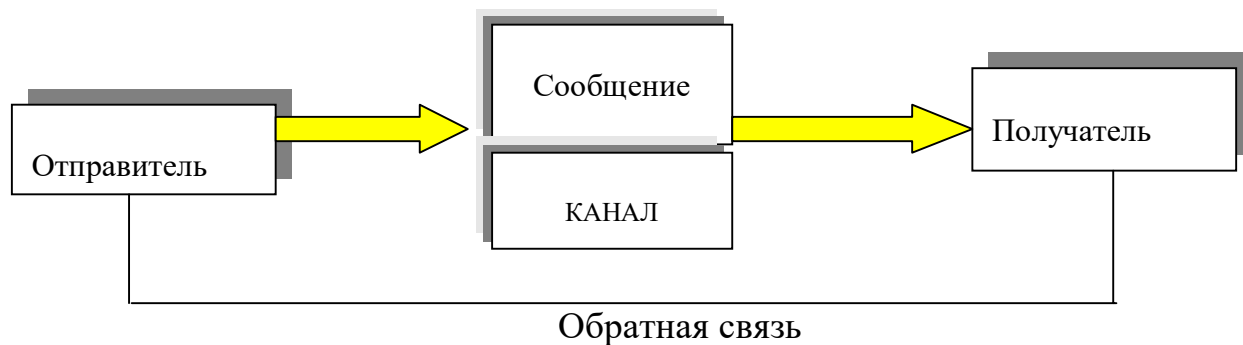


Рис.5. Элементы процесса коммуникации

Базовые элементы в процессе обмена информацией:

Отправитель – лицо (лица), которое формирует или отбирает идеи, подлежащие передаче, собирает или отбирает информацию, кодирует сообщение и передает ее.

Сообщение - сущность информации, передающейся устно, или закодировано, с помощью символов.

Канал – средства передачи информации.

Получатель – лицо, которому предназначена информация и которое принимает сообщение, декодирует и воспринимает его.

Коммуникационный процесс включает в себя следующие этапы:

1. Формирование идеи (отбор информации);
2. Кодирование (формирование) и выбор канала;

Кодирование - это трансформирование предназначенного для передачи значения в послание или сигнал, который может быть передан.

3. Передача идей;
4. Декодирование идеи.

Раскодирование (декодирование) включает восприятие (что получил) послания получателем, его интерпретацию (как понял) и оценку (что и как принял).

5. Последним этапом коммуникационного процесса является обратная связь, появляющаяся в результате обмена участниками процесса ролями. Получатель становится отправителем, и наоборот, отправитель - получателем.

Таким образом, весь цикл повторяется вновь, но уже в другом направлении. Обратная связь - это ответ получателя на послание. Она дает возможность отправителю узнать дошло ли послание до адресата и в каком

направлении.

**Контрольные вопросы по теме:
«Информация и коммуникации в управлении»**

1. Коммуникации в организациях: основные проблемы.
2. Этика делового общения.
3. Вербальные средства общения.
4. Невербальные средства общения.
5. Культура ведения переговоров.

**Практические задания к теме:
«Информация и коммуникации в управлении»**

Тема: «Составление плана проведения совещаний»

Цель работы – научиться составлять план проведения совещаний.

Требования к знаниям:

- знать правила деловой беседы, переговоров, совещаний.
- знать условия эффективного общения.

Требования к умениям:

- уметь составлять план беседы, совещания, переговоров.

Содержание работы:

Задание 1

Составьте план проведения планового совещания (согласно табл.1):

1. Дата, место и время проведения совещания.
2. Повестка дня.
3. Списки участников совещания.
4. Докладчики совещания.
5. Перечень работ, которые будут выполнены службами предприятия при подготовке совещания.
6. Составьте текст приглашения на совещание.
7. Составьте список рассылки приглашений на совещание. Какими способами будет осуществлена рассылка?
8. Составьте краткий тезис доклада руководителя предприятия.
9. Составьте регламент совещания.
10. Как будет подготовлено и оборудовано помещение для проведения совещания?
11. Составьте визитку, рекламный проспект и т.д. предприятия для участников

совещания.

12. Составьте порядковые номера участников (выступающих) на совещании и продолжительность докладов выступающих.

13. Как будет проходить регистрация участников совещания?

14. Составьте протокол совещания.

Таблица 1

Технология организации и проведения совещания

Этапы	Элементы
1. Подготовка	Определение целесообразности проведения совещания. Определение повестки дня. Определение состава участников. Назначение даты и времени совещания. Определение места проведения. Подготовка участников совещания.
2. Проведение	Продолжительность совещания. Регламент. Протокол.
3. Подведение итогов и принятие решения.	Выводы. Определение тех, кто и в какие сроки должен выполнить определенный объем работ. Определение формы подведения итогов совещания. Принятие решения о широте информирования. Способы выработки решения.
4. Контроль за выполнением решения.	Определение лиц, которые осуществляют контроль.

Содержание отчета: практическая работа должна быть оформлена в письменном виде, ответы на вопросы должны быть четкими, краткими и конкретными.

Контрольные вопросы:

1. Какие существуют правила ведения совещаний?

2. Какие существуют основные стадии проведения делового совещания?

ТЕМА 5. Управленческие решения. Процесс принятия решений

Управленческое решение – это обдуманый вывод о необходимости осуществления каких-либо действий для достижения целей организации, либо, наоборот, отказа от этих действий. Принятие решений составляет сущность управленческой деятельности.

Можно дать следующую классификацию управленческих решений:

1. По степени влияния на будущее организации:

- стратегические – определяют цели и пути развития (принимаются на высшем уровне управления организацией);
- тактические – определяют конкретные способы достижения целей (принимаются на низовых уровнях управления).

2. По масштабам:

- глобальные – затрагивают организацию в целом;
- локальные – касаются одной стороны ее деятельности.

3. В соответствии с временным горизонтом:

- перспективные решения – последствия которых ощущаются длительное время (например, об инвестировании средств);
- текущие – ориентированные на нужды сегодняшнего дня (например, о премировании рабочего за конкретное достижение).

4. В зависимости от продолжительности периода реализации:

- долгосрочные решения – свыше 5 лет – имеют прогнозный характер;
- среднесрочные решения – от 1 до 5 лет – отражаются в целевых программах;
- краткосрочные решения – до 1 года – отражаются в оперативных распоряжениях.

5. По направленности воздействия решения могут быть внешние и внутренние.

6. По степени обязательности исполнения:

- директивные решения – принимаются высшими органами управления по поводу наиболее важных проблем и предназначены для неукоснительного исполнения;
- рекомендательные решения – готовятся совещательными органами (комитетами и комиссиями) и их исполнение желательно, но не обязательно, т.к., те, к кому эти решения относятся, формально не подчиняются тем, кто их принимает.

7. По количеству лиц, вовлеченных в процесс принятия решения:

- единоличные – принимаются одним человеком, без совета с окружающими;
- консультативные решения – принимаются после совета с подчиненными или экспертами;
- совместные – разрабатываются в результате взаимного согласия всех участников на основе консенсуса;
- парламентские – базируются на согласии большинства.

8. По широте охвата:

- общие решения – касаются одинаковых для всех проблем (например, о времени начала и окончания рабочего дня);
- специальные – относятся к узким вопросам.

9. С точки зрения предопределенности:

- запрограммированные – имеют определенный механизм реализации;

- незапрограммированные решения – принимаются в новых, неординарных обстоятельствах, когда требуемые шаги трудно заранее предугадать.

10. *По сфере реализации* (производство, сбыт, научные исследования, кадровая работа и т.д.)

11. *По содержанию* (технические, экономические и т.п.)

12. *По методологии принятия:*

- интуитивное решение – имеет в своей основе предположение, что его выбор правилен;

- адаптационное решение – предполагает осуществление тех шагов, которые в аналогичной ситуации в прошлом были успешными;

- рациональное решение – основывается на строгом научном анализе.

13. *По степени и уровню информационной обеспеченности:*

- детерминированные - принимаются в условиях определенности, при наличии полной информации о проблемной ситуации;

- вероятностные – принимаются в условиях риска, т.е. при отсутствии полной и достоверной информации о проблеме;

- неопределенные - принимаемые в условиях неопределенности, т.е. при отсутствии необходимой информации по проблеме.

Процесс принятия решения

В общем случае рациональный подход к принятию решений представляет собой следующую последовательность этапов. Рассмотрим последовательно содержание работы по каждому этапу.

1. *Формулировка задачи.* Данный этап предусматривает полную и объективную оценку возникшей проблемной ситуации, требующей принятия нового решения или корректировки ранее принятого. С этой целью надо выявить причины, вызвавшие ее. Их может быть несколько:

- ранее принятое решение было неэффективным;

- решение было правильным, но не было полностью реализовано (выявляется, что конкретно было недоиспользовано);

- изменились как внутренние, так и внешние условия (изменение спроса на продукцию, новые требования к качеству продукции), и, следовательно, необходима смена целей.

Выявление причин основывается на анализе показателей работы управляемого объекта (динамика выпуска продукции, производительность труда, выполнение нормативов, заданий, использование оборудования и т. п.) и изучении внешних условий, влияющих на деятельность объекта управления.

Анализ причин, в свою очередь, позволяет установить цели предстоящего решения и средства его реализации. Средства реализации могут быть как однозначными, так и могут требовать вариантной комплексной проработки (экономической, технологической,

психологической и др.) и нередко создания целевых творческих групп из работников различных функциональных подразделений.

При выборе возможных либо однозначно альтернативных, либо комбинированных вариантов решения необходимо учитывать ограничения, которыми могут выступать граничные значения тех или иных показателей (финансовые ограничения, ограничения по срокам реализации, сырьевые возможности и т. п.). Эти ограничения носят микроэкономический характер и в основном связаны с ресурсными возможностями организации. Существуют и макроэкономические ограничения, связанные с регулированием государством экономической деятельности хозяйствующих субъектов, которая осуществляется посредством действующего законодательства.

Завершается этап выбором критериев оценки различных вариантов, например, повышение качества продукции, рост ее объема, снижение затрат, рост прибыли и т. п.

Финишем этапа является выдача задания на разработку подразделениям или творческим группам конкретного решения.

2. *Выработка возможных вариантов решения.* Поскольку предварительные варианты решения выявляются еще на первом этапе, то на втором этапе они тщательно изучаются и конкретизируются с учетом сформулированной цели, возможных средств для его реализации и других условий. При выработке вариантов решений следует учитывать предыдущий опыт решения аналогичных проблем и научные рекомендации. Нередко ситуация вынуждает принять стереотипное решение, продиктованное инструкциями, законами, директивными распоряжениями. В этом случае отпадает необходимость в поиске альтернативных неординарных решений.

Распространенным типом решений являются также решения по аналогии. Они используются, когда есть опыт разрешения подобных ситуаций или набор стандартных рекомендаций, показавших на практике высокую эффективность. В этом случае после первого этапа можно сразу перейти к третьему, что значительно сократит время поиска решения.

Впервые возникающие задачи требуют творческого подхода. Для принятия таких решений особенно важны первый, второй и третий этапы.

Поскольку новые проблемы всегда содержат много элементов неопределенности и, как правило, имеют весьма слабое информационное обеспечение, то при поиске возможных вариантов их решения практически невозможно использовать экстраполяционный метод, базирующийся на выявленных закономерностях прошлого опыта. Поэтому при поиске возможных вариантов здесь необходимо использовать интуитивные методы, базирующиеся на экспертных оценках. Безусловно, они не дают точных количественных оценок. Но здесь необходимо исходить из принципа: «лучше иметь что-то, чем не иметь ничего».

Наиболее эффективными методами здесь являются «прямая мозговая атака» («мозговой штурм») и метод «Дельфи». При высоком, по сравнению с другими методами, уровне неопределенности, они, тем не менее, позволяют

нередко определить возможность решения проблем в пределах достаточно четко обозначенного временного интервала, особенно когда этот интервал обозначен двумя квантилями и медианой. *Квантиль* означает, что примерно 25 % экспертов пришли к одинаковой оценке возможностей или направлений решения проблемы, а *медиана*, что к такой оценке пришли, примерно 50 % экспертов. Отметим, что квантилей может быть два: верхний и нижний. В этом случае достаточно четко могут быть определены временные или какие-либо иные границы и возможности решения проблемы.

3. *Оценка вариантов решения.* Этот этап предусматривает выбор наиболее эффективного варианта, исходя из выбранных на первом этапе критериев. При этом важно определить их приоритеты, рассчитать значения, которые примут показатели (критерии) в каждом варианте решения, и сравнить их с базисными значениями.

Следует иметь в виду, что чем выше иерархический уровень управления, тем сложнее выбор, поскольку многостороннее и сложнее связи. Это требует учета большего числа факторов или решения многоцелевой задачи. Поэтому в последнем случае, кроме традиционных методов выбора, следует применять специальные математические методы, если решаемая проблема подвержена формализации.

Второй и третий этапы выполняются в основном специалистами соответствующих служб, но при достаточно активном участии руководителя, особенно на третьем этапе.

4. *Принятие решения.* Выбранное решение должно быть согласовано с подразделениями, на работу которых оно окажет влияние. Иногда возникает необходимость в коллегиальном обсуждении, после чего руководитель, которому официально дано это право, констатирует принятие окончательного решения и утверждает его.

5. *Реализация и контроль исполнения решения.* Руководитель ясно должен отдавать себе отчет в том, что самое лучшее решение не даст нужных результатов, если нет контроля за его выполнением. Если решение предусматривает реализацию перспективных целей, то необходимо контролировать не только окончательные результаты, но и ход выполнения. Это в случае каких-либо отклонений, которые практически всегда возникают при реализации стратегических целей, позволяет руководителю принять своевременные меры, внести нужные коррективы в решение, оказать нужную помощь.

6. *Оценка принятого решения.* Это заключительный и очень важный этап как для определения эффективности реализации решения, так и в более широком смысле. Если оценка проведена с достаточной степенью аналитичности и самокритичности, то она позволяет руководителю выявить все допущенные в решении ошибки и, следовательно, предотвратить их повторение. Но здесь важно подчеркнуть и чисто организационное значение оценки. Она позволяет закрепить эффективные методы и приемы

организации трудового процесса, что в дальнейшем поможет усовершенствовать саму процедуру разработки и принятия решения.

Для того чтобы быть *эффективным*, решение должно удовлетворять *ряду требований*:

- Реалистичность. Решение должно исходить из достижимых целей, реально располагаемых ресурсов и времени. Это достигается путем основательной проработки и анализа факторов внутренней и внешней сред организации;

- Своевременность. Нельзя спешить или опаздывать с принятием решения. Соблюдение данного требования в основном базируется на интуиции руководителя;

- Правомочность. Требуется соответствия принимаемого решения действующему законодательству и нормативно-управленческим документам организации, а также не противоречить общей концепции развития компании;

- Рентабельность. Предполагает соотнесения затрат на разработку и реализацию решения с ожидаемыми или полученными результатами. В условиях рыночной экономики соблюдение данного требования обеспечит выживание организации;

- Реализуемость. Решение не должно содержать положений, которые сорвут исполнение в результате порождаемых им конфликтов;

- Гибкость. Должно быть возможным изменять цель и (или) алгоритм достижения цели при изменении внешних или внутренних условий;

- Подконтрольность. Решение должно предусматривать возможность контроля исполнения.

Контрольные вопросы по теме:

«Управленческие решения. Процесс принятия решений»

1. Понятие и сущность управленческого решения.
2. Этапы процесса поиска рационального решения проблемы
3. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений
4. Модели и методы принятия решений.
5. Роль руководителя в принятии управленческих решений.

Практические задания к теме:

«Управленческие решения. Процесс принятия решений»

Количественная оценка распорядительной деятельности.

Она характеризуется степенью единства командования, степенью единства распорядительства и степенью выполнения поручений в организации.

Степень единства командования:

$$E_k = O_c / O, [1]$$

где O_c – количество поручений объекту управления от непосредственного субъекта управления; O – количество вообще получаемых объектом управления поручений.

Степень единства распорядительства:

$$E_p = O_p / O, [2]$$

где O_p – количество поручений, не противоречащих друг другу; O – количество полученных объектом управления поручений.

Степень выполнения поручений.

$$E_v = O_v / O, [3]$$

где O_v – количество выполненных объектом управления поручений; O – количество полученных объектом управления поручений.

Количественная оценка распорядительной деятельности:

$$K_o = (E_k + E_p + E_v) / 3, [4]$$

Измеряется в долях единицы от 1 до 0 (1 – отлично, 0,7 – хорошо, 0,4 – удовлетворительно, 0,3 – плохо).

Задача 1.

Работник получает всего 16 поручений в месяц, в том числе 10 поручений от непосредственного линейного руководителя; 13 не противоречащих друг другу поручений; 11 поручений выполнено.

1. Охарактеризуйте обстановку с распорядительной деятельностью на объекте управления.

2. Рассчитайте степень единства командования, единства распорядительства и степень выполнения поручений.

3. Сделайте вывод об уровне эффективности распорядительной деятельности менеджера и сформулируйте практические советы по его повышению.

Задача 2.

Работник получает 12 поручений в неделю, в том числе 8 поручений от непосредственного субъекта управления, из них 7 поручений, не противоречащих друг другу, и выполняется 5 поручений.

1. Охарактеризуйте обстановку с распорядительной деятельности на объекте управления.

2. Рассчитайте степень единства командования, единства распорядительства и степень выполнения поручений.

3. Сделайте вывод об уровне эффективности распорядительной деятельности менеджера и сформулируйте практические советы по его повышению.

Задача 3.

Работник получает 109 поручений в год, в том числе 65 несанкционированных поручений, а 44 от непосредственного линейного руководителя; 53 поручения противоречат друг другу. Из всех поручений выполнено только 22. Остальные в полной мере не выполнены.

1. Охарактеризуйте обстановку с распорядительной деятельности на объекте управления.

2. Рассчитайте степень единства командования, единства распорядительства и степень выполнения поручений.

3. Сделайте вывод об уровне эффективности распорядительной деятельности менеджера и сформулируйте практические советы по его повышению.

РАЗДЕЛ 2. МАРКЕТИНГ

ТЕМА 1. Сущность, принципы и функции маркетинга

Маркетинг - вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение потребностей посредством совершения взаимовыгодного обмена.

Маркетинговый подход дает возможность предприятию сократить риск, связанный с постоянным изменением рыночных условий, и занять выгодную конкурентную позицию. Использование инструментов маркетинга позволяет разработать и предложить покупателю товар, который сможет наилучшим образом удовлетворить его потребности. Нацеленность маркетинга на долгосрочную перспективу создает условия для стабильного и успешного роста предприятия.

Маркетинг не только представляет собой систему практических инструментов для эффективного достижения целей предприятия, но и становится философией бизнеса. Основным постулатом этой философии является то, что при принятии любых маркетинговых решений необходимо учитывать интересы и свободу выбора потребителя.

Для достижения поставленных целей предприятие должно в своей деятельности руководствоваться принципами маркетинга.

Основные принципы маркетинга

1. Нацеленность на достижение конечного практического результата производственной и сбытовой деятельности.

2. Направленность на долговременный положительный результат работы предприятия.

3. Применение в единстве и взаимосвязи стратегии и тактики деятельности предприятия. Основное внимание уделяется решению стратегических задач, связанных с долговременным развитием и ростом, а тактика поведения предприятия на рынке строится на основе выработанной стратегии.

4. Ориентация конечных результатов работы на реальные желания и нужды потребителя, то есть деятельность предприятия направлена на удовлетворение материальных и духовных потребностей покупателей. Только основываясь на этом принципе, предприятие может рассчитывать на успешную деятельность.

5. Ориентация на нововведения. Для стабильного и долговременного развития предприятие должно постоянно искать и находить новые, более эффективные способы удовлетворения запросов потребителя.

6. Комплексное изучение рынка. Рынок изучается систематически и во всех аспектах, чтобы вовремя заметить тенденции изменения рыночной ситуации и учесть их при разработке стратегии и тактики предприятия.

7. Гибкость при стремлении к поставленной цели, достигаемая путем быстрого приспособления к изменениям окружающей среды.

8. Комплексный и научный подход к рассмотрению и решению задач. В маркетинге используются научно обоснованные методы исследования и анализа.

9. Выработка маркетингового мышления у всех сотрудников предприятия.

10. Организация сотрудничества с партнерами на взаимовыгодных условиях. Учет интересов партнеров способствует налаживанию тесных и долговременных связей, дает возможность всем субъектам рынка реализовать свой потенциал.

Основные функции маркетинга

1. Исследование и анализ (стратегический и ситуационный).

- Исследование и анализ макросреды предприятия.

- Исследование и анализ микросреды предприятия.

- Изучение влияния инструментов маркетинга в различных условиях маркетинговой среды.

- Анализ внутренней среды предприятия и т. д.

2. Целеполагание (постановка глобальных, локальных целей предприятия, определение миссии и задач).

3. Разработка и осуществление стратегических и тактических планов. Формирование и реализация товарной, ценовой, коммуникационной и сбытовой стратегий.

4. Координация деятельности всех подразделений маркетинговой службы предприятия.

5. Оценка эффективности маркетинговой деятельности, осуществление контроля и регулирования.

Контрольные вопросы по теме: «Сущность, принципы и функции маркетинга»

1. Дайте определение маркетинга. Когда возникла теория маркетинга и каковы предпосылки ее возникновения?

2. Перечислите основные концепции маркетинга?

3. Назовите принципы и функции маркетинга?

4. Какие мероприятия способствуют повышению спроса на товары?

5. Что понимается под макросредой предприятия?

6. Что понимается под микросредой предприятия?

7. Какие преимущества дает проведение SWOT – анализа деятельности предприятия?

**Практические задания по теме:
«Сущность, принципы и функции маркетинга»**

Задание 1

Сформулируйте цели маркетинга промышленной, торговой или иной фирмы (по Вашему выбору), выступающей на рынке товара N (выберите наиболее известный Вам товар), и разработайте перечень конкретных задач маркетинга данной фирмы на определенную перспективу. Одновременно дайте краткую характеристику рынку (монопольный, конкурентный, рынок продавца или рынок покупателя), определите масштаб операций (объем товарооборота) и долю данной фирмы на этом рынке.

Задание 2

Разработайте схему организации маркетинговой службы крупной или средней фирмы (любой отрасли) по одному из организационных типов (матричному, функциональному или комбинированному). Опишите функции каждого подразделения маркетинговой службы и функции ее руководителя по координации их деятельности (для выбранного Вами типа и размера фирмы и ее позиции на рынке). Составьте схему структуры фирмы, выделите маркетинговые подразделения, покажите их связи и потоки информации.

Задание 3

1. Систематическое выполнение всех маркетинговых функций на фирме требует больших затрат, а, следовательно, организуется в условиях настоятельной необходимости. Перечислите условия, при которых фирме выгодно осуществлять комплексный маркетинг самостоятельно (варианты - не иметь маркетинга вообще, заказывать исследования или полностью поручить маркетинг специализированной фирме).

2. Перечислите принципиальные отличия маркетинга крупной организации от маркетинга средней или малой фирмы.

ТЕМА 2. Маркетинговые исследования

Маркетинговые исследования — это систематическое определение, какие данные необходимы в связи с маркетинговой ситуацией, их сбор, анализ и предоставление отчета о результатах. Маркетинговые исследования - неотъемлемая часть постоянно действующего интегрированного информационного процесса.

Маркетинговые исследования могут быть следующими:

- разведывательными, то есть направленными на сбор предварительной информации, предназначенной для более точного определения проблемы и проверки гипотез;

- описательными (дескриптивными), то есть заключаться в простом описании тех или иных аспектов реальной маркетинговой ситуации;

- каузальными, то есть направленными на обоснование гипотез о наличии тех или иных причинно-следственных связей.

Этапы проведения маркетингового исследования.

1. Выявление проблем и формулирование целей.

2. Отбор источников информации.

3. Сбор информации.

4. Анализ собранной информации.

5. Представление полученных результатов.

Выявление проблем и формулирование целей. На этом этапе описывается и структурируется проблема. Например, кинотеатр посещает небольшое число зрителей. Возникает две задачи: изучить, по каким критериям зрители выбирают кинотеатр, и привлечь их к нашему кинотеатру.

Когда задачи выявлены, следует определить и сформулировать цели исследования. Поисковые цели предусматривают сбор предварительных данных, проливающих свет на проблему. Описательные цели подразумевают описание каких-то определенных явлений, например, число посетителей кинотеатров или число людей, слышавших о нашем кинотеатре. Экспериментальные цели предполагают проверку гипотезы о какой-то причинно-следственной связи, например, что снижение цен на билеты на x % приведет к увеличению числа зрителей на y %.

Отбор источников информации. На этом этапе определяется состав и вид необходимой информации, выбираются объекты исследования, способы связи с аудиторией и метод сбора данных.

Выбор объектов исследования. На этом этапе определяются объекты исследования и объем выборки. *Выборка* - часть населения, призванная олицетворять собой генеральную совокупность в целом. Выборка должна быть репрезентативной (то есть структура выборки должна соответствовать структуре генеральной совокупности) и соответствовать задачам исследования. Исследователь должен решить, какая информация ему нужна и кто именно ею располагает.

Первичные данные собираются впервые в соответствии с целями исследования. Сбор такой информации - процесс дорогостоящий и трудоемкий, но полученные данные будут полными и надежными.

Вторичные данные представляют собой уже существующие данные, собранные ранее с другими целями. Источники вторичной информации - статистические издания, статьи в журналах, исследования других фирм и т.д.

Вторичные данные более доступны и обходятся предприятию недорого, но имеют ряд недостатков: они могут быть устаревшими, неполными, не соответствовать целям исследования.

Сплошное исследование предполагает, что в число исследуемых войдут все представители генеральной совокупности. При выборочном исследовании опрашивается только часть генеральной совокупности.

Затем выбирается способ связи с представителями выборки. С ними можно связаться по телефону (телефонное интервью), рассылая анкеты по почте или вступив в личный контакт (личное интервью).

Сбор информации. На этом этапе осуществляется собственно сбор информации.

Для сбора вторичной информации проводятся *кабинетные исследования*. При проведении кабинетного исследования анализируются вторичные источники: газеты, журналы, статистические сборники, отчеты о других исследованиях и т. д.

Для сбора первичной информации существует три метода: эксперимент, наблюдение и опрос.

Эксперимент - это исследование, с помощью которого устанавливают, как изменение одной или нескольких независимых переменных влияет на одну или несколько зависимых переменных. Например, как изменится спрос на продукцию, при снижении цены на 10%.

Наблюдение - это метод исследования, при котором исследователь ведет непосредственное наблюдение за исследуемыми объектами, не вступая с ними в контакт и не оказывая на них влияния. Например, исследователь наблюдает реакцию прохожих на новое оформление витрины.

Опрос — это выяснение позиций респондентов относительно какого-нибудь вопроса. Опрос - самый распространенный метод исследования, позволяющий получить информацию по самому широкому кругу вопросов - например, данные о привычках потребителей, об их отношении к различным маркам.

Анализ собранной информации - это систематизация полученных данных, их обобщение и разработка выводов. Перед проведением анализа следует отсеять непригодные анкеты или бланки (заполненные частично, с явно неверными ответами и т. д.). Затем их проверяют на читаемость и отсутствие противоречий в ответах. Данные, прошедшие отбор, систематизируются и анализируются.

Представление полученных результатов подразумевает составление отчета о сделанном исследовании и его представление. В отчете указываются цели, сроки и методы исследования, приводятся результаты анализа и сделанные выводы.

Контрольные вопросы по теме: «Маркетинговые исследования»

1. Каково значение маркетинговой информации?
2. Какие методы сбора и обработки информации используются при маркетинговых исследованиях?
3. Что понимается под маркетинговыми исследованиями. Каковы задачи и содержание маркетинговых исследований?
4. Укажите источники получения вторичной информации. Приведите примеры?
5. Назовите приемы получения первичной информации?
6. Перечислите этапы и назовите направления маркетинговых исследований?
7. Что понимается под маркетинговой информационной системой?

Практические задания по теме: «Маркетинговые исследования»

Задание 1

Составьте план маркетингового исследования спроса на товар (по Вашему выбору). План должен предусматривать следующие требования:

- 1) Постановку задачи (оценка спроса или его прогноз); должны быть выдвинуты обоснованные гипотезы: развития спроса (рост, стабильность, спад); оценки интенсивности изменения; тип рынка (продавца или покупателя).
- 2) Выбор метода сбора информации.
- 3) Выбор метода моделирования и прогнозирования.

Задание 2

Разработайте анкету опроса потребителей об их мнении о качестве какого-либо товара (или качестве обслуживания в магазине). Попросите друзей заполнить анкету. Обработайте полученные ответы. Напишите выводы.

ТЕМА 3. Целевой маркетинг

Сегментирование — это деление рынка на однородные группы покупателей (сегменты) по определенным признакам (на основе различий в нуждах, характеристиках или поведении).

Сегмент — это совокупность (группа) потребителей, сходных по определенным признакам и одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга.

Для каждого сегмента может потребоваться разработка отдельного товара и всего комплекса маркетинга.

Такое деление рынка позволит предприятию создать товар с учетом специфических потребностей данного сегмента и использовать наиболее подходящие средства комплекса маркетинга. Более точное знание потребителей дает возможность эффективно использовать бюджет маркетинга.

Сегментирование предполагает выполнение следующих действий:

- Выбор критериев (признаков) сегментирования.
- Описание полученных сегментов.
- Оценка привлекательности сегментов и выбор целевых сегментов.

1) Выбор критериев сегментирования.

Критерий сегментирования - это параметр, по которому происходит разделение рынка. В зависимости от вида товара (потребительский товар или товар промышленного назначения) различают критерии сегментирования индивидуальных и корпоративных потребителей.

В качестве *критериев сегментирования индивидуальных потребителей* выделяются следующие принципы:

- географический, когда рынок разбивается на различные географические единицы (регион, город);
- демографический, когда потребителей делят на группы с учетом таких демографических переменных, как пол, возраст и т. д.;
- социально-экономический, учитывающий уровень доходов, род занятий, образование, религиозные убеждения и т. д.;
- психографический, группирующий потребителей по следующим признакам: принадлежность к определенной социальной группе (классу), тип личности, образ жизни, моральные принципы и т. п.;
- поведенческий, когда потребителей делят на основе особенностей их поведения.

Сегментирование может проводиться по одному или нескольким критериям (комбинированное сегментирование).

Критерии сегментирования корпоративных потребителей. В качестве критериев сегментирования чаще всего выбирается географический принцип или совокупность переменных, которые описывают степень развитости и состояние отраслей и предприятий. Кроме того, учитываются особенности и

характеристики конечного потребителя (см. Критерии сегментирования индивидуальных потребителей).

2) Описание полученных сегментов. При описании сегмента учитываются такие количественные показатели, как емкость сегмента, динамика развития и т. д. При описании сегмента следует уделить особое внимание конкурентам, работающим на данном сегменте, оценить уровень интенсивности конкуренции, определить рыночные доли конкурентов и т. д.

3) Оценка привлекательности сегментов и выбор целевых сегментов. Предприятию следует определить количество сегментов, на которых оно собирается работать. Выбор числа сегментов зависит от того, какими ресурсами обладает фирма, как ведут себя на анализируемых сегментах конкуренты и каковы их рыночные доли.

Существует три стратегии охвата рынка:

- *массовый маркетинг* (предприятие пренебрегает различиями между сегментами и предлагает рынку один вариант товара);

- *дифференцированный маркетинг* (предприятие решает работать на нескольких сегментах рынка, предлагая каждому сегменту свой вариант товара);

- *концентрированный маркетинг* (предприятие решает работать на одном сегменте, и все усилия направляет на удовлетворение специфических потребностей этого сегмента).

Целевой сегмент - это группа потребителей, обладающая специфическими потребностями, на удовлетворение которых направляет свои усилия предприятие. При выборе целевого сегмента следует учитывать его емкость, динамику роста, интенсивность конкуренции, возможности и цели предприятия.

Наиболее выгодным сегментом можно считать сегмент с высоким уровнем текущих продаж, высокими темпами роста, не слишком острой конкуренцией и не требующий очень больших затрат на его привлечение.

Позиционирование — это мероприятия по нахождению в сознании потребителей желательного места для товара, причем потребители должны четко отделять позицию товара предприятия от позиций товаров конкурентов.

Позиция - это сложившееся представление потребителей целевого сегмента о важнейших свойствах предлагаемых товаров.

Задачи позиционирования - изучить мнения и предпочтения потребителей, касающиеся существующих товаров, и выявить, по каким критериям потребители их оценивают.

Цель позиционирования – помочь покупателю выделить данный товар из широкого круга аналогичных товаров по какому-либо признаку и отдать при покупке предпочтение именно ему.

Определив целевой сегмент, предприятие должно выявить все товары, предлагаемые этому сегменту, с тем, чтобы найти выгодное место (позицию)

для своего товара, обеспечить его конкурентоспособность и разработать соответствующий комплекс маркетинга.

Позиционирование возможно на основе: определенных преимуществ или характеристик товара; специфических потребностей потребителя; специального использования товара; сопоставления и сравнения с другими товарами конкурирующей группы; ориентации на определенную категорию потребителей; полной идентификации характеристик товара с запросами и пожеланиями потребителей.

Контрольные вопросы по теме: «Целевой маркетинг»

1. С какой целью проводится сегментация рынка?
2. Каким основным условиям должен отвечать сегмент рынка?
Охарактеризуйте этапы сегментации?
3. Перечислите критерии оценки сегментации?
4. Раскройте основные факторы сегментации рынка по группам потребителей?
5. Перечислите и охарактеризуйте силы, порождающие и стимулирующие конкурентную борьбу?
6. Какие виды рыночного спроса существуют на рынке и каковы методы его определения?

Практические задания по теме: «Целевой маркетинг»

Задание 1

Охарактеризуйте перспективный сегмент (сегменты) потребителей для следующих товаров:

- Вариант 1: крем «Бархатные ручки»,
- Вариант 2: крем «Черный жемчуг»,
- Вариант 3: термальная вода для лица «Garnier»,
- Вариант 4: фруктовое пюре Rich,
- Вариант 5: колбаса обезжиренная с/в Rocheblin Франция, напиток кисло-молочный «Имунеле Нео» 1,2%,
- Вариант 6: Сыр «President» (Президент) Маасдам 48% 1кг Франция, сыр Пармиджан Реджано Кастелли жир 32% вес 1 кг Италия,
- Вариант 7: сыр «Viola» (Виола) плавленый 29% 200г,
- Вариант 8: сок "Добрый" яблоко, цикорий «Здоровье»с женьшенем,
- Вариант 9: чай «Lipton» Рич Росхип шиповник пирамидки 20*2 г,
- Вариант 10: сухарики «Три корочки» ржаные с беконом с вложением кетчупа 80 г,
- Вариант 11: хлеб «Тонус» из цельного пророщенного зерна,
- Вариант 12: кукуруза «Бондюэль».

Полученные данные представьте в виде таблицы 2. Проанализируйте данные таблицы и сделайте соответствующие выводы.

Таблица 2

Форма записи полученных результатов

Наименование товара	Значение критерия сегментации рынка							
	Возраст	Уровень дохода
Крем «Черный жемчуг»								
Крем «Бархатные ручки»								

Задание 2

Для укрупненных критериев сегментации таких как: географические, демографические, социально-экономические, психографические (психологические), поведенческие и др. опишите более по дробные (частные) критерии, характеризующие потребителей.

Задание 3

Используя критерии сегментации составьте социально-психологический портрет российских покупателей.

Задание 4

Опишите влияние референтных групп на покупательское поведение. Приведите примеры собственных референтных групп.

Вопросы для самоконтроля:

1. Каким требованиям соответствует успешная сегментация?
2. Перечислите критерии, используемые для выделения сегментов.
3. Целевые сегменты: понятие сегмента, виды сегментирования, классификационные характеристики группировок.
4. На какие группы можно разделить потребителей по отношению к новому товару (услуге)?
5. Назовите основные цели сегментации рынка.
6. Перечислите факторы культурного порядка, влияющие на поведение потребителей.
7. Перечислите психологические факторы, влияющие на поведение потребителей.

ТЕМА 4. Товар и товарная политика в маркетинге. Маркетинг услуг

Товаром является все, что может удовлетворить какую-либо потребность и предлагается рынку с целью продажи. С этой точки зрения товаром могут быть физические объекты, услуги, личности, места, организации, идеи.

Классификация товаров:

1. По длительности потребления и долговечности товары делятся на следующие группы:

Товары длительного пользования - это те товары, которые используются в течение долгого времени и выдерживают многократное использование, например, телевизоры, холодильники, автомобили, стиральные машины и т.д.

Товары кратковременного пользования — это товары, полностью потребляемые за один или несколько случаев использования, например, мыло, дезодорант, стиральный порошок, губная помада и т. д.

Услуги — объекты продажи в виде действий (стрижка, ремонт, маникюр).

2. В зависимости от того, кто является потребителем, товары относятся к одной из следующих двух групп:

товары народного (широкого) потребления приобретаются и используются отдельными лицами и домохозяйствами, например зубные щетки, джинсы и т. д.;

товары промышленного (производственного) назначения приобретаются предприятиями с целью их дальнейшего использования в производственном процессе, например, сталь, резина и т. д.

3. В свою очередь товары народного потребления на основе привычек покупателей подразделяются на следующие группы:

Товары повседневного спроса — это товары, которые часто приобретаются потребителем без раздумий и долгого сравнения (например, мыло, печенье и т. д.). Товары, приобретаемые под влиянием импульса, без предварительного планирования покупки, получили название товаров импульсной покупки, например, жевательная резинка, леденцы и т. д. Товары для экстренных случаев приобретаются в ситуации возникновения острой нужды в них. Во время внезапного дождя потребитель может купить недорогой зонтик, а в случае ясной погоды — солнцезащитные очки.

Товары предварительного выбора — это те товары, которые потребитель в процессе покупки сравнивает между собой, и при выборе ориентируется на цену, качество и т.д. Примерами товаров предварительного выбора могут служить одежда и обувь.

Товары особого спроса — товары, обладающие специфическими характеристиками и свойствами и имеющие высокую ценность для потребителя, ради приобретения которых он готов потратить дополнительное

время, силы и средства. Это очень модные товары, автомобили, дорогой антиквариат и т. д.

Товары пассивного спроса — это товары, которых потребитель не знает или не задумывается об их приобретении. Примерами таких товаров могут служить страхование жизни, энциклопедические словари и т. д.

4. Товары производственного назначения подразделяют на следующие группы:

Материалы и детали используются в процессе производства изделий, полностью потребляются за один или несколько производственных циклов, утрачивают свою вещественную форму, и их стоимость полностью переносится на готовую продукцию. Сырье — это то, что используется в процессе производства в своей натуральной форме (нефть, овощи, рыба), полуфабрикаты и детали (ткань, проволока и т. д.).

Капитальное имущество — товары, которые в процессе производства изделий сохраняют свою вещественную форму, используются во многих производственных циклах и переносят свою стоимость на готовую продукцию по частям. Это могут быть стационарные сооружения, которые представляют собой здания и строения (административные корпуса, котельные и т. д.) и вспомогательное оборудование, к которому относятся станки, столы и т. д.

Вспомогательные материалы — это объекты, не присутствующие в готовой продукции. К ним относятся рабочие материалы (шариковые ручки, карандаши) и материалы для технического обслуживания (ветошь, краски).

Деловые услуги по техническому обслуживанию и ремонту (ремонт оборудования) и консультационные услуги (проведение аудиторских проверок).

При разработке товарной политики предприятия необходимо рассматривать такой параметр как конкурентоспособность. В общем виде конкуренция представляет собой соперничество двух или более субъектов (конкурентов) за достижение одной и той же цели. Целью деятельности коммерческого предприятия является максимизация прибыли. В условиях бездефицитного рынка и ограниченной платежеспособности потребителей достижение этой цели возможно только путем удовлетворения желаний потребителей, то есть создания и предложения им конкурентоспособного товара.

Конкурентоспособность товара — это набор его потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик, определяющих его успех на целевом рынке. Конкурентоспособный товар способен более эффективно удовлетворять потребности покупателей, чем другие аналогичные товары.

Конкурентоспособность товара надо оценивать по критериям, которыми оперируют потребители, приобретая товар. Для этого используют две группы параметров: технические и экономические.

В группу **технических параметров**, используемых при оценке конкурентоспособности, входят: параметры назначения, эргономические, эстетические и нормативные параметры.

Параметры назначения описывают свойства, область применения товара и функции, которые он должен выполнять (грузоподъемность, производительность и т. д.).

Эргономические параметры говорят о степени удобства использования товара с точки зрения его соответствия свойствам человеческого организма.

Эстетические параметры описывают внешний вид товара: дизайн, стиль и т. д.

Нормативные параметры отражают соответствие характеристик товара обязательным нормам и стандартам.

Экономические параметры, применяемые при оценке конкурентоспособности товара, — это цена потребления, или общая стоимость приобретения и потребления товара.

На основе изучения запросов потребителей определяется набор параметров, важность каждого параметра для потребителя и соответствие этого параметра потребности.

Затем рассчитывается сводный показатель конкурентоспособности товара для каждой группы параметров (технических и экономических) как сумма произведений значимости каждого параметра и степени его воплощения.

Интегральный показатель конкурентоспособности рассчитывается как отношение сводного технического показателя конкурентоспособности по техническим параметрам к сводному показателю конкурентоспособности по экономическим параметрам.

Отдельный товар, имеющий одно потребительское назначение, имеет некоторое число видов, подвидов и разновидностей, отличающихся друг от друга незначительными потребительскими свойствами (конкретная модель, марка, размер, цвет, цена и т. п.). Каждый такой товар носит название **ассортиментной позиции**, а их совокупность — ассортимента.

Ассортимент товаров — это набор товаров, объединенных по какому-либо одному признаку или по их совокупности. Это группа товаров, связанных между собой либо в силу схожести сферы их применения, либо в рамках одного и того же диапазона цен и т.д. Для каждого ассортимента товара требуется разработка отдельной стратегии маркетинга.

Класс товаров — это совокупность товаров, имеющих аналогичное функциональное назначение, например, швейные изделия, трикотажные товары т. п. Класс товаров подразделяется на группы, группа — на виды, вид — на разновидности, разновидность — на марки, модели, артикулы.

Товарная линия состоит из товаров, объединенных по ряду признаков, таких, например, как однородность сырья, потребительское назначение и т. д. (например, спортивные товары).

Ассортиментный перечень товаров — это часть торгового ассортимента товаров, которая должна быть в продаже постоянно.

Полнота ассортимента — это соответствие фактического наличия товаров в продаже разработанному ассортиментному перечню.

Стабильность ассортимента — это постоянное наличие в продаже товаров, предусмотренных ассортиментным перечнем.

Структура ассортимента товаров — это процентное соотношение долей товаров, сгруппированных по определенному признаку.

Широта ассортимента определяется количеством товарных групп (товарных линий) и наименований. Широкий ассортимент — это большое число товарных линий, но выбор товаров в пределах одной товарной группы ограничен. Широкий ассортимент товаров характерен для универмагов. Если исключение товарной группы из ассортимента приведет к увеличению прибыли, то считается, что товарный ассортимент слишком широк. Как правило, предприятия, цель которых — получение высокой прибыли, имеют узкий ассортимент высокодоходных товаров. Поэтому, принимая решение относительно широты товарного ассортимента, следует учесть прогнозируемые показатели прибыли.

Насыщенность ассортимента — это общее фактическое число товаров, представленное в товарной номенклатуре. Насыщение товарного ассортимента подразумевает его расширение за счет добавления новых изделий в рамках уже существующего ассортимента.

Глубина ассортимента характеризуется числом позиций в каждой товарной линии; определяется количеством разновидностей товара.

Глубокий ассортимент включает много сортов и вариантов товара в пределах одной товарной группы, например, разных марок, расцветок и т. д.

Товарная номенклатура — это систематизированный перечень товаров с классификацией и разделением на группы и подгруппы, совокупность всех ассортиментных групп товаров, предлагаемых предприятием.

Широта товарной номенклатуры представляет собой численность ассортиментных групп. Глубина товарной номенклатуры — это варианты предложений отдельного товара в рамках ассортиментной группы. Насыщенность — общее число товаров, входящих в номенклатуру. Гармоничность номенклатуры — степень близости товарных групп с точки зрения различных показателей (каналов распределения, пользователей и т. д.).

Формирование ассортимента подразумевает выбор групп, видов и разновидностей товаров в соответствии со спросом целевых сегментов, чтобы удовлетворить нужды потребителей наиболее полно.

Предприятие должно заботиться о полноте и стабильности ассортимента, кроме того, в ассортимент должны входить товары, находящиеся на различных этапах жизненного цикла.

Контрольные вопросы по теме: «Товар и товарная политика в маркетинге. Маркетинг услуг»

1. Дайте маркетинговое определение товара?
2. Чем характеризуются товары повседневного спроса? Приведите примеры?
3. Дайте определение ассортиментной политики предприятия. Каким образом происходит обновление и изменение товарного ассортимента?
4. Опишите факторы, характеризующие различные фазы жизненного цикла товара.
5. Что характеризует новый товар?

Практические задания по теме: «Товар и товарная политика в маркетинге. Маркетинг услуг»

Задание 1

Оцените потребительскую привлекательность продукта (по Вашему выбору) по десятибалльной шкале по следующим критериям:

- а) назначение (функциональность, многофункциональность) и степень полезности товара;
- б) качество материала, из которого изготовлен продукт (натуральный продукт, заменитель и т.д.);
- в) эстетичность и дизайн продукта;
- г) соответствие моде, престижность;
- д) удобство в использовании и уходе (хранении);
- е) соответствие цены качеству товара, доступность цены.

Задание 2

Разработайте программу маркетинговых мероприятий для каждого этапа жизненного цикла товара.

Отметьте: какие этапы желательно продлить, какие этапы оставить без изменения и какие – сократить.

Задание 3

Классифицируйте степень новизны товара (по Вашему выбору) по следующим критериям:

- а) товар удовлетворяет качественно новые потребности, является результатом НТП [пионерный товар];
- б) у товара появились новые функции [модернизация];

- в) свойства товара изменились незначительно, изменился внешний вид товара [модификация];
- г) товар является новым только для данного рынка [товар рыночной новизны];
- д) изменилась только упаковка [косметическое обновление].

ТЕМА 5. Ценообразование в маркетинге

Целенаправленная **ценовая политика** подразумевает установление на товары предприятия оптимальных цен и их изменение в зависимости от ситуации на рынке с целью завоевания определенной доли рынка, обеспечения намеченного объема прибыли и решения других стратегических и оперативных задач.

В рыночных условиях при ценообразовании следует учитывать множество постоянно меняющихся факторов, влияющих на уровень устанавливаемой цены: издержки производства, цены и ценовые стратегии конкурентов, величина и характер спроса, каналы сбыта и характеристики товара.

Для успеха на рынке предприятию необходимо не только разработать ценовую политику, но и постоянно проверять ее эффективность, изменяя ее по мере необходимости. В основе ценовой политики должны лежать общие цели предприятия.

При разработке ценовой политики принимают во внимание следующие моменты.

1. Ценовая политика должна быть согласована с общей стратегией маркетинга.
2. При разработке ценовой политики надо учитывать возможные изменения рыночных условий.
3. Цена должна соответствовать значимости товара (с точки зрения потребителей) и быть дополнительным стимулом для приобретения.
4. При разработке ценовой политики следует предусмотреть возможности корректировки цены (установление скидок, зачетов и т. д.). Цена корректируется с целью поощрения закупок большого количества товаров, предоплаты и т. д.

Политика ценообразования должна быть увязана с общими целями предприятия и отражать их. Ценообразование в зависимости от цели может быть основано на сбыте, на прибылях и на существующей конъюнктуре. В первом случае предприятие заинтересовано в максимизации доли на рынке, во втором — в максимизации прибыли, в третьем — в нейтрализации действий конкурентов или стабилизации цен. Каждый случай предполагает решение специфических задач.

Максимизация прибыли. Предприятие старается максимизировать текущую прибыль, установив цену, которая обеспечит полное возмещение затрат и наибольшую прибыль.

Максимизация доли рынка. Предприятие направляет свои усилия на увеличение сбыта и высокий рост продаж. Цены, как правило, устанавливаются более низкие, чем у конкурентов.

Обеспечение выживаемости. Острая конкуренция, резко меняющийся спрос могут привести к тому, что дальнейшая деятельность предприятия может оказаться под угрозой. В такой ситуации предприятие вынуждено установить минимально возможные цены в расчете на то, что потребители откликнутся и приобретут товар. Выживание предприятия возможно до тех пор, пока цены покрывают издержки.

Сохранение текущего положения. Предприятие старается сохранить существующее положение на рынке и устанавливает Цену, позволяющую это сделать. При этом большое внимание уделяется ценам и ценовым стратегиям конкурентов.

Ценовые стратегии могут быть следующими.

Стратегия «снятия сливок» подразумевает кратковременное конъюнктурное завышение цен с целью максимизации прибыли. Предприятие изначально устанавливает на товар максимальную цену. На этом этапе товар покупают «новаторы» — те, у кого очень велика тяга ко всему новому, и потребители с высокими доходами. Постепенно снижая цены, предприятие увеличивает рыночную долю, товар начинают приобретать «ранние последователи» и «раннее большинство», а также потребители, чутко реагирующие на изменение цены. Прибыль достигается не только за счет завышенной цены (как на первом этапе), но и путем увеличения объема продаж.

Стратегия проникновения на рынок. Эта стратегия предусматривает продажу товара по относительно низким ценам для привлечения большего числа покупателей и завоевания большего сегмента рынка. Предприятие получает прибыль за счет увеличения объема продаж.

Стратегия «ценовой дискриминации» предусматривает продажу одного и того же товара нескольким сегментам по разным ценам. Эта стратегия учитывает различия потребителей (сегменты различаются интенсивностью спроса).

Выбирается метод ценообразования и устанавливается окончательная цена.

Установление цен со скидками или наценками. Практическая реализация ценовой стратегии требует систематической «настройки» цен, учитывающей изменение в издержках, соотношении спроса и предложения, конкуренции т.д.

Приспособление цен происходит через установление скидок, компенсаций, бонусов и т. д. Использование скидок за платеж наличными позволяет повысить ликвидность активов предприятия. Скидка за

количество закупаемого товара предоставляется покупателю, приобретающему определенное (достаточно большое) количество товара.

Бонус — это разновидность количественных скидок, предоставляемая покупателю за все произведенные закупки в течение какого-то периода.

Функциональные скидки — это

возмещение услуг по привлечению покупателей, предлагаемое службам товародвижения.

Дилерские скидки предоставляются дилерам для покрытия их расходов на рекламу и поддержание сбыта товара, за работу с новым товаром и т. д.

При формировании ценовой политики важно иметь в виду, что ценовая политика — развивающийся процесс, надо учитывать постоянно меняющееся конкурентное окружение, потребности клиентов и т. д.

Цена — это сумма, которую должен заплатить покупатель, приобретая товар. В эту сумму включаются издержки, косвенные налоги и прибыль, которую предприятие рассчитывает получить в результате реализации товара.

Ценообразование — это процесс выбора окончательной цены в зависимости от себестоимости продукции, цен конкурентов, соотношения спроса и предложения и других факторов.

Цена - один из наиболее важных инструментов маркетинга, воздействующих на покупательский спрос. Кроме того, цена является индикатором рыночной ситуации.

Факторы, влияющие на ценообразование

Производственные факторы. Важнейшим производственным фактором, влияющим на цену, является себестоимость товара. Себестоимость товара представляет собой стоимостную оценку используемых в процессе производства продукции природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов и других затрат на ее производство.

Себестоимость определяет уровень, ниже которого цена на товар не должна назначаться. На формирование себестоимости влияют внутренние факторы — используемые технологии и объем производства, потери производственных ресурсов — и внешние факторы — уровень цен на материалы, основные фонды и услуги, требования покупателей к качеству товара и т. д.

Факторы спроса и предложения. Цена очень сильно зависит от спроса на товар, при этом любая назначенная фирмой цена скажется на уровне спроса. Взаимозависимость этих двух факторов выражается с помощью кривой спроса, которая показывает, сколько товара будет продано на рынке в течение конкретного отрезка времени по различным ценам. Закон спроса и предложения говорит о том, что цена стремится к равновесному уровню и зависит от соотношения спроса и предложения.

Ценовая эластичность (эластичность спроса по цене) показывает реакцию потребителей на изменение цены (как меняется спрос при

изменении цены на один процент). Предприятию очень важно знать, насколько чувствителен спрос к изменению цены. Если спрос на товар эластичен, то снижение цены приведет к росту объема продаж, и наоборот. В случае неэластичного спроса изменение цены не приведет к изменению объема продаж.

Тип и уровень конкуренции, сложившейся на рынке. От типа конкуренции зависит возможность производителя контролировать ценовую ситуацию.

Для рынка чистой конкуренции, состоящего из множества продавцов и покупателей, характерно то, что ни один из участников рынка не может повлиять на уровень цен. Продавцу невыгодно назначать цену выше рыночной, так как потребители смогут купить товар у конкурентов, в то же время он сможет продать весь свой товар, не снижая цену (по рыночной цене). Такой тип конкуренции свойственен для рынков схожих товаров (зерно, алюминий и т. д.). В условиях чистой конкуренции равновесная цена определяется совокупным спросом и совокупным предложением товара на рынке.

При монополистической конкуренции на рынке действует большое количество мелких и средних предприятий, ни одно из которых не имеет значительной доли в общем объеме продаж. Сделки совершаются не по единой рыночной цене, а в широком диапазоне цен. Ключевая особенность конкуренции на таком рынке — отсутствие широко известных лидеров, оказывающих существенное влияние на развитие условий и тенденций в отрасли. Предлагаемые товары отличаются не только ценой, но и качеством, дизайном и т. д. Такой тип конкуренции позволяет предприятию маневрировать ценой для достижения целей.

Для олигополистического рынка характерно небольшое количество конкурентов при высоких входных барьерах в отрасль. Производимая продукция может быть как стандартизированной (промышленные товары), так и дифференцированной (потребительские продукты). Эффективность работы требует, чтобы производственная мощность каждого предприятия обеспечивала большую долю совокупного рынка. В связи с этим достаточно высока степень концентрации производства, при которой суммарная доля четырех-восьми наиболее крупных предприятий составляет не менее 60% общего объема реализации данной продукции.

Предприятия - олигополисты часто стремятся прийти к соглашению (картелю) по поводу цен, раздела рынка, использования каналов реализации продукции. В результате совокупность предприятий - олигополистов фактически может действовать как чистая монополия, но при этом антимонопольные санкции государства на них официально не распространяются. Однако если соглашение не достигнуто, то каждое предприятие очень чутко реагирует на стратегию и действия конкурентов, в том числе и на цену. Изменение цены одним из олигополистов приводит к изменению положения его конкурентов.

Монополия является крайним проявлением несовершенной конкуренции, при которой на рынке существует одно предприятие, реализующее уникальную продукцию, не имеющую эффективных заменителей, вследствие чего это предприятие может оказывать давление на потребителей при установлении цены.

Поскольку монополист действует на рынке один, кривая спроса для него совпадает с кривой совокупного спроса для всего рынка. В связи с тем, что последняя имеет отрицательный наклон, монополия отказывается принимать цену как данность (в отличие от рынка чистой конкуренции), а пытается выбрать для себя наиболее удачное соотношение комбинаций «цена-количество», максимизирующее прибыль.

Ценовая ситуация, зависящая от конкуренции покупателей. Понятиям монополии и олигополии, представляющим сторону продавцов на рынке, соответствуют понятия монополии и олигополии.

В условиях монополии покупатель-монополист может диктовать цены или идти на соглашение с продавцом. Примером монополии может служить государство, закупающее военную технику.

Олигополия — это рынок, на котором большая часть продаж уходит нескольким крупным покупателям. Например, производители автомобилей, покупающие шины. Множество покупателей означает совершенную конкуренцию, когда цена зависит от соотношения спроса и предложения.

Характеристики товара. Высокая степень новизны или уникальность товара позволяют назначать на них высокие цены. На цену товара оказывает влияние стадия жизненного цикла товара.

Каналы товародвижения. Неуправляемые каналы товародвижения сужают возможность производителя контролировать цену на товар, которую платит конечный потребитель. В вертикальных маркетинговых системах (управляемые каналы сбыта) возможен контроль над ценами на всех этапах товародвижения.

Государство, регулируя цены, существенно уменьшает возможности свободного рыночного ценообразования.

Виды цен в зависимости от того, на какой стадии товародвижения они формируются:

-*Отпускная цена* — цена товара, поставляемого предприятием в торговую сеть;

-*Оптовая цена* — цена на продукцию при продаже ее крупными партиями предприятиям, сбытовым, коммерческим и посредническим организациям. Это цена товара, реализуемого продавцом или поставщиком покупателю с целью его перепродажи или профессионального использования;

-*Розничная цена* — цена, по которой продукция реализуется мелкими партиями или поштучно индивидуальным потребителям. Розничные цены включают в себя издержки производства и обращения, прибыль предприятий, налоги и складываются с учетом ситуации на рынке. Обычно

розничные цены выше оптовых. Это цена товара, реализуемого непосредственно населению для личного, семейного, домашнего использования по договору розничной купли-продажи;

-Рекомендуемая розничная цена — цена, рекомендуемая торговле производителями в качестве ориентировочной розничной цены их товаров.

Формирование цены в зависимости от возмещения транспортных расходов. Цену купли-продажи, определяемую условиями поставки, зафиксированными в контракте, снабжают еще одним указанием.

Если указание начинается с «Ф», то это значит, что в цену включается доставка товара до оговоренных транспортных средств, например **ФОб** (свободен на борту) означает, что продавец оплачивает все транспортные, страховые и таможенные расходы до момента доставки груза на борт судна, а покупатель фрахтует судно, страхует груз и берет на себя риск, связанный с его гибелью или повреждением.

Если указание начинается с «С», то это значит, что продавец осуществляет или оплачивает перевозку товара. Например, **СИФ** (стоимость, страховка, фрахт) означает, что продавец обязан за свой счет зафрахтовать судно, оплатить стоимость перевозки (фрахт), оплатить таможенные расходы и страховку и взять на себя риск гибели или порчи товара до того момента, как груз пересечет линию борта судна при погрузке, а покупатель берет на себя риск гибели или порчи груза после пересечения линии борта;

Если указание начинается с «Е», то покупатель должен забрать готовый товар со склада продавца.

Если указание начинается с «Д», то продавец обязан доставить товар покупателю, при этом он берет на себя весь риск, связанный с перевозкой.

Цены, оговариваемые при подписании соглашения, называются контрактными.

Виды контрактных цен

Фиксированная (твердая) цена — цена коммерческого контракта, не зависящая от фактических издержек производства, устанавливается на дату подписания.

Подвижная цена — на момент подписания контракта цена фиксируется, но оговаривается возможность и условия ее корректировки в процессе исполнения контракта.

Скользящая цена — цена, окончательно устанавливаемая во время исполнения договора. Скользящая цена часто применяется в договорах о купле-продаже товаров, требующих длительного срока изготовления. Цена состоит из двух частей: первая часть неизменна, а вторая отражает соотношение долей ресурсов производства. Сторонами оговаривается право корректировки цены по общепринятой формуле скольжения.

Есть и другие виды цен.

Сезонная цена — закупочная или розничная цена на некоторые товары, изменяющаяся в зависимости от времени года.

В зависимости от вмешательства государства в формирование цен различают **регулируемые и свободные цены**.

Методы расчета цены

Определение цены на основе затрат. Затраты являются отправной точкой для расчета продажной цены.

Расчет цены по методу «средние издержки плюс прибыль». При расчете продажной цены к себестоимости производства и реализации продукции прибавляется стандартная наценка.

Достоинства этого метода: он прост и доступен, так как производитель (продавец) хорошо осведомлен о своих издержках. Если этот метод используют конкуренты, то ценовая конкуренция будет минимальна (так как цены, скорее всего, будут близки). У этого метода есть очень существенные недостатки: он не учитывает уровня спроса, особенностей конкуренции и других факторов.

Расчет цены на основе анализа безубыточности и обеспечения целевой прибыли. Этот метод предполагает установление цены на таком уровне, чтобы выручка от реализации товара покрывала затраты на его производство и обеспечивала целевую прибыль.

Этот способ определения цены дает ответы на вопросы, какова должна быть цена и каков должен быть объем производства при сложившемся на рынке уровне цен, чтобы покрыть затраты. Для этого определяется «точка безубыточности» (порог рентабельности) — это минимально возможный объем продаж, который обеспечит безубыточность. Его подсчитывают по формуле:

$$П = \text{Пост. изд.} / (\text{Ц} - \text{Пер. изд.}), \quad [5]$$

где:

П - минимально возможный объем продаж;

Пост. изд. — постоянные издержки. Постоянные издержки — это издержки, величина которых не зависит от объема производства. Например, стоимость аренды производственных помещений (предприятие вносит арендную плату независимо от того, 5 или 500 изделий оно выпускает за определенный период времени).

Пер. изд. — переменные издержки (их величина зависит от объема производства). К переменным издержкам относятся затраты на материалы, оплата труда работников (при сдельной форме) и т. д.

Ц—техническая цена (цена, которая обеспечивает покрытие затрат на производство товара). Техническая цена рассчитывается как сумма постоянных и переменных издержек.

Расчет цены на основе измерения ощущаемой ценности товара.

Цена рассчитывается исходя из потребительского восприятия товара, так чтобы она соответствовала его ощущаемой ценностной значимости.

Потребители выделяют важнейшие характеристики товара, оценивают их важность (распределяя 100 баллов между характеристиками) и степень воплощения (например, по пятибалльной шкале).

Каждый товар рассматривается как совокупность свойств (характеристик), и для каждого товара суммируются произведения оценок важности характеристики и ее воплощения. Эти значения преобразуются в индексы по отношению к среднему значению (для каждого товара). Умножая полученные индексы на среднюю цену для данного рынка, получим цену, рассчитанную на основе измерения воспринимаемой ценности.

Если воспринимаемая ценность товара ниже средней, то цена на этот товар должна быть меньше, чем цена на товары конкурентов, иначе производитель не сможет продать свой товар.

Установление цены, сориентированной на цены конкурентов.

Устанавливая цену на свой товар, предприятие отталкивается от цен на товары конкурентов, а не от собственных издержек или спроса. Цена может быть выше, ниже или такой же, как у конкурента.

В условиях чистой конкуренции, когда ни один продавец не в состоянии оказать заметного влияния на формирование цены спроса, равновесная цена определяется совокупным спросом и совокупным предложением товара на рынке. Назначение цены выше рыночной может привести к потере сбыта, установление цены ниже рыночной нецелесообразно с точки зрения получения прибыли, так как предприятие сможет продать свою продукцию и по рыночной цене.

В условиях олигополии, когда предприятия очень чутко реагируют на стратегию и действия конкурентов, изменение цены одним из олигополистов приведет к изменению положения его конкурентов. Ответные действия часто приводят к «ценовым войнам».

При монополистической конкуренции сделки совершаются не по единой рыночной цене, а в широком диапазоне цен. Ключевая конкурентная особенность такого рынка — отсутствие широко известных лидеров, оказывающих существенное влияние на развитие условий и тенденций в отрасли. Предлагаемые товары отличаются не только ценой, но и качеством, Дизайном и т. д. Такой тип конкуренции позволяет предприятию маневрировать ценой для достижения своих целей.

Агрегатный метод ценообразования. Цена определяется суммированием цен на отдельные конструктивные элементы товара. Например, цена мебельного гарнитура рассчитывается как сумма цен входящих в него предметов. Этот метод очень прост, но ошибка в определении цен на составляющие элементы может привести к потерям.

Установление цены на аукционах. Предлагая товары по определенной цене на закрытых торгах, предприятие учитывает не только

свои затраты и предполагаемую прибыль, но и цену, которую могут назначить конкуренты.

Практическая реализация ценовой стратегии требует систематической «настройки» цен, учитывающей изменение в издержках, соотношении спроса и предложения, конкуренции т.д. Гибкость цен достигается с помощью скидок, наценок, компенсаций, бонусов и т. д.

Скидки играют большую роль в стимулировании сбыта, особенно когда речь идет об эластичном спросе, однако чем чаще на определенном рынке применяются скидки и чем они однообразнее, тем меньшее воздействие на покупателей они оказывают.

Виды скидок

Скидки за платеж наличными. Использование таких скидок позволяет повысить ликвидность активов предприятия. Такая скидка означает, что, оплачивая товар наличными деньгами, покупатель вправе заплатить более низкую цену. Обычно такая скидка выражается в процентах к стоимости покупки.

Для России применение таких скидок не имеет смысла, так как именно наличные платежи (в розничных магазинах) являются наиболее распространенным способом оплаты. Однако с развитием системы электронных платежей использование таких скидок может стать оправданным.

Скидка за количество закупаемого товара предоставляется покупателю, приобретающему определенное (достаточно большое) количество товара.

Для продавца большой объем продажи означает экономию на затратах (например, оплате аренды склада, оформлении заказа и т. д.) и рост объема продаж. Скидка за количество закупаемого товара представляет собой определенную долю, выраженную в процентах, вычитаемую из общей стоимости покупки.

Бонус — это разновидность количественных скидок, предоставляемая покупателю за все произведенные закупки в течение периода времени.

Бонусные скидки предоставляют постоянным покупателям, если они за определенный период приобретают обусловленное количество товара. Бонусы стимулируют покупателя приобретать товар у одного продавца, концентрируя заказы и мешая конкурентам «переманивать» клиентов.

Функциональные скидки — это возмещение услуг по привлечению покупателей, предлагаемое службам товародвижения. Дилерские скидки предоставляются дилерам для покрытия их расходов на рекламу и поддержание сбыта товара, за работу с новым товаром и т. д.

Сезонные скидки — это снижение цены на сезонный товар для покупателя, осуществляющего покупку вне сезона использования этого товара (когда использование этого товара не имеет смысла, например, скидки

на зимнюю одежду предоставляются весной и летом). Сезонные скидки могут позволить предприятию поддерживать уровень производства товара в течение всего года на приемлемом уровне.

Зачеты. Часто в практике используются товарообменные зачеты — это уменьшение цены нового товара при условии возврата старого.

Специальные скидки предлагаются тем покупателям, в которых фирма особенно заинтересована. Как правило, это крупные оптовые организации или предприятия, у которых сложились особые доверительные отношения с продавцом. Обычно скидки такого рода являются коммерческой тайной.

Контрольные вопросы по теме: «Ценообразование в маркетинге»

1. Какова сущность и значение цены в маркетинге?
2. Приведите примеры ценовой и неценовой конкуренции?
3. Что понимают под ценовой эластичностью спроса?
4. Какие факторы оказывают влияние на политику цен предприятия?
5. В каких случаях фирма придерживается стратегии «снятия сливок»? Приведите примеры из практики.
6. В каких случаях предприятие предоставляет скидки с цены?

Практические задания к теме: «Ценообразование в маркетинге»

Задание 1

Традиционно применяя затратный метод ценообразования, владелец киоска получает 20% прибыли к затратам. Закупочная цена товара А - 2 руб./ед., товара Б – 20 руб./кг. Объем закупок товара А - 2 тыс. шт., товара Б - 100 кг. Транспортные расходы - 2 тыс. руб., стоимость аренды - 100 руб. в день, заработная плата продавца - 300 руб. в неделю. Товар предполагается продать за неделю.

Требуется определить продажные цены товаров.

Задание 2

На технически сложный товар X необходимо назначить конкурентоспособную цену. Аналогичный товар Y основного конкурента успешно продается по цене 2000 руб./ед. Группа экспертов провела сравнительное тестирование основных свойств этих товаров, а также ранжировала их по важности для потребления, приняв за единицу наименее важное свойство.

Балльная оценка свойств товаров

Свойства товаров		А	Б	С	Д
Ранг важности		1	2	3	4
Оценка товаров в баллах	Товара Х	4	2	4	4
	Товара У	4	4	3	5

ТЕМА 6. Система распределения и товаропродвижения

Сбытовая политика подразумевает выбор оптимального варианта распределения товара и стратегии охвата торговых точек. Сбытовая политика предприятия должна соответствовать его общей стратегии и учитывать специфику товара, характеристики целевой аудитории, возможности и особенности предприятия.

Распределение - процесс перемещения товара в пространстве и времени от производителя к потребителю.

Канал распределения - это совокупность физических и юридических лиц, способствующих процессу перемещения товара от производителя. Процесс перемещения товара сопровождается передачей прав собственности.

Разрабатывая сбытовую политику, предприятие должно принять решения по следующим вопросам.

Выбор каналов распределения. Существует несколько видов каналов распределения. Каждый имеет свои достоинства и недостатки.

Прямые каналы — это формы перемещения товара от производителя к потребителю, осуществляемые без участия посреднических организаций.

Косвенные каналы — формы перемещения товара от производителя к потребителю через независимую или координируемую сбытовую сеть.

Смешанные каналы объединяют черты прямых и косвенных каналов распределения.

Принятие решения относительно длины канала распределения. *Длину канала* составляет число уровней, из которых он состоит. Уровень канала распределения — это любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному потребителю.

Чем меньше уровней в канале распределения, тем больше возможности у производителя контролировать процесс перемещения товара. И наоборот, чем протяженнее канал распределения, тем сложнее отслеживать и контролировать этот процесс.

Принятие решения относительно необходимой степени координации каналов распределения. Для традиционных систем

распределения характерно то, что каждый участник этой системы действует независимо от других, стремясь при этом получить как можно больше прибыли. В вертикальных маркетинговых системах деятельность участников системы распределения контролируется и координируется одним или несколькими участниками.

Выбор способа охвата рынка

1. Эксклюзивный сбыт (распределение на правах исключительности). Этот способ сбыта подразумевает существенное ограничение числа посредников. На строго оговоренной территории только один торговый посредник получает право продажи товара. При этом он не имеет права торговать товарами конкурентов. Предприятие, предоставившее посреднику эксклюзивные права на сбыт, имеет возможность контролировать установление посредником цены на товар, методы стимулирования сбыта и т.д. При такой системе распределения, как правило, проводится согласованная коммуникационная политика.

2. Селективное распределение (избирательная система сбыта). Селективное распределение предполагает небольшое число торговых посредников. Количество посредников больше одного, но меньше числа всех, кто готов заняться реализацией товара. Предприятие проводит отбор торговых посредников, отдавая предпочтение наиболее крупным, известным и т. д. Такая система сбыта позволяет предприятию добиться достаточно большого охвата рынка (большого, чем в случае - эксклюзивного распределения) и контроля над эффективностью работы посредников.

3. Интенсивное распределение. Предприятие стремится максимально охватить рынок и увеличить число торговых точек, чтобы товар был представлен как можно шире и покупателю было удобно его приобретать. Большое число торговых посредников не позволяет предприятию контролировать процесс продажи товара конечному покупателю.

Мотивирование участников канала. Это мероприятия, направленные на повышение эффективности работы всего канала распределения и способствующие росту объема продаж, максимизации объема партии товара при формировании заказов, поощрению обмена передовым опытом в реализации товара.

Приемы стимулирования сбыта для торговых посредников — предоставление скидок, помощь в решении проблем дистрибьютора, обучение персонала посредников.

Количественные скидки предоставляются за приобретение крупной партии товара. Скидка за количество закупаемого товара представляет собой определенную долю, выраженную в процентах, вычитаемую из общей стоимости покупки.

Функциональные скидки — это возмещение услуг по привлечению покупателей, предлагаемое службам товародвижения.

Дилерские скидки предоставляются дилерам для покрытия их расходов на рекламу и поддержание сбыта товара, за работу с новым товаром и т.д.

Оценка работы канала распределения производится по показателям объема и скорости сбыта, оперативности доставки товара потребителям, поддержание необходимого уровня складских запасов и т.д. Учитывается то, как посредники выполняли рекомендации предприятия по установлению цен на товары, как поддерживали коммуникационную политику предприятия и т.д.

Эффективность избираемых предприятием форм и методов распределения тем выше, чем скорее товар доставляется от места производства в место реализации и продается конечному потребителю, ниже расходы на организацию перевозки и продажи, больше объемы реализации и полученная при этом чистая прибыль. Одна из важнейших целей — сокращение суммарной величины сбытовых издержек.

Функции каналов распределения

1. Организация товародвижения.
2. Стимулирование сбыта.
3. Финансирование деятельности по распределению товара.
4. Предоставление кредитов потребителям и производителям.
5. Принятие на себя риска.
6. Сбор и предоставление информации производителям и потребителям.
7. Установление контактов — поиск и поддержание связей с потенциальными покупателями.
8. Приспособление товара к требованиям покупателей — расфасовка и упаковка товара в соответствии с ними.
9. Организация сервисного обслуживания.
10. Формирование оптимального ассортимента.

Существует несколько видов каналов распределения.

Прямые каналы — это формы перемещения товара от производителя к потребителю без участия посреднических организаций, представляющие собой продажу товара производителем напрямую потребителям. Например, производитель продает свои товары через торговых агентов или рассылает коммерческие предложения по почте. Большое число связей между производителем и потребителями может приводить к большим затратам на коммуникации.

Косвенные каналы — это способ перемещения товара от производителя к потребителю с помощью посредников. Товар попадает от производителя к посредникам, а от посредников к потребителю, и каждый этап этой цепочки сопровождается передачей права собственности на товар.

Смешанные каналы объединяют черты прямых и косвенных каналов распределения.

Одной из основных характеристик канала распределения является *длина канала* — число уровней, из которых он состоит.

Уровень канала распределения — это любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному покупателю.

Канал нулевого уровня — это прямой сбыт, когда производитель продает товар непосредственно покупателю.

Одноуровневый канал включает только одного посредника. Этим посредником может быть брокер.

Двухуровневый канал состоит из двух посредников (например, оптового и розничного торговца).

Трехуровневый канал включает трех посредников. Например, крупные предприятия оптовой торговли, мелкие оптовики и предприятия розничной торговли. Бывает и большее число уровней. Чем меньше уровней в канале распределения, тем легче производителю контролировать процесс перемещения товара к конечному потребителю. И наоборот, чем протяженнее канал распределения, тем сложнее отслеживать этот процесс.

Другой важной характеристикой канала распределения является его *ширина*. *Ширина канала* — это число посредников на одном уровне.

С точки зрения влияния участников процесса распределения на деятельность всего канала можно выделить традиционные системы распределения (самоорганизующиеся) и вертикальные маркетинговые системы (координируемые).

Традиционные системы распределения. Для традиционной системы распределения характерно то, что каждый ее участник действует независимо от других, стремясь получить как можно большую прибыль. При этом действия участников канала никак и никем не координируются. Стремясь получить максимальную прибыль, каждый из участников может действовать в ущерб эффективности всего канала.

Вертикальные маркетинговые системы. Деятельность участников системы распределения контролируется и координируется одним или несколькими участниками. Вертикальные маркетинговые системы предотвращают возникновение конфликтов между отдельными участниками распределения и стабилизируют деятельность всего канала, при этом цель — достижение эффективности работы всего канала.

В корпоративных вертикальных маркетинговых системах производство и распределение находится во владении одного из участников канала.

В договорных вертикальных маркетинговых системах и между независимыми участниками канала существуют договорные соглашения, их действия согласованы.

В управляемых вертикальных маркетинговых системах вся деятельность канала координируется одним крупным и сильным участником.

Торговый посредник — юридическое или физическое лицо, способствующее перемещению товара от производителя к конечному потребителю.

Распределение товаров с помощью торговых посредников приносит выгоду, поскольку у многих производителей просто не хватит ресурсов для прямого маркетинга. Благодаря своим контактам, опыту, специализации и размаху деятельности посредники предлагают большие возможности для реализации товаров.

Функции торговых посредников

Торговые посредники:

- обеспечивают широкую доступность товара для потребителей (физическая доступность);
- формируют торговый ассортимент и берут на себя риск;
- заботятся о сохранности товара до момента его доставки потребителю, осуществляют транспортировку товара;
- обеспечивают покупателю удобство приобретения товара (организуют торговый процесс, предоставляют покупателю информацию о товаре и возможность осмотреть товар);
- проводят мероприятия по стимулированию и продвижению товара.

Виды торговых посредников

Предприятия оптовой торговли закупают товар у производителя или более крупного оптового предприятия и продают предприятиям розничной торговли или более мелким оптовикам и крупным потребителям. Оптовые торговцы с полным циклом обслуживания осуществляют складирование, кредитование и доставку товара клиентам. Оптовики с ограниченным циклом обслуживания предоставляет клиентам меньше услуг.

Агенты и брокеры не приобретают права собственности на товар, а содействуют купле-продаже и получают за это комиссионное вознаграждение. Брокер получает плату за свои услуги от предприятия, привлекшего его, и не несет риска за совершаемую торговую операцию, не осуществляет складирования или доставки. Он только сводит продавца и покупателя. Агент представляет одну из сторон торгового соглашения на более долговременной основе.

Работа *комиссионера* заключается в закупке и продаже товара, при этом право собственности на товар комиссионер приобретает в зависимости от договоренности со своим поручителем. В качестве оплаты комиссионер получает комиссионные, размер которых зависит от оборота.

Дистрибьютор — торговый посредник, работающий по заключенному с фирмой-производителем договору на право продажи продукции на определенной территории и на определенный срок. Дистрибьютором является, к примеру, крупная оптовая фирма, располагающая собственной

торгово-складской сетью. Дистрибьютор принимает на себя права собственности, покупая товар.

Дилер — физическое или юридическое лицо, которое осуществляет деятельность по распределению товаров за свой счет и от своего имени.

Возможные виды отношений между предприятием и дилером:

- исключительное (эксклюзивное) дилерство, когда только эта фирма занимается распространением продукции фирмы;

- исключительное дилерство на определенной территории (ограничивается территория, на которой предприятие обладает исключительным правом распространения товара);

- соглашение о принудительном ассортименте подразумевает договоренность между предприятием и дилером о том, что в торговый ассортимент дилера войдут все товары какой-то марки или их определенная часть (а не только те, что пользуются повышенным спросом у покупателей).

Франшизополучатель имеет право осуществлять свою деятельность под именем франшизера. *Франшизинг* — долгосрочные договорные отношения, по которым предприятие предоставляет другой фирме право на ведение определенного вида деятельности под маркой этого предприятия при соблюдении установленных правил и на ограниченной территории.

Часто франшизингом называют предоставление лицензии на производство и реализацию продукции с одновременной поставкой оборудования и технологии. Компания, выдавшая лицензию (франшизер), может участвовать в управлении предприятием франшизополучателя.

Франшизополучатель использует известную марку франшизера, что облегчает ему поиск клиентов и снижает риск неудачи.

Франшизер получает контроль над маркетинговой системой, при этом собственные средства франшизера не расходуются.

Предприятия розничной торговли. *Розничная торговля* — отрасль товарного обращения, специализирующаяся на продаже товаров индивидуальным потребителям (населению).

К основным функциям розничной торговли относятся: закупка товаров у производителей и предприятий оптовой торговли, хранение товаров и их подготовка к розничной продаже, продажа товаров населению и операции с наличными деньгами, организация сервиса, изучение потребительского рынка, ценообразование, стимулирование покупательского спроса и т. д. Розничная торговля представляет собой заключительный этап товародвижения, доводя товар до конечного потребителя — населения.

Контрольные вопросы по теме:

«Система распределения и товародвижения»

1. Дайте характеристику оптовой и розничной торговли. Приведите примеры традиционной и прогрессивной форм продажи товаров.

2. В чем суть стратегического, оперативного и тотального маркетинга?
 3. Что понимается под «длиной» и «шириной» канала товародвижения?
 4. Какие функции выполняют посредники? В чем их преимущества?
- Дайте характеристику основных типов посредников.

Практические задания к теме: «Система распределения и товародвижения»

Задание 1

К какой из перечисленных ниже форм розничной торговли в соответствии с принятой классификацией относятся:

- Торговый автомат;
- Супермаркет;
- Специализированный магазин;
- Универмаг;
- Гастроном;
- Киоск;
- Галантерейный магазин;
- Розничный магазин-склад?

Назовите принципиальные отличия перечисленных предприятий розничной торговли.

ТЕМА 7. Маркетинговые коммуникации

Реклама - это часть коммуникационной деятельности, представляющая собой форму неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг от имени известного спонсора посредством платных средств распространения информации.

Реклама влияет на потребителя и принятие им решения о покупке. Цель этого воздействия — получение желательной ответной реакции от потребителя.

Процесс принятия решения о покупке состоит из шести этапов: осведомленность, знание, благорасположение, предпочтение, убежденность и собственно покупка.

При выборе темы рекламной кампании выбираются основные мотивы рекламы. Мотивы и причины могут быть следующими:

Рациональные мотивы подразумевают личную выгоду покупателя. В обращении к нему рекламодатель делает акцент на выгоде, которую может получить потребитель от использования товара (например, экономия средств).

Эмоциональные мотивы. Рекламодатель старается пробудить чувства потребителей, которые послужат поводом для совершения покупки. В

качестве эмоциональных мотивов часто используется страх, чувство вины, радость, гордость и т. д.

Нравственные мотивы вызывают к порядочности и чувству справедливости потребителей.

При выборе мотивов следует основываться на особенностях объекта рекламы (например, товара) и проблемах потребителей, которые можно решить, используя товар. Выбор мотивов должен быть увязан с ожидаемым результатом от использования товара и ожидаемым вознаграждением.

Для конкретизации тем и направлений рекламы следует использовать следующую информацию:

- результаты маркетинговых исследований;
- особенности использования товара;
- основные функциональные свойства товара;
- технические и экономические свойства товара;
- наличие у товара уникальных свойств;
- характеристики аналогов, преимущества товара перед аналогами и его недостатки по сравнению с аналогами;
- фирменный стиль и имидж производителя;
- положительный эффект, получаемый потребителями от использования товара.

С точки зрения объекта рекламирования виды рекламы могут быть следующими.

Престижная реклама используется для создания благоприятного и желательного образа предприятия в глазах аудитории. Этот вид рекламы предполагает постоянный и систематический процесс рекламирования, так как ее целью является создание устойчивого положительного имиджа организации.

Реклама марки предназначена для формирования долговременного положительного отношения потребителей к какой-либо марке. Задачи этого вида рекламы — достижение стабильного предпочтения конкретной марки, поощрение потребителей к переключению на приобретение товаров только этой марки.

Реклама товара — это обращение к аудитории с информацией о свойствах и достоинствах определенного товара.

Реклама распродаж содержит информацию, касающуюся места и сроков проведения распродаж товара по сниженным ценам. Размещение рекламных обращений в средствах информации начинают незадолго до распродажи и продолжают до ее окончания.

Разъяснительно-пропагандистская реклама отстаивает и пропагандирует какую-либо идею.

В зависимости от целей и задач, стоящих перед рекламой, ее виды могут быть следующими.

Информативная реклама рассказывает потребителям о свойствах продукта, делая акцент на некоторых из них. Информационная реклама

преобладает в основном на этапе выведения товара на рынок, когда стоит задача создания первичного спроса. Рекламное обращение содержит информацию о новинке или новых способах применения товара, информирует потребителей об изменениях цены, рассказывает о принципах действия товара и т. д.

Увещательная реклама используется с целью создания избирательного спроса. Этот вид рекламы чаще всего применяется на стадии роста товара (стадия роста — стадия жизненного цикла товара, на котором его принимает все большее число потребителей, и объемы продаж этого товара растут).

К увещательной рекламе относится *сравнительная реклама*, которая противопоставляет товар предприятия товарам конкурентов и стремится утвердить преимущество своего товара. Этот вид рекламы выполняет следующие задачи: убеждает потребителей совершить покупку не откладывая, формирует и изменяет восприятие потребителями определенных свойств товара и т. д.

Побуждающая реклама воздействует на поведение, а не на отношение покупателя. Сообщение подталкивает к покупке, его эффективность краткосрочна и измеряется уровнем продаж.

Напоминающая реклама применяется на этапе зрелости товара, когда рост сбыта товара замедляется и достигается стабильный объем продаж. У потребителей уже сложилось мнение о товаре. Цель напоминающей рекламы — напомнить потребителям о существовании товара, поддержать их осведомленность о товаре на высоком уровне. *Подкрепляющая реклама* уверяет потребителей в правильности сделанного выбора.

На практике границы между вышеприведенными видами часто размыты, так как одно и то же рекламное обращение может одновременно быть, например, информационным и увещательным.

С точки зрения используемых средств реклама может быть следующих видов.

Акустическая (звуковая) реклама. Это объявления по радио (в магазинах, в метрополитене, на выставках и т. д.), радиорепортажи (репортажи о каких-либо ярмарках, выставках-продажах или других событиях могут содержать как прямую, так и косвенную рекламу), реклама на радиостанциях (радиоролики). Акустическая реклама воздействует только на слух.

Графическая реклама. Информационные рекламные объявления в газетах, журналах, информационные листки, каталоги и т. д. воздействуют только на органы зрения и передают информацию с помощью текста, рисунков, других графических средств.

Плакаты-постеры, афиши, брендмауэры (реклама, размещенная на глухих стенах зданий), реклама в транспортных средствах, дорожные щиты (билборды) и т. д. — эти средства, как правило, не содержат перечня характеристик товара, а только указывают на основные черты. Основная идея

таких обращений воплощается с помощью художественных и графических средств, текст играет вспомогательную роль.

Видео- и киноролики воздействуют на получателя информации через слух и зрение одновременно — это *аудиовизуальная реклама*. С помощью аудиовизуальных средств есть возможность передать не только изображение, цвет, звук, но и движение, что бывает очень важно.

Реклама с помощью средств, воздействующих на обоняние, передает запахи. Это может быть, например, создание характерного запаха кожи около витрины обувного магазина, или продажа поздравительных открыток с запахом изображенных на них цветов.

Дегустация использует средства, воздействующие на вкус (дегустация продуктов питания и напитков).

При оформлении витрины и помещения магазина используются декоративные средства воздействия.

Связи с общественностью — это управляемый процесс коммуникации между предприятием и обществом, цель которого — вызвать положительное отношение к деятельности предприятия у всего общества.

Связи с общественностью — один из важнейших инструментов маркетинга. Для успешной работы предприятие должно иметь хорошие отношения не только с клиентами, поставщиками и дилерами, но и с широкими кругами заинтересованной общественности.

Общественность, или публика — это любая группа населения, фактически или потенциально заинтересованная в успехах или неудачах того или иного предприятия либо имеющая влияние на его деятельность.

Паблик рилейшнз включают в себя целый ряд программ, целью которых является продвижение и защита образа компании или отдельных товаров.

Работа по формированию имиджа предприятия должна проводиться систематически, так как паблик рилейшнз обеспечивают благополучие фирмы не только в настоящее время, но и в долгосрочном периоде. Для формирования позитивного мнения о предприятии необходимо использовать определенные методы работы с общественностью. Паблик рилейшнз тесно связаны с рекламной практикой (которая всегда оплачивается), но ведутся на некоммерческой основе.

Задачи паблик рилейшнз:

1. Установление взаимопонимания и доверительных отношений между организацией и общественностью.
2. Создание «положительного образа» организации и товара.
3. Сохранение репутации организации.
4. Создание у сотрудников организации чувства ответственности и заинтересованности в делах предприятия.
5. Расширение сферы влияния организации.

При работе с общественностью используются следующие инструменты.

Установление контактов со средствами массовой информации.

Большинство популярных изданий положительно относятся к сенсационным

сообщениям. Пресса всегда приветствует любую статью или информационное сообщение, содержащие элемент новизны, но материал при этом должен быть достоверным и своевременным.

Специалист по связям с общественностью должен предоставлять материалы для печати, по которым затем пишутся статьи, очерки, репортажи и т.д., отвечать на запросы прессы и предоставлять комплексные информационные услуги, следить за сообщениями печати, радио и телевидения, оценивать их результаты, принимать по необходимости меры к исправлению ошибок, выступать с соответствующими опровержениями.

Наиболее распространенный метод публичных рилейшнз - *пресс-релиз*. После написания его направляют обычной почтой или по каналам компьютерной связи в средства массовой информации.

Другим способом общения со средствами массовой информации являются *пресс-конференции*. Они проводятся обычно в тех случаях, когда необходимо не просто проинформировать общественность, но и ответить на возможные вопросы.

Для того чтобы пресс-релиз или пресс-конференция были замечены, должен быть информационный повод — то есть сообщение должно содержать информацию, затрагивающую многих людей.

Выпуск хорошо оформленных годовых отчетов, фирменных бюллетеней и иной печатной продукции. Под печатной продукцией предприятия понимаются различные бланки, отчеты, визитные карточки, счета и прочие материалы, играющие значительную роль при формировании организацией собственного стиля.

Создание документальных фильмов для бесплатного распространения в информационных целях. В этих фильмах может рассказываться об истории возникновения и работы предприятия, об истории изобретения товара и т.д.

Престижная реклама напрямую не упоминает о товаре предприятия, а информирует общественность о вкладе предприятия в социальное и экономическое развитие страны, поздравляет с праздниками и т.д.

Спонсорство и меценатство. Предприятие может осуществлять спонсорские программы поддержки культурных и спортивных мероприятий, участвовать в программах помощи различным социальным группам и т. д.

Организация выставок и семинаров, в которых участвуют и другие предприятия отрасли.

При разработке программы связей с общественностью следует учитывать следующие моменты. Вся информация о предприятии должна быть правдивой, не стоит сильно преувеличивать и приукрашивать.

При этом негативная информация не должна дойти до общества, следует отделять информацию, которая должна быть опубликована, от информации, огласка которой может нанести урон имиджу предприятия. Мероприятия публичных рилейшнз не должны быть излишне заметными или навязчивыми, у общества не должно сложиться ощущение назойливости от обилия информации о предприятии.

Стимулирование сбыта — это кратковременные меры поощрения покупки или продажи товара или услуги.

Стимулирование сбыта подразумевает использование многообразных средств воздействия, направленных на увеличение сбыта. Это разнообразные побудительные средства, призванные ускорить и увеличить продажи отдельных товаров потребителям или торговым посредникам. Стимулирование сбыта включает в себя самые разнообразные средства маркетинга, побуждающие к совершению покупки.

Предприятия прибегают к стимулированию сбыта для привлечения новых покупателей, поощрения постоянных клиентов и побуждения потребителей совершить еще одну покупку.

Различают стимулирование потребителей, стимулирование торговых посредников и стимулирование собственного персонала предприятия.

Возможны следующие действия по стимулированию потребителей.

Распространение купонов. Купоны — это сертификаты, дающие предъявителю гарантию на скидку с установленной цены. Купоны используют с целью побудить новых покупателей приобрести товар, а уже имеющихся покупателей — совершать повторные и более частые покупки. Раздача купонов может вызвать лишь кратковременный интерес к конкретной марке товара. Большинство потребителей, переключившихся на другую марку товара благодаря получению купонов, возвращаются к прежней, как только распространение купонов прекращается.

Распространение бесплатных образцов товара может проводиться в виде дегустации в дегустационном зале или в местах розничной торговли (часто проводится для стимулирования сбыта продуктов питания, алкогольных и безалкогольных напитков), либо в виде раздачи образцов товара.

Как правило, образец товара представляет собой упаковку, содержащую необходимый для разового использования объем товара. Эти меры, как правило, применяются при стимулировании сбыта товара-новинки в расчете на то, что, попробовав образец, потребитель приобретет товар.

Компенсации — это краткосрочные ценовые стимулы, позволяющие потребителю вернуть часть ранее уплаченной за товар суммы.

Премии — это сувениры или сопутствующие товары, предлагаемые бесплатно или по сниженным ценам в качестве стимула для покупки рекламируемой марки товара. Использование премий наиболее эффективно, когда они увязаны с товаром.

Скидка за количество закупаемого товара предоставляется покупателю, приобретающему определенное (достаточно большое) количество товара.

Бонус — это разновидность количественных скидок, предоставляемая покупателю за все произведенные закупки в течение определенного периода. Бонусы стимулируют покупателя приобретать товар у одного продавца, концентрируя заказы и мешая конкурентам «переманивать» постоянных клиентов.

Продвижение на месте продажи может проводиться с помощью указателей, выставок в торговых залах, рекламы в оконных витринах. Эти методы оказывают большое влияние на выбор покупателя.

Зачеты — это прием устаревшего товара в качестве части оплаты за приобретение нового.

Презентация товара подразумевает проведение демонстраций, показов, вечеров с целью привлечения внимания покупателей к потребительским характеристикам товара.

Продажа товара в кредит прежде всего стимулирует сбыт дорогостоящих товаров.

Лотереи используются для поощрения потребления товаров и привлечения новых покупателей. В качестве выигрыша используются престижные товары, а также крупные денежные призы.

Действия по стимулированию торговых посредников. Эти мероприятия способствуют росту объема продаж, максимизации размера партии товара при формировании заказов, поощрению обмена передовым опытом в реализации товара и т.д.

Приемы стимулирования сбыта для торговых посредников следующие.

Количественные скидки предоставляются за приобретение крупной партии товара. Скидка за количество закупаемого товара представляет собой определенный процент, вычитаемый из общей стоимости покупки.

Функциональные скидки — это возмещение затрат на привлечение покупателей, предлагаемое службам товародвижения. *Дилерские скидки* предоставляются дилерам для покрытия их расходов на рекламу и поддержание сбыта товара, за работу с новым товаром и т.д.

Участие в специализированных выставках. На выставке демонстрируются товары предприятия, специалистов знакомят с товаром и его свойствами.

Стимулирование собственного персонала предприятия происходит путем поощрения наиболее инициативных и активных сотрудников. Для стимулирования сотрудников проводятся соревнования между работниками, в качестве награды предоставляется бесплатное обучение и повышение квалификации, организация отдыха и денежные премии.

Личные коммуникации — это различные формы передачи информации при непосредственном общении.

Прямой маркетинг — это комплекс мер, направленных на налаживание контактов с потребителем и продажу товаров без участия торговых посредников.

Этот вид маркетинга очень бурно развивается, так как распространение новых технологий и Интернета позволило соединить в рекламной кампании широкий охват с индивидуальным подходом к каждому потребителю.

Предпосылками для успешного развития этого направления маркетинга можно считать широкое распространение компьютеров и Интернета, развитие систем электронной оплаты и дефицит времени у покупателей.

Есть несколько форм прямого маркетинга.

1. Прямой маркетинг по почте (директ мейл) — форма прямого маркетинга, при которой коммуникации с потребителем осуществляются посредством почтовых рассылок. Клиенту по почте отправляют проспекты, образцы и рекламу.

2. Маркетинг по каталогам, когда каталоги рассылаются потенциальным клиентам либо предоставляются потенциальным покупателям в местах продаж.

3. Прямой маркетинг с использованием телефонных сетей, когда с потенциальным покупателем связываются по телефону и убеждают сделать заказ. Возможен вариант, когда покупатель сам звонит по телефону, указанному в рекламе.

4. Телевизионный маркетинг — прямой маркетинг через телевидение. Потребителям, первым откликнувшимся на телевизионное предложение, предлагается скидка. Можно также использовать специальные телевизионные коммерческие каналы для продажи на дому по выгодным ценам.

5. Электронная торговля — бурно развивающаяся сфера бизнеса. Продажа и приобретение товаров через Интернет - магазины становятся все более популярны.

6. Личные продажи, когда товар представляется потребителю в ходе непосредственной беседы. Цель такой беседы — совершение покупки.

Контрольные вопросы по теме: «Маркетинговые коммуникации»

1. Перечислите основные функции и виды продвижения продукции на рынок?

2. Каковы цели рекламных мероприятий? Какие средства распространения рекламы существуют на рынке?

3. Раскройте сущность паблик рилейшнз. Каково назначение паблик рилейшнз?

4. Перечислите основные способы осуществления мероприятий паблик рилейшнз?

5. Каким образом формируется спрос и стимулируется сбыт?

Практические задания к теме: «Маркетинговые коммуникации»

Задание 1

Разработайте программу использования конкретных средств продвижения товаров для воздействия на потребителей с целью побудить их принять решение на покупку. Выделите следующие этапы:

- а) осознание потребности;
- б) узнавание товара;
- в) формирование благожелательного отношения к товару;
- г) появление предпочтения данного товара по сравнению с другими;
- д) возникновение убеждения в необходимости покупки;
- е) процесс покупки.

Задание 2

Разработайте сценарий проведения рекламной кампании (РК) производственной или торговой фирмы (по Вашему выбору):

- а) обоснуйте основные направления маркетинговой деятельности фирмы и предмет рекламы (по Вашему выбору);
- б) сформулируйте цели и задачи РК, выделите группу целевого воздействия;
- в) обоснуйте выбор использованных форм рекламы;
- г) разработайте несколько вариантов рекламного слогана;
- д) составьте план РК (6 – 8 мероприятий).

ТЕМА 8. Организация и управление маркетингом на предприятии

Служба маркетинга — это организационная структура, целью которой является обеспечение маркетинговой поддержки деятельности предприятия. Служба маркетинга представляет собой административно-управленческое подразделение предприятия, которое выполняет маркетинговые функции.

Создание эффективно работающей организационной службы маркетинга позволяет предприятию в полной мере воспользоваться всеми маркетинговыми инструментами и добиться желаемой цели.

Оптимальная структура службы маркетинга зависит от многих факторов — целей предприятия, условий макро- и микросреды, а также специфики самого предприятия, его размера, количества и степени однородности товаров, уровня квалификации сотрудников и т.д.

Схемы организации службы маркетинга:

- Функциональная — подразделения службы формируются в зависимости от выполняемых ими функций.
- Товарная — для каждого товара или группы товаров формируется свое подразделение, занимающееся их разработкой и продвижением.
- Рыночная — за каждым отделом маркетинговой службы закреплён свой рынок.
- Смешанная форма организации маркетинговой службы.
- Матричная схема.

Функциональная схема организации службы маркетинга. За каждым специалистом или отделом службы маркетинга закрепляется одна из функций. Все отделы подчиняются руководителю службы маркетинга, который координирует их деятельность.

Если предприятие очень мало, то выполнение маркетинговых функций может взять на себя один человек. Основное достоинство такой схемы — простота. Сотрудники, специализирующиеся на выполнении определенной задачи, получают большой опыт и становятся профессионалами в выполнении возложенных на них функций.

Организация службы маркетинга по функциональной схеме целесообразна в случае, когда предприятие выпускает небольшое число товаров. Если ассортимент предприятия достаточно широк, то организация по такой схеме неэффективна, так как специалистам трудно разрабатывать для каждого товара отдельные комплексы маркетинга. Кроме того, возможно проявление группового эгоизма (каждое подразделение переоценивает свою значимость и не считает нужным советоваться или учитывать пожелания и рекомендации других функциональных отделов) и возникновение проблем, связанных с координацией.

Организация службы маркетинга по географическому принципу. Такая схема организации службы маркетинга применяется предприятиями, которые работают на больших (с точки зрения географии) рынках.

Если предприятие реализует товар в разных регионах страны, то возможна следующая организационная схема службы маркетинга: каждое подразделение осуществляет полный маркетинговый цикл в одном или нескольких регионах (географических зонах). При этом специалисты службы маркетинга могут проживать в закрепленных за ними регионах, что позволяет им лучше узнавать клиентов и их потребности и экономить средства предприятия на командировочные расходы. Недостатком такой схемы является возможное дублирование функций и сложность координации.

Организация службы маркетинга по товарному принципу.

За каждым отделом маркетинга закрепляется конкретный товар. В таком подразделении разрабатывается весь комплекс маркетинга для данного товара: товарная и ценовая стратегии, политика коммуникаций и сбыта.

Если предприятие очень крупное, то при каждом таком отделе может быть выстроена функциональная структура. Чем разнороднее производственная программа и динамичнее рынок, тем больше подходит для предприятия такая схема организации службы маркетинга. Основным достоинством этой структуры является то, что каждый отдел четко знает специфику товара и целевой аудитории, которой этот товар предлагается.

Недостаток такой структуры — большие затраты на оплату труда сотрудников, возникновение конфликтов между разными отделами. Кроме того, приобретая глубокие знания о товаре, специалист может уделять мало внимания функциям маркетинга.

Организация службы маркетинга по рыночному принципу. Каждый отдел обслуживает закрепленный за ним сегмент рынка. Такая структура целесообразна, когда сегменты достаточно велики и сильно различаются между собой. Основной задачей каждого отдела становится поддержание тесных и длительных связей со своими клиентами по всем позициям ассортимента. Недостаток такой структуры: получив хорошие знания особенностей сегмента, специалист может столкнуться с трудностями при работе с отдельными товарами.

Комбинированные (смешанные) варианты организации службы маркетинга. В таких структурах несколько функций реализуются на базе товарной или рыночной структуры, а остальные функциональные отделы обслуживают все направления (отдельные товары или рынки).

Матричная схема службы маркетинга заключается в создании подразделений маркетинга по комбинации признаков

(товарный/рыночный + функциональный). Например, для каждого товара разрабатывается программа, и назначаются специалисты, которые отвечают за ее разработку и реализацию. Одновременно каждая программа проходит и через функциональные отделы. Хорошо выстроенная матричная структура маркетинговой службы работает очень эффективно, но возникает дублирование обязанностей, конфликты и т. д.

Бюджет маркетинга - это расходы на исследования рынков, на обеспечение конкурентоспособности товара, на информационную связь с покупателями, на организацию товародвижения сбытовой сети. Финансовые средства на данные расходы черпаются из прибыли. Чтобы оценить порядок величины расходов на маркетинг, можно воспользоваться уравнением прибыли:

$$П = С * В - (С(О + А) + Ф + (Р + Д)), [6]$$

где:

П - прибыль;

С - объём продаж в штуках;

В - преysкурантная цена;

О - транспортные, комиссионные и иные расходы на продажу 1 ед. товара;

А - затраты на производство 1 ед. товара, не связанные с маркетингом, но зависящие от объёма производства;

Ф - постоянные затраты на производство, не связанные с маркетингом и не зависящие от объёма производства и продажи;

Р - затраты на рекламу;

Д - затраты на продвижение товара.

Поскольку норма прибыли зависит от доли рынка, из уравнения прибыли следует, что расходы на рекламу и продвижение товара должны также учитываться по мере того, как фирма утверждается на все большей части рынка.

На предприятии разрабатываются два плана - **перспективный и годовой**. Сначала подготавливается пятилетний план с изложением основных факторов и сил, которые будут оказывать влияние на рынок в течение предстоящего пятилетия, изложением целей на пятилетку, основных стратегических приемов завоевания для марки намеченной доли рынка и получения намеченных прибылей, указанием суммы необходимых затрат и ожидаемых доходов. Каждый год этот пятилетний план будут пересматривать и корректировать, чтобы у предприятия всегда был действующий план на предстоящие пять лет.

Затем разрабатывается годовой план - развернутый вариант наметок пятилетнего плана на первый год его осуществления. В годовом плане дается изложение текущей маркетинговой ситуации, перечисление существующих угроз и возможностей, целей и проблем, стоящих перед товаром, излагается стратегия маркетинга на год и программа действий, указываются суммы сметных ассигнований, определяется порядок контроля. Этот план становится основой для координации всех видов деятельности - производственной, маркетинговой, финансовой.

Маркетинговый контроль позволяет выявить положительные и отрицательные моменты в конкурентных возможностях предприятия и внести соответствующие коррективы в её маркетинговые программы и планы предпринимательской деятельности.

Контроль маркетинговой деятельности предполагает:

- 1) контроль за реализацией и анализ возможностей сбыта;
- 2) контроль прибыльности и анализ маркетинговых затрат;
- 3) стратегический контроль и ревизию маркетинга.

Наибольшую эффективность дает одновременное применение именно трех видов контроля.

1) Контроль сбытовой деятельности предприятия предполагает учет фактических продаж и их тенденций в сопоставлении с запланированными показателями по отдельным товарам и их ассортиментным группам.

Контроль сбыта выявляет и контролирует структуру покупок потребителей и предусматривает изучение отношения покупателей и потребителей к продаваемым товарам, имея целью определить изменения в этих отношениях до того, как они могут отрицательно сказаться на сбыте продукции.

2) Контроль прибыльности начинается с определения рентабельности деятельности предприятия по отдельным товарам, их ассортиментным группам, рыночным сегментам и территориям, торговым каналам, рекламным средствам, торговому персоналу, заказам разного объёма, а также рентабельности сбытовых действий по товарам.

Анализ соотношения между затратами на маркетинг и сбытом позволяет определить эффективность маркетинговых мер и затрачиваемых средств и не дает расходовать необоснованно большие суммы на достижение маркетинговых целей.

3) стратегический контроль предполагает оценку основных задач, стратегий, маркетинговых оперативных мероприятий, маркетинговой организации в целях выявления трудностей и положительных перспектив для производственно-сбытовой и научно-технической деятельности предприятия и разработку рекомендаций по их совершенствованию.

Ревизия маркетинговой деятельности может быть горизонтальной и вертикальной. Горизонтальная ревизия контролирует общее функционирование маркетинга, т. е. во взаимосвязи все функции маркетинга. Вертикальная ревизия предусматривает тщательный контроль по одной, отдельной маркетинговой функции всей деятельности фирмы. Для проведения ревизии разрабатываются специальный вопросник и бланк ревизии.

Процесс управления маркетингом состоит из: анализа рыночных возможностей, отбора целевых рынков, разработки комплекса маркетинга, претворения в жизнь маркетинговых мероприятий.

Анализ рыночных возможностей включает в себя: системы маркетинговых исследований и маркетинговой информации, маркетинговую среду, рынки индивидуальных потребителей, рынки предприятий.

Отбор целевых рынков включает в себя: определение объёмов спроса, сегментирование рынка, выбор целевых сегментов и позиционирование товара на рынке.

Разработка комплекса маркетинга включает в себя: разработку товаров, установление цен на товары, методы распространения товаров, продвижение товаров.

Претворение в жизнь маркетинговых мероприятий включает в себя: стратегии, планирование и контроль.

Контрольные вопросы по теме: «Организация и управление маркетингом на предприятии»

1. Что значит «управлять маркетингом»?
2. Укажите виды организационных структур маркетинга. Перечислите достоинства и недостатки каждой структуры?
3. В чем разница между функциональной и товарной организационными структурами управления на предприятии?
4. Какие функции выполняет служба маркетинга?
5. Что необходимо для эффективного управления персоналом маркетинговой службы?
6. Что представляет собой планирование в маркетинге?
7. Раскройте сущность долгосрочных и краткосрочных маркетинговых планов?
8. Какие принципы должно использовать предприятие при планировании своей маркетинговой деятельности?
9. Какие задачи позволяет решать планирование в маркетинге?

10. Из каких этапов состоит разработка плана маркетинга?
11. Какие показатели включает «бюджет маркетинга»?

**Практические задания к теме 8:
«Организация и управление маркетингом на предприятии»**

Задание 1

При выведении на рынок нового продукта крайне важно знать не только современную конъюнктуру рынка, но и ближайшие и долгосрочные перспективы развития рынка.

Сделайте прогноз развития рынка биоразлагаемой упаковки, рынка источников питания (устройства, предназначенные для обеспечения электрическим питанием других устройств) или других инновационных продуктов на ближайшие 10 лет.

Решение задания оформите в виде эссе, включающего характеристику объекта и поэтапное изменение рынка.

Вопросы итоговой аттестации по дисциплине «Менеджмент и маркетинг»

Менеджмент:

1. Понятие менеджмента. Роль менеджера в организации.
2. Методология менеджмента.
3. Функции управления.
4. Основные законы и принципы управления.
5. Различные подходы к управлению организацией (процессуальный, системный, ситуационный).
6. Понятие организации. Типы организационных структур.
7. Внешняя и внутренняя среда организации.
8. Миссия и цели организации.
9. Понятие стратегического управления.
10. Управление как информационный процесс. Предмет труда, средства труда и результат труда руководителя.
11. Общие и специфические функции управления. Их краткая характеристика.
12. Формы стратегического управления.
13. Стадии выполнения стратегии.
14. Понятие управленческого решения. Принципы принятия решения.
15. Логическая схема выработки управленческих решений.
16. Стадии процесса принятия управленческих решений.
17. Методы принятия управленческих решений.
18. Модели принятия управленческих решений.
19. Прогнозирование, его цель и задачи.
20. Планирование как функция управления. Этапы и принципы осуществления функции планирования.
21. Понятие организационной культуры, ее структура и содержание.
22. Модели организационных структур предприятий.
23. Определение мотивации. Три аспекта мотивации.
24. Процессуальные теории мотивации.
25. Содержательные теории мотивации.
26. Понятие контроля. Формы контроля. Виды контроля.
27. Понятие и показатели эффективности управления.
28. Управление конфликтами. Сущность и классификация конфликтов. Стадии развития конфликта.
29. Значение информации для эффективной деятельности организации.
30. Коммуникации в менеджменте.
31. Модель коммуникационного процесса.
32. Формы делового общения. Законы и приемы делового общения.
33. Правила ведения переговоров.
34. Уровни управления. Требования к профессиональным и личным качествам руководителя.

35. Характеристики методов управления.
36. Стили управления. Их преимущества, недостатки и область применения.

Маркетинг:

1. Маркетинг, его сущность и содержание.
2. Основные функции маркетинга.
3. Процесс маркетинговых исследований.
4. Маркетинговая среда предприятия.
5. Сегментация рынка, выбор целевых сегментов и позиционирование товара.
6. Виды потребительского спроса.
7. Классификация товарных групп в системе маркетинга.
8. Жизненный цикл товара и его фазы.
9. Оценка конкурентоспособности товара.
10. Ассортимент товаров.
11. Стратегическое товарное планирование.
12. Формирование ценовой политики предприятия.
13. Цена и факторы ее образования.
14. Ценообразование, методы определения цен.
15. Сбытовая политика предприятия.
16. Система товаропродвижения и каналы сбыта.
17. Торговые посредники, их функции.
18. Понятие рекламы и ее виды.
19. Средства рекламы и принципы их выбора.
20. Стимулирование сбыта в коммуникационной политике.

Список литературы

1. Абрамова, Е.А. Маркетинг: учеб.пособие / Е.А. Абрамова, О.А. Смирнова; Иван. гос. хим.-технол.ун-т. – Иваново, 2010. – 80 с.
2. Кучерявенко, С.В. Сборник практических задач и упражнений по курсу «Менеджмент»: учеб.пособие /С.В. Кучерявенко, Л.А. Холопова., Юргинский технол. ин-т – Томск: Изд-во Томского политехн. ун-та, 2012. – 106 с.
3. Лабораторный практикум по дисциплине «Товарный менеджмент» / сост. И. А. Махотина. – М. : Изд-во РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2012. – 17 с.
4. Полукаров, В.Л., Основы менеджмента: учеб.пособие/ В.Л. Полукаров. – М.: КРОКУС, 2008 – 240 с.
5. Удалов, Ф.Е. Основы менеджмента: учеб.пособие./ Ф.Е. Удалов, О.Ф. Алёхина, О.С. Гапонова – Нижний Новгород: Изд-во Нижегород. гос.ун-та, 2013. – 363 с.
6. Экономика и управление: практикум (задачи, ситуации, тесты, аудиторные работы) / И.Д.Кузнецова [и др.]; под ред. И.Д. Кузнецовой, Н.В. Смирновой; Иван. гос. хим.-технол. ун-т. - Иваново,2011. – 219с.

ГЛОССАРИЙ

Анализ – разложение целого на элементы и последующее установление взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, обоснования, оптимизации и оперативного управления реализацией управленческого решения.

Анализ конкурентных преимуществ – комплексный анализ, имеющий своей целью выявление слабых и сильных сторон организации, её возможностей и угроз её положению на рынке. На основе полученных в ходе анализа прогнозных оценок устанавливаются цели и разрабатываются стратегии.

Анализ ретроспективный – метод изучения сложившихся в прошлом тенденций производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности организации для формирования стратегии её развития.

Анализ риска – разложение структуры объекта на элементы, установление взаимосвязей между ними с целью выявления источников, факторов и причин различного вида риска, сопоставление возможных выгод и потерь.

Анализ системный – исследование объектов как систем, т.е. как совокупности взаимосвязанных элементов с применением системных принципов.

Анализ системы менеджмента – процесс исследования организационной структуры и системы управления на предмет их жизнеспособности, обеспечения конкурентоспособности организации, в целях дальнейшего совершенствования и повышения эффективности их воздействия на результативность деятельности организации.

Анализ ситуации – изучение параметров управляемого объекта, сложившихся внешних условий и конкретных ситуаций его функционирования при разработке и реализации управленческих решений.

Анализ сравнительный – сопоставление численных значений показателей анализируемого объекта со значениями предыдущего периода, с показателями других аналогичных объектов, с нормативным (эталонным) уровнем.

Анализ факторный – процедура установления силы влияния факторов на функцию или результативный признак с целью ранжирования факторов для разработки плана мероприятий по улучшению функции, а также для её прогнозирования.

Бизнес-анализ – процесс «диагностики» деятельности предприятия, при котором выявляется реальная организационная структура предприятия с учетом всех имеющихся в наличии взаимосвязей, разрабатывается и осуществляется ряд мер по оптимизации организационной структуры, что позволяет снизить издержки компании, создаются системы управленческого и финансового контроля, системы планирования деятельности,

разрабатываются механизмы прогнозирования спроса, внедряются новые системы автоматизации управления с учетом поправок, сделанных аналитиками.

Гипотетическое управленческое решение – решение, разрабатываемое и принимаемое в условиях неопределенности, т.е. отсутствия информации, необходимой для его принятия и реализации.

Дерево целей – структурированная, построенная по иерархическому принципу (ранжированная по уровням) совокупность целей системы, программы, проекта, в которой выделены: главная цель («вершина дерева»), подчиненные ей подцели первого, второго и т.д. уровней («ветви дерева»).

Делооборот – комплекс мероприятий по организации документооборота предприятия или организации.

Детерминированное управленческое решение – решение, разрабатываемое и принимаемое в условиях полной и достоверной информации о проблемной ситуации и результатах его реализации.

Децентрализованная организация – организационная структура, в рамках которой право принимать решения распределяется вплоть до нижестоящих управленческих структур.

Диверсификация – стратегия уменьшения риска посредством распределения инвестиций между несколькими рискованными активами или проектами.

Динамический подход к менеджменту – подход, при применении которого объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный анализ и перспективный прогноз.

Дисконтирование – метод приведения будущих инвестиций к расчетному или текущему периоду с учетом ставки дисконта.

Документооборот – система создания, интерпретации, передачи, приема и архивирования документов, а также контроля за их выполнением и защиты от несанкционированного доступа.

Задача принятия решений – направлена на определение наилучшего (оптимального) способа действий для достижения поставленных целей. Трактовка принятия решения как задачи позволяет более четко сформулировать её содержание, определить технологию и методы её решения.

Закон масштаба – закон, согласно которому увеличение масштабов производства продукции за счет её унификации или реализации других факторов ведет к снижению себестоимости продукции. Однако, существует точка насыщения, когда при увеличении программы выпуска, себестоимость продукции не снижается, так как этот фактор исчерпал себя.

Закон предложения – экономический закон наличия прямой зависимости между ценой и величиной предложения товара или услуги в течение определенного периода.

Закон спроса – экономический закон наличия обратной зависимости между ценой и величиной спроса на товар или услугу в течение определенного периода. Причина обратной зависимости состоит в том, что по мере потребления каждой последующей дополнительной единицы товара или услуги ее дополнительная полезность для потребителя будет снижаться.

Инвестиции – вложение средств с целью сохранения и увеличения капитала. По экономической сущности и целям инвестиции подразделяются на реальные и финансовые

Инвестиционный проект – совокупность документов, регламентирующих технические, экономические, организационные, правовые и другие аспекты планирования и осуществления комплекса мероприятий по вложению инвестиций.

Инвестиционный менеджмент – управление инвестициями в конкретную отрасль экономики либо в развитие предприятия. Инвестиционный менеджмент включает в себя четыре стадии: исследование, планирование и разработка проекта; реализация проекта; текущий контроль и регулирование в ходе реализации проекта; оценка и анализ достигнутых результатов.

Качество информации для разработки управленческого решения – степень соответствия совокупности сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы требованиям, предъявляемым управляющей системой, используемых последней для оценки ситуации и разработки управленческих решений.

Качество управленческого решения – совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретных потребителей и обеспечивающих реальность его реализации.

Конкурентоспособность – свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

Конкурентоспособность производства – способность производства как сложной открытой организационно-экономической системы выпускать конкурентоспособную продукцию, иметь коммерческий успех в условиях конкуренции, необходимый для дальнейшего функционирования и развития.

Конкуренция – состязательность, соперничество, напряженная борьба юридических и физических лиц за покупателя, за своё выживание.

Концепция – комплекс основополагающих идей, принципов, правил, раскрывающих сущность и взаимосвязи данного явления или системы, и позволяющих определить структуру показателей, факторов и условий, способствующих решению проблемы, формированию стратегии организации, установлению правил поведения личности.

Коэффициент эластичности – параметр корреляционно-регрессионного анализа, который показывает на сколько процентов изменяется функция при изменении соответствующего фактора на один процент.

Критерий эффективности производства (рентабельности производства) – отношение прибыли к расходам на производство и обращение продукции.

Критерий эффективности управления (рентабельности продаж) – отношение прибыли к доходам (выручке от продажи продукции).

Маркетинг – планирование и осуществление всех видов деятельности компаний, связанных с удовлетворением потребностей потребителей, за исключением процесса продаж.

Маркетинговая стратегия – элемент стратегии деятельности предприятия, направленный на разработку, производство и доведение до покупателя товаров и услуг, наиболее соответствующих его потребностям. Различают стратегию привлечения покупателей и стратегию продвижения продукта.

Менеджмент (англ. management - управление, организация) - термин, трактуемый как: 1) особый вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение определенных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением определенных принципов, функций и методов; 2) совокупность лиц, идентифицируемых с менеджерами, а также с органами или аппаратом управления; 3) феномен, интегрирующий в себе управленческую деятельность, кадровую политику, состояние всей управленческой инфраструктуры в различных масштабах.

Метод (от греческого - путь исследования, например, научный метод, включающий этапы наблюдения, анализа и синтеза) – способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи; или же совокупность приемов освоения действительности.

Метод «Дельфи» – экспертный метод комплексного анализа альтернативных управленческих решений, основанный на их генерации в процессе «мозговой атаки», проводимый группой высококвалифицированных в данной области специалистов, отбор наиболее рационального для данной ситуации решения.

Миссия – главная общая цель предприятия, понимаемая, в первую очередь, как долговременная задача по отличному от конкурентов и желательному лучшему удовлетворению потребностей основных покупателей производимых товаров и услуг.

Мотив – внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека.

Мотивация – процесс внутреннего или внешнего психологического управления поведением, сочетающий интеллектуальные, физиологические и психологические подпроцессы, заключающийся в стимулировании самого себя или других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных целей или общих целей организации.

Оперативное управление – управление текущими событиями; совокупность мер, позволяющих воздействовать на конкретные отклонения

от установленных заданий производства. Оперативное управление подразделяется на оперативное планирование, оперативный учет и оперативный контроль.

Оптимизация решения – процесс перебора множества факторов, влияющих на результат и выбор наилучшего для данной ситуации решения.

Партиципативное управление – вид управления организацией, предусматривающий привлечение рядовых работников к осуществлению управленческих процессов.

Прибыль – показатель финансовых результатов производственно-хозяйственной деятельности организации, превышение доходов от продажи товаров и услуг над затратами на производство и реализацию этих товаров и услуг.

Принятие решения – процесс выбора рациональной (эффективной или оптимальной) альтернативы решения проблемы.

Процесс принятия решения – процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

Процесс управления – непрерывная совокупность целенаправленных функций и действий менеджеров, обеспечивающих реализацию целей организации.

Разделение труда - всеобщий закон (проявляет свое действие не только в производстве, но и в живой природе), согласно которому применение разделения труда позволяет повысить эффективность производства (товаров, услуг, энергии и др.).

Ранжирование – определение важности, весомости, ранга факторов (проблем) по их эффективности, актуальности, масштабности, степени риска.

Ресурсы— источники и предпосылки получения необходимых людям материальных благ, которые можно реализовать при существующих технологиях и социально-экономических отношениях. Ресурсы подразделяются на три основные группы: материальные ресурсы; трудовые ресурсы, в том числе интеллектуальные ресурсы; природные (естественные) ресурсы.

Рентабельность – показатель эффективности, прибыльности работы организации.

Решение оптимальное – наиболее эффективное из всех альтернативных вариантов решение, выбранное по какому-либо критерию оптимальности для данной ситуации.

Решение эффективное – обобщенная характеристика его включает эффект решения, определяющий степень достижения целей, отнесенный к затратам на их достижение. Решение тем эффективнее, чем больше степень достижения целей и меньше затраты на его реализацию.

Риск – вероятность возникновения убытков или снижения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом.

Себестоимость продукции – текущие издержки производства и обращения продукции, исчисленные в денежном выражении.

Система – совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство.

Система взглядов на менеджмент, парадигма управления – концепция, разрабатываемая теоретиками менеджмента, которой руководствуются на практике высшие управляющие при построении системы управления предприятием.

Система управления предприятием – включает в себя: организационную структуру, людей, которые занимаются руководящими функциями, методы управления, которые эти люди применяют и другие переменные организации (одна из них - корпоративная культура), от которых зависит движение организации к ее целям.

Системный подход – общеметодологический подход, концепция, согласно которой любая организация рассматривается как система взаимосвязанных элементов, выполняющая какую-либо функцию и взаимодействующая с внешней средой.

Ситуационный подход к разработке управленческого решения – подход, ориентированный на изучение влияния на процесс управления конкретной ситуации.

Ситуационное управление – оперативное управление, заключающееся в принятии управленческих решений по мере возникновения проблем в соответствии со складывающейся ситуацией.

Стратегия организации – взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи организации по отношению к ее конкурентам.

Структура управления организацией – совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. Основными элементами организационной структуры являются: уровни управления; подразделения и звенья управления; управленческие связи.

Структуризация проблемы – разложение проблемы на компоненты (декомпозиция) по уровням и иерархии, установление взаимосвязей между ними и построение «дерева целей».

Точка безубыточности – точка, в которой доход от продажи произведенной продукции равняется издержкам по ее изготовлению.

Управление – совокупность управленческих воздействий, направленных на то, чтобы фактическое состояние управляемой системы или результат её деятельности соответствовали желаемому (заданному).

Управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Фактор – частный показатель объекта или процессов, протекающих в системе, оказывающих влияние на функцию.

Факторы внешние – факторы, которые в меньшей мере или практически не поддаются воздействию менеджеров организации, т.к. формируются вне организации.

Факторы внутренние – факторы, действие которых в наибольшей степени зависит от самой организации.

Цель – идеальное представление желаемого состояния управляемой системы или результата её деятельности.

Цена – экономическая категория, означающая количество денег, за которые продавец согласен продать, а покупатель готов купить единицу товара.

Эффективность управленческого решения – степень достижения результата на единицу затрат путем реализации решения.

Эффект синергии – наблюдаемое на практике явление, когда суммарная активность нескольких элементов, входящих в систему, превышает арифметическую сумму активностей этих элементов. Часто является одной из главных причин слияния двух или нескольких фирм.

Менеджмент и маркетинг

Учебное пособие

Подписано в печать 04.02.2016. Формат 60×84 1/16. Бумага писчая.
Усл.печ.л. 5,12.

ФГБОУ ВО «Ивановский государственный химико-технологический
университет»