

Министерство образования и науки Российской Федерации
Нижекамский химико-технологический институт (филиал)
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего профессионального образования
«Казанский национальный исследовательский технологический университет»

А.М. Хисматуллина

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

**Нижекамск
2014**

УДК 339.138
X 51

Печатается по решению редакционно-издательского совета Нижнекамского химико-технологического института (филиала) ФГБОУ ВПО «КНИТУ».

Рецензенты:

Дырдонова А.Н., кандидат экономических наук, доцент;
Джано Джомая, кандидат экономических наук, доцент.

Хисматуллина, А.М.

X 51 Менеджмент и маркетинг : учебно-методическое пособие / А.М. Хисматуллина. - Нижнекамск : Нижнекамский химико-технологический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «КНИТУ». – 2014. – 85 с.

Содержит рабочую программу, темы контрольных работ, тесты, задачи и ситуации по дисциплине ФТД.3 «Менеджмент и маркетинг». Даны варианты контрольных работ для студентов заочной формы обучения и методические указания по их выполнению, а также список рекомендуемой литературы. В приложения вынесены теоретические предпосылки к обсуждению ситуаций и решение задач.

Предназначено для студентов специальности 180302 «Энерго и ресурсосберегающие процессы в химической технологии, нефтехимии и биотехнологии».

Подготовлено на кафедре Экономки и управления Нижнекамского химико-технологического института (филиала) ФГБОУ ВПО «КНИТУ».

УДК 339.138

© Хисматуллина А.М., 2014
© Нижнекамский химико-технологический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «КНИТУ», 2014

ВВЕДЕНИЕ

Объектом изучения дисциплины в части «Основы менеджмента» являются процессы, организационные структуры и системы управления на различных уровнях. Объектом изучения дисциплины «Маркетинг» является маркетинговая деятельность рыночных субъектов.

Предметом изучения дисциплины «Основы менеджмента» являются методологические, организационно-экономические, социально-экономические и социально-психологические основы управления, система понятий, модели, тенденции и разновидности процессов и методов управления, развития организации; мотивационные, адаптационные и защитные механизмы, а также технологии и процедуры управления в современном менеджменте. Предметом изучения дисциплины «Маркетинг» являются аналитические аспекты маркетинга, стратегический, оперативный и административный маркетинг, товарная, ценовая, коммуникационная, сбытовая политики организации, система формирования спроса и стимулирования сбыта, организация маркетинговой службы.

При организации учебного процесса по дисциплине устанавливаются следующие цели ее преподавания:

- подготовить студентов по основным разделам учебного курса и дать систематизированную информацию о всех базовых элементах и составляющих процессов управления;

- сформировать комплекс знаний, умений и навыков управленческой деятельности;

- обеспечить понимание тенденций, перспектив, прогнозов развития современной управленческой мысли, практического опыта менеджмента;

- сформировать у студентов представления о роли маркетинга в процессе управления деятельностью организации, об особенностях основного инструментария Маркетинга, о значении маркетинговой информации для принятия управленческих решений.

В результате преподавания данной дисциплины могут быть решены следующие задачи:

- формирование понятийного ряда теоретического менеджмента;

- определение места и роли менеджмента и его взаимосвязи с другими разделами и отраслями экономической науки;

- усвоение принципов принятия и реализации эффективных управленческих решений, функций и методов управления;

- определение типов организационных структур управления, логика принятия и воплощения управленческих решений в рамках этих структур;

- усвоение практических технологий менеджмента, техники личного труда менеджера;

- изучение комплексной деятельности предприятия, действующего на принципах маркетинга с учетом внешней и внутренней среды;

- получение навыков в разработке стратегии и тактики целевого

маркетинга;

- изучение элементов комплекса маркетинга;
- овладение навыками использования маркетингового инструментария.

Студент, изучивший дисциплину «Менеджмент и маркетинг», должен знать:

- понятия: менеджмент, управление, принятие решения, внутренняя и внешняя среда организации, факторы микро и макросреды, методологические основы менеджмента, управление конфликтами, маркетинг- менеджмент, природа и состав функций менеджмента, уровни принятия решений, делегирование полномочий, централизация и децентрализация управления, модели менеджмента, управляющая и управляемая системы, процессный, системный, ситуационный подходы к управлению, определенность-неопределенность и риски, миссия, стратегическое и тактическое планирование, SWOT - анализ, линейная, функциональная, матричная, дивизиональная и др. структуры управления, формальные и неформальные структуры, мотивация деятельности в менеджменте, пирамида А. Маслоу, теория Х и теория Y Д. Макгрегора, содержательные и процессуальные теории мотивации, динамика групп и лидерство, конфликтность в менеджменте, организационная эффективность, типы коммуникаций в менеджменте, маркетинг, концепции маркетинга, сегментирование, целевой сегмент, позиционирование, комплекс маркетинга, планирование маркетинга, варианты организации службы маркетинга, маркетинговый контроль, контактные аудитории, потребительский рынок, рынок товаров промышленного назначения, система маркетинговой информации, маркетинговые исследования, жизненный цикл товара, факторы ценообразования, кривые спроса, эластичность спроса, каналы распределения, маркетинговые коммуникации;

- основы производственного менеджмента, управления персоналом, конфликтом и человеческими ресурсами, маркетинг - менеджмента, стратегического менеджмента;

- механизмы координации, функции, задачи и методы управления;

- принципы эффективного управления в концепциях и соответствующих системах менеджмента;

- типы организационных структур, их свойства и восприимчивость к нововведениям;

- основы управления человеком и группой, содержательные и процессуальные теории мотивации и соответствующие им модели;

- типы организационных коммуникаций в менеджменте;

- современные тенденции развития управленческой мысли и технологий управления;

- современные подходы к пониманию маркетинга; основные этапы эволюции маркетинговой концепции, особенности маркетинга как философии бизнеса, типа мышления менеджера, аналитического инструмента для понимания рынка, его завоевания и удержания;

- особенности товарной, ценовой и распределительной деятельности

предприятия;

- систему коммуникаций организации с целевыми потребителями и другими субъектами рынка;

- особенности организации маркетинга на предприятии, типы организационных структур, эффективность функционирования, маркетинговый аудит, его принципы, методы, виды. Для качественного усвоения материала необходимо предварительное изучение следующих дисциплин и разделов:

Социология	Социальные общности, личность как активный субъект, взаимосвязь личности и общества, ролевые теории личности, групповая динамика, социальное поведение. Массовое сознание и массовые действия. Социальные конфликты и их разрешение.
Психология и педагогика	Личность и межличностные отношения, личностная ответственность. Средства и методы педагогического воздействия на личность. Межличностные отношения в коллективе.
Статистика	Источники статистической информации, группировка и сводка материалов статистических наблюдений, абсолютные, относительные, средние величины, статистика продукции.

Тема 1. Введение в менеджмент. Менеджмент и организация. Внутренняя и внешняя среда в бизнесе. Управленческая деятельность, мастерство, роли, функции менеджера. Связующие процессы

Время, в котором мы живем, это эпоха перемен. Наше общество осуществляет исключительно трудную, во много противоречивую, но исторически неизбежную и необратимую перестройку. В социально-политической жизни это означает переход от тоталитаризма к демократии, в экономике - от административно-командной системы к рынку, в жизни отдельного человека - превращение его из "винтика" в самостоятельного субъекта хозяйственной деятельности. Такие изменения в обществе, в экономике, во всем нашем жизненном укладе сложны тем, что они требуют изменений нас самих. Подобную ситуацию американцы, привыкшие к резким поворотам судьбы, к конкуренции, определяют словом "вызов" (challenge). По их понятию, каждый вызов таит в себе для личности, организации, страны как возможности, так и угрозы. Чтобы справиться с этим беспрецедентным в жизни нынешних поколений вызовом, нам, кроме всего прочего, нужно овладевать новым знанием, научиться пользоваться им на практике. Важная часть этого знания, как показывает мировой опыт, постижение науки и искусства менеджмента. С легкой руки американцев это английское слово стало известно сегодня практически каждому образованному человеку. В упрощенном понимании, менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент по-русски "управление" функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент - это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров - это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению. Значимость менеджмента была особенно ясно осознана в 30-е годы. Уже тогда стало очевидным, что деятельность эта превратилась в профессию, область знаний - в самостоятельную дисциплину, а социальный слой - в весьма влиятельную общественную силу. Растущая роль этой общественной силы заставила заговорить о "революции менеджеров", когда оказалось, что существуют корпорации-гиганты, обладающие огромным экономическим, производительным, научно-техническим потенциалом, сопоставимым по мощи с целыми государствами. Крупнейшие корпорации, банки составляют стержень экономической и политической силы великих наций. От них зависят правительства, многие из них имеют транснациональный характер, простирая свои производственные, распределительные, сервисные, информационные сети по всему миру. А значит, решения менеджеров, подобно решениям государственных деятелей, могут определять судьбы миллионов людей, государств и целых регионов.

Однако роль менеджеров не ограничивается их присутствием лишь в огромных многоуровневых и разветвленных корпоративных структурах управления. В зрелой рыночной экономике не менее важен и малый бизнес. По

количеству это более 95 % всех фирм, по значению это наибольшая приближенность к повседневным нуждам потребителей и в то же время полигон технического прогресса и других нововведений. Для большинства населения это еще и работа. Умело управлять в малом бизнесе значит выжить, устоять, вырасти. Как это сделать тоже вопрос менеджмента. Еще немного о понятиях. Возникает вопрос, можно ли считать, что английское понятие "менеджмент" и русское "управление" и, соответственно, "менеджер" и "руководитель" это одно и то же. И да, и нет. В общем смысле или, так сказать, с высоты птичьего полета, пожалуй, да. Вместе с тем есть и отличия в трактовке и применении этих понятий, интересные, правда, в основном лишь специалистам. Однако два отличия представляются существенными. Во-первых, говоря о "менеджменте", американцы почти всегда подразумевают фигуру "менеджера" человека, субъекта управления, действующего в некоторой организации. В более общем смысле они применяют термин "администрация", "администрирование", который в большей степени отражает обезличенную систему управления. Во-вторых, когда говорят "менеджер", то, по большому счету, имеют в виду профессионального управляющего, осознающего, что он представитель особой профессии, а не просто инженер или экономист, занимающийся управлением. К тому же менеджер - это человек, прошедший, как правило, специальную подготовку. В культуре развитых капиталистических стран понятие «менеджмент» очень часто соседствует с понятием «бизнес». Бизнес - это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг. "Управление бизнесом" - это управление коммерческими, хозяйственными организациями. Наряду с этим практически как синоним применяется термин *business administration*, который можно перевести как "деловое администрирование". Термин "менеджмент" применим к любым типам организаций, но, если речь идет о государственных органах любого уровня, более правильно использовать термин *public administration* "государственное управление".

Управленческая деятельность - это тип профессиональной деятельности, специфика которого определяется ее основной и наиболее общей задачей – необходимостью координации деятельности других людей в направлении достижения общих целей, а также опорой при этом на принцип иерархии. Управление как особая разновидность профессионального труда возникло и развивалось вместе с эволюцией организации, постепенно выделяясь в самостоятельный тип. Поэтому понять истоки и природу этой деятельности можно лишь обратившись к феномену управления как общесоциальному явлению.

Управление как социальное явление и как сфера человеческой практики возникло до того, как оно стало предметом социальных исследований. Присущее людям потребность и способность работать вместе, в координации друг с другом требуют координации индивидуальных действий, их согласия, кооперации, иначе говоря, управления совместной деятельностью. Поэтому принято считать, что "управление старо как мир". Оно зарождается вместе с цивилизацией, развивается в ходе ее эволюции и является из ее

важнейших факторов. Возникновение вначале примитивных, а затем все более сложных организаций древнего мира и их развитие требовали постоянного совершенствования

практики управления. Итак, возникновение теории управления - это сложный и противоречивый процесс, в котором взаимодействуют многие факторы как позитивного, так и негативного плана, причины объективного и субъективного порядка. И все же объективная необходимость рано или поздно должна была проявиться и привести к прорыву в этой области - к оформлению теории управления, к осознанию ее роли как важной и самостоятельной производительной силы. И это произошло в 1911г., когда Ф.Тейлор, считающийся основателем научного управления, опубликовал книгу "Принципы научного управления". "Предыстория" науки об управлении заканчивается, начинается ее история. Наука об управлении переходит с претеоретической стадии существования на стадию собственно теоретического развития. Как отмечает М.Мескон и др., "появление и оформление управления как науки, как области научных исследований частично было ответом на потребности большого бизнеса, частично - попыткой воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции, а частично - достижением небольшой группы, горстки любознательных людей, имеющих горячее желание открыть самые эффективные способы выполнения работы".

С момента появления науки управления эволюция ее как самостоятельной дисциплины является не строгой последовательностью некоторых основных этапов, а развитием ряда подходов, которые частично совпадали по времени. Выделяют четыре основных подхода в развитии теории управления: подход с точки зрения основных школ в управлении, процессный, системный и ситуационный подходы. Существует четыре школы управления:

-школа научного управления (1885-1920);

-административная ("классическая") школа в управлении (1920-1950);

-школа "человеческих отношений" (1930-1950); подход с точки зрения науки

о поведении (1950г. - по настоящее время);

-школа "количественных методов в управлении" (1950г.- по настоящее время).

По степени связи с внешней средой системы подразделяются на открытые и закрытые системы. Открытые системы интенсивно обмениваются энергией, веществом или информацией с окружающей средой. К открытым системам относятся экономика страны в целом, отрасли экономики, предприятия, организации и т. п. Управляя открытой системой необходимо анализировать взаимосвязь системы с внутренней и внешней средой, учитывать факторы, оказывающие прямое или косвенное воздействие.

Закрытые, изолированные системы функционируют при относительно небольшом обмене (замкнутый цикл переработки информации или замкнутый технологический цикл). При управлении закрытой системой следует тщательно

анализировать состав входящих в нее компонентов и процессы, происходящие с ними.

Особенность: система может быть открытой или закрытой для вещества, энергии или информации в отдельности.

Среда — это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность фирмы. Различают внутреннюю и внешнюю среду предприятия.

Внешняя среда — это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании. Влияние факторов внешней среды на устойчивость положения компании на рынке получило признание лишь в 50-х гг. XX в., когда ряд стран встал на путь постиндустриального развития.

Все факторы внешней среды можно условно разделить на две основные группы: прямого и косвенного воздействия

Факторы прямого воздействия: потребители, поставщики материальных, трудовых и финансовых ресурсов, конкуренты, законы и государственные органы, профсоюзы.

Среда косвенного воздействия. Данная среда оказывает побочное воздействие на предприятие, однако в ряде случаев последствия такого воздействия гораздо существенней, чем влияние среды прямого воздействия.

Факторы, оказывающие косвенное воздействие: состояние экономик, научно-технический прогресс, политика, социальные факторы, международные события.

Поскольку предприятие можно рассматривать как самоорганизующийся и саморазвивающийся объект, именно внутренняя среда, в первую очередь, определяет характер и успешность деятельности предприятия. Говоря о характеристике внутренней среды, необходимо иметь в виду: ассортимент и объем производимых предприятием товаров или оказываемых услуг, характер технологического процесса и производственный потенциал, структуру управления фирмой, коллектив сотрудников, наличие финансовых ресурсов. Данные показатели определяют лицо предприятия, его положение на рынке, перспективы развития очередь, узкий спектр деятельности такого предприятия объективно не предполагает наличие в структуре его управления разделения работы на составляющие компоненты на одном уровне управления.

Структура — взаимосвязь составных частей чего-либо. Структура управления — это взаимоотношения подразделений предприятия. В основу любой структуры управления положен принцип разделения труда.

Организационные коммуникации - это совокупность коммуникаций, строящихся на основе общения, опосредованного информацией о самой организации, ее целях и задачах.

Коммуникация (лат. communicatio), буквально означающее «общее» или «разделяемое всеми». В практическом плане - это процесс обмена идеями и информацией между двумя и более людьми, ведущий к взаимному пониманию.

Выделяют следующие виды коммуникаций:

1. организационные: внешние, внутренние, формальные, вертикальные (по восходящей, по нисходящей), горизонтальные коммуникации, неформальные.

2. межличностные.

В условиях неопределенности могут усиливаться следующие основные виды барьеров в коммуникационных процессах: искажение сообщений (непреднамеренные искажения, сознательные искажения, фильтрация информации в сообщении); информационные перегрузки; недостатки в структуре организации, высокая степень пространственной дифференциации.

Для снижения отрицательного воздействия этих проблем организация может использовать следующие приемы:

1) постоянное регулирование информационных потоков путем создания банка информационных данных, внутреннего рынка информации, пунктов отслеживания и сортировки получаемой извне информации, отслеживания мест информационных перегрузок;

2) контроль над процессами обмена информацией, информационными каналами. Для этого можно проводить такие мероприятия, как разработка плана-графика, периодическая отчетность, регулярные встречи с подчиненными для обсуждения возможных перемен в организации и т.д.;

3) организация системы сбора информации от исполнителей путем создания действующих каналов от подчиненных к руководству, исключающих фильтрацию информации в ходе ее прохождения по структурным уровням.

4) создание дополнительных каналов для исключения искажения информации или двойственного понимания информационных сообщений путем повторения распоряжений или приказов в специально выпускаемых бюллетенях, информационных листках, регулярных обсуждений или собраний, доски объявлений, демонстрационных витрин, местных средств радио или телевидения и т.д.

5) использование современных информационных технологий, что, подводит руководство организаций к решению проблемы создания качественной системы коммуникаций.

6) планирование рабочих мест с учетом функциональных особенностей и способностей работников. К таким мероприятиям можно отнести пространственное сближение рабочих мест по принципу технологических линий или цепочек;

7) предотвращение возникновения барьеров между различными подразделениями и должностными статусами в организации, “снятие функциональных и иерархических перегородок”. Действительно, снятие различий между “мы” и “они” и понимание организации как единого организма в значительной степени уменьшают трудности в процессе коммуникации.

Тема 2. Принятие решений. Модели и методы принятия решений

Процесс принятия решений изучает теория принятия решений — наука, которая рассматривает процессы управления сложными системами различной природы. Эта наука возникла на фоне экономических и политических потребностей. Ее дальнейшее развитие связано с компьютерной техникой и формированием таких научных направлений, как исследование операций, системный анализ, создание искусственного интеллекта. В теории принятия решений широко используются методы психологии, философии, математики, информатики.

В научной и учебной литературе встречаются различные определения термина «решение», так как под решением понимается и сам процесс его принятия, и акт выработки решения, и результат выбора. Смысл определения решения зависит от того понятия, которое вкладывается в конкретное направление исследования процесса решения.

Выделяя основные черты понятия решения, можно примерно сформулировать его определение: решение — это процесс и результат выбора цели и способа ее достижения. Принятие решения является мыслительным процессом, который предполагает предварительное осознание цели и способа действия, а также проработку различных вариантов достижения цели. Особенностью этого процесса является его волевой характер. В принятии решений интегрируются мировоззрения человека, его знания, интересы, интуиция, суждение и рациональность. Поэтому принятие решения можно рассматривать как психологический процесс.

Существуют следующие подходы к принятию управленческих решений:

1. Интуитивный — решение принимается на основе ощущения, без анализа всех «за» и «против». Как правило, интуиция развивается вместе с приобретением опыта. У разных людей это ощущение выражено в большей или меньшей степени. Однако, как показывает статистика, шансы этого подхода на правильный выбор в принятии решения невысоки. Следует подкрепить свою интуицию другими подходами к принятию решений.
2. Основанный на суждениях — это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Логика этих решений просматривается слабо, однако, достоинством этого подхода является быстрота и дешевизна процесса выбора альтернатив. Используя знания и опыт, опираясь на здравый смысл, руководитель выбирает тот вариант, который приносил наибольший успех в аналогичной ситуации ранее. Если же в прошлом опыте руководителя не было аналогичной ситуации, то этот подход, как правило, не срабатывает.
3. Рациональный — не зависит от прошлого опыта и обосновывается аналитически. Рациональное решение какой-либо проблемы проходит несколько стадий:

- диагностика проблемы;
- формулировка ограничений и критериев для принятия решений;
- выявление альтернатив;
- оценка альтернатив;

— окончательный выбор.

В управлении с целью принятия обоснованного и эффективного решения используется широкий спектр способов моделирования:

Теория игр. Этот метод моделирования и оценки воздействия принятого решения на конкурентов, потребителей поставщиков и т.д. разработан с тем, чтобы можно было учесть в стратегии возможные действия противоположной стороны из внешнего окружения.

Теория массового обслуживания. Это модели поиска оптимального обслуживания потребителя (очередь автомобилей на складе под разгрузку, планово-предупредительный ремонт оборудования и т.д.).

Модели управления запасами используются для определения времени размещения заказов на ресурсы, их количество, а также необходимой массы готовой продукции на складах. Цель этой модели - свести к минимуму отрицательные последствия при накоплении или дефиците тех или иных запасов продукции или ресурсов.

Имитационное моделирование. Это способ исследования моделей вместо реальной системы на основе изменения вариантов ее поведения. Часто применяется в ситуациях слишком сложных для использования математических методов (маркетолог может создать модель модификации покупательских потребностей в связи с изменением цен товаров на рынке, и их дизайна).

Модели линейного программирования используются для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей, а также для разрешения тех или иных производственных трудностей (для оптимизации загрузки оборудования, раскроя материалов и т.д.).

Экономический анализ является наиболее распространенным методом в принятии управленческих решений. Он базируется на определении условий, посредством которых деятельность хозяйственной организации становится выгодной.

Балансовый метод, который основывается на построении материальных, финансовых, трудовых и иных балансов.

Платежная матрица - статистический метод, который позволяет из нескольких вариантов выбрать оптимальное решение. Центральное место в платежной матрице занимает вероятность (доля риска), которая прямо влияет на определение ожидаемого результата.

Дерево решений. Схематическое представление выработки наилучшего направления действий с учетом финансовых результатов, вероятности возникновения их позитивного значения при заданных критериях.

Качественные методы - основаны на суждениях экспертов, к которым обращаются за помощью с целью принятия оптимального решения (Метод коллективной экспертной оценки, метод Дельфи, метод «мозговой атаки»).

Прогнозирование - это метод, который основывается как на прошлом опыте, так и текущей деятельности с целью определения и перенесения

тенденций развития в будущем. Выделяют количественные и качественные методы прогнозирования.

Количественные методы прогнозирования.

Их можно использовать для прогнозирования, когда деятельность фирмы в прошлом имела определенные тенденции, которые можно и необходимо продолжить в будущем, а информации для выявления тенденций в рассматриваемом периоде прогнозирования недостаточно.

Одним из методов такого прогнозирования является анализ временных рядов. Он основан на допущении, что на закономерностях прошлого можно прогнозировать будущее. Этот метод выявляет тенденции прошлого и проецирует их в будущее.

Причинно-следственный метод применяется в ситуациях, когда имеется несколько неизвестных. Это исследование статистической зависимости между рассматриваемым фактором и другими переменными.

Качественные методы прогнозирования.

Мнение жюри. Его суть состоит в соединении и усреднении мнений экспертов в данной области.

Метод исследования информации сбытовиков, то есть когда торговые агенты на основе своего опыта предсказывают спрос на определенном целевом рынке.

Модель ожиданий. Она базируется на опросе потребителей и обобщении их мнений.

Метод Дельфи. Суть его заключается в том, что эксперты заполняют специальные опросники по рассматриваемой проблеме. Каждый из них индивидуально формирует свой прогноз. Затем эти прогнозы передаются всем экспертам, принимающим участие в обсуждении. Они знакомятся с мнением коллег. и возможно, корректируют свой предшествующий прогноз на базе новых идей или информации. Эта процедура повторяется три-четыре раза, пока в конечном итоге все эксперты не придут к единому мнению.

Тема 3. Функции управления. Разработка стратегии. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации.

Реализация стратегического плана

Управление — это регулирование процессов вложения и обработки ресурсов, производства и реализации продукции.

В системе производства продукции управление занимает определяющее место

Характер и эффективность процесса производства товаров или услуг обуславливается уровнем организации его управления. Оно неотделимо от процесса производства, является его составной частью, необходимым элементом. Основные задачи управления — обеспечение наиболее эффективного использования материальных, трудовых, финансовых и информационных ресурсов, создание предпосылок для всемерного повышения

эффективности производства. Сложность и динамичность современных технологических процессов, информационных потоков, производственных и хозяйственных связей, значительный объем работ по сбору и обработке информации — все это обуславливает повышение требований к организации управления предприятием. Функциональное назначение управления — обеспечить единство, соответствие и согласованность всех звеньев производства, для того, чтобы производственно-хозяйственная деятельность осуществлялась бесперебойно и способствовала достижению плановых целей при наименьших затратах ресурсов.

Управление не может существовать отдельно от его объекта, поэтому содержание функций управления в каждом конкретном случае в значительной мере определяется особенностями управляемого объекта.

При управлении предприятием реализуются как общие функции, характерные для всех систем, так и функции, присущие только данной системе. Наличие общих функций предопределяет принципиальное единство структуры процесса управления на предприятиях независимо от их отраслевой принадлежности.

Основными функциями управления предприятием являются: перспективное и текущее планирование; организация и регулирование; мотивация и координирование; контроль и учет. Таким образом, основа управленческой деятельности — это выполнение менеджером четырех общих функций, которые составляют так называемый цикл менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль.

В развитых в экономическом отношении странах на предприятиях существует хорошо налаженная система планирования при одновременном отсутствии таковой в масштабах всей страны. Другими словами, государство не требует от предприятий обязательного составления и, соответственно, выполнения плановых заданий. Каждое предприятие решает эту проблему автономно. При этом основное внимание уделяется долгосрочному планированию в противовес планированию ежегодному.

Долгосрочное планирование определяется как период, простирающийся за пределы того времени, которое дает возможность точного предвидения отдельных событий. Таким образом, долгосрочное планирование — это процесс определения желаемого положения предприятия в будущем и составления планов для достижения этого положения.

Планирование — это формирование образа будущего в сознании субъекта. Это обязательная предпосылка воплощения поставленных целей. Планирование является одной из важнейших функций управления.

Цель планирования — обеспечение достижения намеченных целей, выполнение поставленных задач. Поэтому в плане должен быть предусмотрен механизм оперативной адаптации плановых решений к конкретной ситуации. Такой механизм обуславливает тесную связь долгосрочных и краткосрочных планов.

Процесс планирования состоит, как минимум, из пяти этапов.

Первый этап — прогнозирование. Под прогнозированием понимается работа, выполняемая менеджером, пытающимся заглянуть в будущее. Сюда входит систематический анализ определенного круга факторов с целью предвидения имеющихся возможностей. На этом этапе дается оценка риска.

Второй этап — выяснение и выбор вариантов развития. В практике управления весьма редкими являются ситуации, требующие единственно верного подхода. Поэтому менеджер должен произвести качественную оценку альтернатив, сравнить их с точки зрения доходности, а также с позиции требуемых ресурсов и выбрать наиболее подходящий вариант.

Третий этап — формулирование целей. На всех уровнях управления «работает» общее правило: когда решение об определенном образе действий принято, предстоит наметить четкую цель и предельный срок ее достижения (цифры используются там, где это необходимо, где они облегчают процесс принятия решений).

Четвертый этап — разработка программы действий и составление графика работ. Программа действий представляет собой намеченную и упорядоченную серию предстоящих действий, которые необходимы для реализации поставленной общей цели. Составление такой программы начинается с анализа тех или иных задач без чрезмерной детализации.

Пятый этап — формирование бюджета {бюджетирование}. Это очень важный этап, так как он включает стоимостную оценку программы и распределение всех ресурсов, в первую очередь, финансовых. Бюджет может использоваться для контроля над выполнением плана и качества менеджмента предприятия.

Анализ сильных и слабых сторон предприятия — очень важное направление в деятельности предприятия. **Метод SWOT-анализа** способен эффективно помочь в этом и широко используется предприятиями во всем мире. Современный менеджер обязан в совершенстве владеть этим методом.

SWOT — это аббревиатурное обозначение сильных сторон (Strengths), слабых сторон (Weaknesses), благоприятных возможностей (Opportunities), факторов угрозы (Threats). Качественный анализ перспектив предприятия проводится с целью выяснения вышеназванных сторон его деятельности, открывающихся перед ним возможностей и надвигающихся угроз. Сила и слабость предприятия должны оцениваться в контексте его конкурентоспособности. Анализ SWOT помогает развивать понимание тех обстоятельств, в которых действует предприятие. Этот метод помогает сбалансировать свои внутренние сильные и слабые стороны с теми благоприятными возможностями и факторами угрозы, с которыми придется столкнуться предприятию. Данный анализ помогает определить не только возможности предприятия, но и все доступные преимущества перед конкурентами.

Каждая фирма будет сталкиваться с различным набором возможностей и угроз, будет иметь различные сильные и слабые стороны, а, следовательно, стратегия каждой фирмы будет уникальна.

Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы можно свести в таблицу.

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)	Возможности (O)	Угрозы (T)
Наличие необходимых финансовых ресурсов	Отсутствие четкой стратегии	Возможности укрепиться на рынке в новом регионе	Копирование конкурентами стратегии компании по комплексному обслуживанию клиентов.
Большая доля рынка	Устаревшие производственные мощности	Обслуживание дополнительных групп потребителей	Вхождение на рынок мощного конкурента
Наличие собственных технологий	Отставание в НИОКР	Исчезновение торговых барьеров, ограждающих международные рынки	Рост продаж товаров-заменителей
Навыки осуществления продуктовых инноваций	Трудности в получении коммуникационных линий	Увеличение темпов роста рынка	Компании, работающие в этой же сфере, пытаются переманить квалифицированный персонал
Эффективные производственные мощности	Трудности с высококвалифицированным персоналом		Изменения во вкусах и предпочтениях потребителей
	Высокая себестоимость продукции		Неблагоприятные демографические изменения

Затем составляется матрица SWOT.

	Возможности (O)	Угрозы (T)
Сильные стороны (S)	Поле «SO»	ST
Слабые стороны (W)	WO	WT

Матрица возможностей

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	Поле «ВС»	«ВУ»	«ВМ»
Средняя вероятность	«СС»	«СУ»	«СМ»
Низкая вероятность	«НС»	«НУ»	«НМ»

Далее производится оценка влияния угроз на организацию.

Матрица угроз.

	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая вероятность	Поле «ВР»	«ВК»	«ВТ»	«ВЛ»
Средняя вероятность	«СР»	«СК»	«СТ»	«СЛ»
Низкая вероятность	«НР»	«НК»	«НТ»	«НЛ»

Из матрицы видно, что наиболее благоприятные возможности существования предприятия открывает поле «СВ». Данное поле позволяет использовать сильные стороны предприятия для того, чтобы получить отдачу от появившихся возможностей. Поле «СВ» позволяет за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся у предприятия слабости. Поле «СУ» предполагает наличие возможностей использования сил предприятия для устранения угроз. Поле «СУ» — самое опасное для предприятия. Для него характерны слабость позиции предприятия и опасность надвигающейся угрозы.

Менеджер должен также знать, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованные возможности предприятия могут стать угрозой, если их вовремя использует конкурент. С другой стороны, удачно предотвращенная угроза может обеспечить предприятию сильную позицию, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Тема 4. Организация взаимодействия и полномочия. Построение организаций. Различные модели организационной структуры. Централизованные и децентрализованные организации

Чтобы планы были реализованы, кто-то, очевидно, должен фактически выполнить каждую из задач, вытекающих из целей организации. Для этого руководство обязано найти эффективный способ сочетания ключевых

переменных, характеризующих задачи и людей. Постановка целей и обеспечение их политикой, стратегией, процедурами и правилами способствует решению этой задачи. Мотивация и контроль также играют существенную роль в обеспечении эффективности выполнения заданий. Однако организация как процесс представляет собой функцию, которая наиболее очевидно и непосредственно связана с систематической координацией многих задач и, соответственно, формальных взаимоотношений людей, их выполняющих.

ОРГАНИЗАЦИЯ - это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

Имеется два основных аспекта организационного процесса. Одним из них является деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям. Это то, что многие ошибочно принимают за весь организационный процесс. Мы будем изучать данный вопрос в следующей главе. Здесь наше внимание сосредоточено на более фундаментальном, хотя часто менее осязаемом аспекте устройства организаций - *взаимоотношениях полномочий*, которые связывают высшее производство с низшими уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации задач.

Если предполагается, что какое-то лицо примет ответственность за удовлетворительное выполнение задачи - организация должна предоставить ему требуемые ресурсы. Руководство осуществляет это путем делегирования полномочий вместе с задачами.

ПОЛНОМОЧИЯ представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Полномочия делегируются *должности, а не индивиду*, который занимает ее в данный момент. Это отражено в старой военной поговорке - «честь отдается мундиру, а не человеку». Когда индивид меняет работу, он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой.

Полномочия и власть часто путают друг с другом. *Полномочия* определяются как делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации. В отличие от этого, *власть* представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию. Можно иметь власть, не имея полномочий.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Критическая роль делегирования обозначена в самом его определении. Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Если существенная задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам. Это, конечно, во многих случаях просто невозможно, так как время и способности руководителя ограничены. Более важным является, как заметила когда-то Мэри Паркер Фоллетт, - один из классиков менеджмента, - то, что

сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими». Поэтому, в подлинном смысле слова, делегирование представляет собой акт, который превращает человека в руководителя.

Делегирование, несмотря на свое фундаментальное значение, является одной из наиболее непонятых и неправильно применяемых концепций управления. Не понимая полностью необходимости делегирования или того, что требуется для роста его эффективности, многие блестящие предприниматели терпели неудачу именно в то время, когда их организации становились большими. Чтобы только приблизиться к пониманию того, как эффективно осуществлять делегирование, - а эту проблему мы изучим позднее, - необходимо понять связанные с этим концепции ответственности и организационных полномочий.

С учетом рационального охвата контролем и в интересах достижения эффективной координации и управления всеми видами деятельности организация подразделяется на соответствующие структурные блоки (департаменты, отделы, службы). Такой подход к формированию организационной структуры называется департаментализацией. В зависимости от признаков и критериев разделения организации на блоки принято различать: функциональную, территориальную, производственную, проектную и смешанную департаментализацию.

Департаментализация - это процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями или секторами.

В системе управления различают модели организационных структур: дивизионная структур и адаптивная структура.

Дивизионная структура управления (от франц. *division* - деление, разделение) - это структура управления фирмой, компанией, в которой четко разделены управление отдельными продуктами и отдельными функциями.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой становятся топ менеджеры, возглавляющие производственные подразделения.

Появление таких структур обусловлено резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности (многопрофильностью), усложнением технологических процессов в условиях динамически меняющегося окружения.

Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев:

- по выпускаемой продукции (изделиям или услугам) - Мультидивизионная организация;
- по ориентации на определенные группы потребителей - потребительская специализация;
- по обслуживаемым территориям - региональная специализация.
- по нескольким рынкам или крупным группам потребителей - Рыночная структура управления
- по видам продукции и регионами, в которых ее продают - Глобальная продуктовая структура

- по регионам и видам продукции - Глобальная региональная структура

Преимущества дивизионной структуры:

- она обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;

- обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно - штабной;

- при расширении границ самостоятельности отделений они становятся "центрами получения прибыли", активно работая по повышению эффективности и качества производства;

- более тесная связь производства с потребителями.

Недостатки дивизионной структуры:

- большое количество "этажей" управленческой вертикали; между рабочими и управляющим производством подразделения - 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством компании - 5 и более;

- разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;

- основные связи - вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки - волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и т. д.;

- дублирование функций на разных "этажах" и как следствие - очень высокие затраты на содержание управленческой структуры;

- в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно - штабная структура со всеми их недостатками.

Адаптивные или органические структуры управления обеспечивают быструю реакцию предприятия на изменение внешней среды. Эти структуры ориентируются на ускоренную реализацию сложных программ и проектов, могут применяться на предприятиях, в объединениях, на уровне отраслей и рынков. Существует два типа адаптивных структур: проектный и матричный.

Проектная структура формируется при разработке организацией проектов, под которыми понимаются любые процессы целенаправленных изменений в системе (например, модернизация производства, освоение новых изделий или технологий т.п.). Управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию выполнения работ, координацию действий исполнителей.

Матричная структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны непосредственному руководителю, функциональной службы, представляющей персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта, наделенного полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством.

При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с

другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов.

Существуют централизованные и децентрализованные организации.

Централизованные организации, в которых руководство оставляет за собой большую часть полномочий для принятия важнейших решений.

Децентрализованные - это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В сильно децентрализованных организациях управляющие среднего звена имеют очень большие полномочия в конкретных областях деятельности.

Централизованная структура осуществляет реализацию всех процессов управления объектами в едином органе управления, который осуществляет сбор и обработку информации об управляемых объектах и на основе их анализа в соответствии с критериями системы вырабатывает управляющие сигналы. Появление этого класса структур связано с увеличением числа контролируемых, регулируемых и управляемых параметров.

На практике, однако, не встречаются полностью централизованные или децентрализованные организации. Такие организации представляют собой лишь предельные точки некоего континуума, между которыми лежат все встречающиеся на практике типы структур.

Достоинствами централизованной структуры являются достаточно простая реализация процессов информационного взаимодействия; принципиальная возможность оптимального управления системой в целом; достаточно легкая коррекция оперативно изменяемых входных параметров; возможность достижения максимальной эксплуатационной эффективности при минимальной избыточности технических средств управления.

Недостатки централизованной структуры следующие: необходимость высокой надежности и производительности технических средств управления для достижения приемлемого качества управления; высокая суммарная протяженность каналов связи при наличии территориальной рассредоточенности объектов управления. Управляющие среднего звена имеют очень большие полномочия в конкретных областях деятельности. Понять, насколько данная организация централизованна в сравнении с другими, можно определив следующие ее характеристики. Согласно результатам проведенного всеобъемлющего научного исследования, четыре отрасли отличаются наиболее высокой степенью децентрализации - это транспорт, химическая, электротехническая и резинотехническая промышленность. По сравнению с более централизованными отраслями (пищевой и бумажной промышленностью, металлургией и машиностроением), эти отрасли отличаются высокой степенью диверсификации продукции и активностью на международных рынках.

Тема 5. Методы управления персоналом. Управление поведением персонала в организации. Мотивация деятельности в менеджменте. Контроль. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента. Конфликтность и управление конфликтами, изменениями, стрессами

Традиционно выделяют три группы методов управления персоналом:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

Группа административных методов базируется на применении власти и нормативном обеспечении трудовой деятельности. Административные методы управления реализовываются в форме организационного и нормативного воздействия.

Организационное воздействие включает в себя:

- организационное регламентирование (разработка положений о подразделениях, определяющих их функции, права и обязанности, разработка штатного расписания);
- организационное нормирование (разработка различных нормативов, например, трудовых (разряды, ставки), нормативы рентабельности, правила внутреннего распорядка и т.д.);
- организационно-методическое инструктирование (должностные инструкции методические указания к выполнению работ, рабочие инструкции и т.д.).

Под экономическими методами понимают элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается функционирование и развитие организации. Роль экономических методов управления персоналом заключается в мобилизации трудовых ресурсов на достижение определенного результата.

Здесь важнейшим методом является мотивация трудовой деятельности, заключающаяся в большинстве случаев в материальном стимулировании работников. Основным мотивационным фактором, как правило, является заработная плата. Кроме того, существенный инструментарий управления персоналом представляет собой система выплат, надбавок, льгот и т.д., предоставляющая дополнительные экономические рычаги воздействия на мотивацию сотрудников. Также к экономическим методам можно отнести элементы социального обеспечения сотрудников (например, оплата питания, проезда, отдыха, предоставление различных видов страхования, в том числе медицинского и т.д.).

Применение экономических методов должно строго базироваться на их окупаемости. Это означает, что инвестирование средств в материальное стимулирование сотрудников должно принести прибыль организации за счет повышения качества выполняемых работ в планируемом периоде.

Социально-психологические методы управления персоналом основаны на использовании закономерностей социологии и психологии и заключаются преимущественно в воздействии на интересы личности, группы, коллектива. Для осуществления воздействия на отдельную личность используются

психологические методы, для воздействия на группу, коллектив — социологические.

К наиболее важным результатам применения психологических методов можно отнести минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов и т.д.), управление формированием карьеры на основе психологических особенностей каждого сотрудника, обеспечение здорового климата, формирование организационной культуры на основе норм поведения и образа идеального сотрудника.

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров, связать мотивацию с результатами трудовой деятельности, обеспечить эффективные коммуникации, разрешить производственные конфликты. Социологические методы также являются научным инструментарием в работе с персоналом и позволяют собрать необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала, а также обоснованно принимать кадровые решения. Инструментарий социологических методов составляет анкетирование, интервьюирование, социометрический метод, метод наблюдения и т.д.

Методы управления персоналом также можно классифицировать по признаку принадлежности к функциям управления (нормирования, планирования, организации, координации, стимулирования, контроля, анализа, учета). По этому признаку выделяются методы:

- обеспечения организации персоналом;
- оценки персонала;
- организации оплаты труда;
- управления карьерой;
- профессионального обучения;
- управления дисциплинарными отношениями;
- обеспечения безопасных условий труда.

Определение потребности в персонале - одно из важнейших направлений маркетинга персонала, позволяющее установить необходимый на заданный период времени качественный и количественный состав персонала.

Следует различать качественную и количественную потребность в персонале. Оба эти вида потребности в практике планирования численности рассчитывают в единстве и взаимосвязи.

Определение количественной потребности в персонале сводится к выбору метода расчета численности сотрудников, установлению исходных данных для расчета и непосредственному расчету необходимой численности на определенный временной период.

Количественная характеристика персонала предприятия в первую очередь измеряется такими показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников. Списочная численность работников предприятия — это показатель численности работников списочного состава на определенную дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников. Явочная численность — это расчетное количество работников списочного состава,

которые должны явиться на работу для выполнения производственного задания.

Кадровое планирование — целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Кадровое планирование представляет комплексную задачу, включающую большое число независимых переменных — новые изобретения, изменения населения, сопротивление изменениям, потребительский спрос, вмешательства государства в бизнес, иностранная конкуренция и, прежде всего, конкуренция на национальном рынке.

Кадровое планирование должно включать возможность обратной связи, поскольку если план не может быть выполнен, часто возникает необходимость в корректировке задач компании, чтобы они стали выполнимыми с точки зрения человеческих ресурсов.

Цели кадрового планирования должны формулироваться систематически. Сюда относятся цели организации и цели ее персонала. При планировании целей необходимо учитывать правовые нормы, а также исходные принципы политики организации.

Процесс планирования должен обеспечивать:

- определение цели организации;
- определение предположений, допущений;
- план действия в свете имеющихся ресурсов, включая обученный персонал.

Кадровое планирование способно оказать значительную поддержку стратегическому процессу планирования при обеспечении средствами для достижения желаемых результатов.

Карьера - это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере домохозяек, матерей, учащихся и т.п. Понятие карьеры не означает непременно и постоянное движение вверх по организационной иерархии. Необходимо отметить также, что жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является ее частью.

Иначе говоря, карьера - это индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Главной задачей планирования и реализации карьеры является обеспечение взаимодействия всех видов карьер. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда конкретных задач, а именно:

- увязать цели организации и отдельного сотрудника;
- планировать карьеру конкретного сотрудника с учетом его специфических потребностей и ситуаций;
- обеспечить открытость процесса управления карьерой;
- устранять "карьерные тупики", в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
- повышать качество процесса планирования карьеры;

формировать наглядные и воспринимаемые критерии служебного роста, используемые в конкретных карьерных решениях;

- изучать карьерный потенциал сотрудников;
- использовать обоснованные оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
- определять пути служебного роста, которые помогут удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Практика показывает, что часто работники не знают своих перспектив в данном коллективе. Это говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации.

В основе планирования карьерного роста находится мотивация.

Мотив – это осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению для удовлетворения потребности.

В этом плане мотивами могут быть:

- политические, нравственные идеалы, представления о будущем, о перспективе;
- достаточно действенные интересы к получению впечатлений;
- стремление к организации жизни и быта, влечение к труду, творческой деятельности, к семейной жизни и т. п.;
- сильная потребность в чем-то;
- достаточно сильное чувство;
- действенные моральные убеждения;
- привычки;
- подражание.

Термин мотивация представляет собой более широкое понятие, чем термин мотив. Слово «мотивация» используется в двояком смысле как обозначающее систему факторов, детерминирующих поведение (потребности, мотивы, цели, намерения, стремления и многое другое), и как характеристика процесса, который стимулирует и поддерживает поведенческую активность на определенном уровне.

Одним из ведущих исследователей мотивационно-потребностной сферы является американский психолог Абрахам Харольд Маслоу (1908-1970).

Создавая свою теорию мотивации в 40-е гг. XX в., он признавал, что люди имеют множество различных потребностей. Эти потребности можно условно разделить на пять основных категорий. Маслоу исходит из того, что на человека влияет целый комплекс ярко выраженных потребностей, которые можно объединить в группы, расположив их по принципу иерархии. Руководитель, хорошо знающий уровень потребностей своего подчиненного, может предвидеть, какой тип потребностей будет доминировать у него в обозримом будущем, и использовать соответствующий мотиватор для повышения эффективности его деятельности.

Заметный вклад в разработку проблемы мотивации поведения вносит теория мотивационных потребностей Дэвида Мак-Клелланда.

Не отрицая значимости предыдущих теорий и их выводов о важности биологических и других «базисных» потребностей в мотивации поведения работников, Д. Мак-Клелланд попытался выявить наиболее важные среди «вторичных потребностей», которые актуализируются при условии достаточной материальной обеспеченности.

Он утверждает, что любая организация предоставляет работнику возможности реализовать три потребности высшего уровня: во власти, в успехе и в принадлежности.

Широкий резонанс среди ученых и менеджеров вызвала теория «двухфакторной модели» трудовой мотивации Фредерика Герцберга. Он исследовал двести инженеров и бухгалтеров с целью выявления мотивационных факторов и их силы. Служащим задавались два вопроса: «Можете ли Вы детально описать, когда Вы чувствуете себя на работе исключительно хорошо?» и «Можете ли Вы детально описать, когда Вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?».

В результате исследования отчетливо выявились две группы факторов, явно не одинаково влияющие на мотивацию труда. Первую группу факторов Герцберг назвал гигиеническими факторами (соответствуют трем первым уровням пирамиды Маслоу), вторую – мотиваторами (сопоставимы с двумя высшими ее уровнями). Термин «гигиена» употребляется здесь как предупреждение, предотвращение болезни, а не как лечение ее. Сами по себе гигиенические факторы не вызывают удовлетворенности, но их ухудшение порождает неудовлетворенность трудом.

В менеджменте используются также процессуальные теории мотивации, которые акцентируют внимание на процессе мотивации. К ним относятся теория В. Врума, теория справедливости и комплексная теория Портера–Лоулера.

Основное содержание теории В. Врума состоит в том, что мотивация определяется ожидаемым результатом деятельности, ожидаемым вознаграждением и ожидаемой ценностью вознаграждения. Эту теорию называют теорией ожиданий (или теорией «предпочтения–ожидания»).

Модель ожиданий, разработанная Виктором Врумом, заключается в утверждении, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека для достижения определенной цели. Человек обычно надеется на то, что выбранный им тип поведения приведет к моральному удовлетворению или приобретению желаемого. Под ожиданием понимается в данном случае оценка личностью вероятности определенного события. Модель ожидания опирается на связи следующих факторов:

«затраты труда – результаты» (З-Р);

«результаты – вознаграждение» (Р-В);

«валентность» (удовлетворенность вознаграждением, или привлекательность) – перспективы (УВ).

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную теорию мотивации, которая совмещает модели ожидания и справедливости. В их теории

фигурируют пять переменных: приложенные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Согласно теории Портера– Лоулера, уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждений и степенью уверенности в том, что определенный уровень усилий действительно повлечет за собой соответствующий уровень вознаграждения. Достигнутые результаты зависят от приложенных усилий, способностей и характерных особенностей работника, а также осознания им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и степенью уверенности в том, что эти усилия действительно повлекут за собой определенный уровень вознаграждения.

Каждый автор теорий, определил мотивацию с точки зрения деятельности индивида в коллективе или нахождения его в группе. Они подразделяются на формальные и неформальные группы.

Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри компании, а также формально закрепленные за ними функции и задачи.

Формальная группа имеет следующие особенности:

- она рациональна, т.е. в основе ее лежит принцип целесообразности, сознательного движения к известной цели;

- она безлична, т.е. рассчитана на индивидов, отношения между которыми устанавливаются по составленной программе.

В формальной группе предусмотрены только служебные связи между индивидами, и она подчиняется лишь функциональным целям.

К формальным группам относятся:

- Вертикальная организация, объединяющая ряд органов и подразделение таким образом, что каждое из них находится между двумя другими — выше- и нижестоящими, а руководство каждым из органов и подразделений сосредоточено в одном лице.

- Функциональная организация, в соответствии с которой руководство распределяется между рядом лиц, специализирующихся на выполнении определенных функций и работ.

- Штабная организация, характеризующаяся наличием штаба советников, экспертов, помощников, не включенных в систему вертикальной организации.

Формальные группы могут быть сформированы для выполнения регулярной функции, как, например, бухгалтерия, а могут быть созданы для решения определенной целевой задачи, например, комиссия по разработке какого-либо проекта.

Неформальные группы создаются не распоряжениями руководства организации и формальными постановлениями, а членами данной организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями и привычками. Данные группы существуют во всех компаниях,

хотя они не представлены в схемах, отражающих строение организации, ее структуру.

Неформальные группы обычно имеют свои неписанные правила и нормы поведения, люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций. Обычно эти группы имеют явно или неявно выраженного лидера. Во многих случаях неформальные группы могут оказывать на своих членов влияние равное или даже большее, чем формальные структуры.

Как показывает практика, ни один фактор не обеспечивает большую пользу и выгоду для организации, чем эффективное лидерство. Лидеры нужны для определения целей и задач, для координации, организации, обеспечения межличностных контактов с подчиненными и выбора оптимальных, наиболее эффективных путей решения тех или иных проблем. Очевидно, что организации, где присутствуют лидеры, могут достичь всего этого гораздо быстрее, чем организации без лидеров.

Выделяют формальное и неформальное лидерство. В первом случае влияние на подчиненных оказывается с позиции занимаемой должности. Процесс влияния на людей через личные умения, способности и другие ресурсы получил название неформального лидерства. Считается, что для лидерства является идеальным сочетание двух основ власти: организационной и личностной.

Влияние— это «любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида». Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы, высказанной шепотом на ухо, до приставленного к горлу ножа. В условиях организации таким «ножом» могла бы быть угроза увольнения.

Один человек может также влиять на другого и с помощью одних лишь идей. Карл Маркс, который никогда не имел никаких официальных полномочий ни в одной политической организации и никогда лично не использовал такое средство как насилие, имел непреднамеренное влияние на ход событий двадцатого столетия. Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию— фактическому труду, необходимому для достижения целей организации. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять власть.

У широкой общественности понятие власти вызывает отрицательные эмоции с того самого момента, как английский историк Лорд Эктон сказал: «Власть имеет тенденцию развращать, а абсолютная власть развращает абсолютно». Большинство людей связывает власть с насилием, силой и агрессией. Такой взгляд на власть понять можно. В самом деле, в основе власти лежит грубая сила даже в высокоразвитых обществах, которые считают, что насилию место лишь в спорте или на телевидении. Но сила — вовсе не обязательный компонент власти. В действительности мы скоро узнаем, что

кулак, даже в бархатной перчатке, в некоторых обстоятельствах может скорее уменьшить, а не увеличить власть. По нашему определению:

Власть – это возможность влиять на поведение других.

В дополнение к формальным полномочиям, руководителю требуется власть, так как он зависит от людей, как в пределах своей цепи команд, так и за ее пределами. Один из самых уважаемых в мире экспертов по руководству бизнесом профессор Джон П. Коттер подчеркивает это, когда утверждает, что руководителю необходимо развивать власть, так как руководители всегда зависят от некоторых людей, которые им не подчинены, и практически никто в современных организациях не примет и не будет полностью подчиняться непрерывному потоку его или ее приказов только потому, что он или она – начальник. Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти.

Известно, что стресс – серьезная помеха успешному ведению бизнеса. Стрессовые ситуации могут возникнуть в компании по разным причинам, но чаще всего – из-за стиля менеджмента в компании. Руководители должны помнить, что положительная стимуляция сотрудников способна увеличить качественные показатели их работы с гораздо большей эффективностью, чем постоянное давление и чрезмерная требовательность.

Стресс на рабочем месте может возникнуть из-за перегрузки или, наоборот, недостаточной загруженности. При этом сотрудник, считающий, что его рабочая нагрузка не соответствует занимаемой должности и получаемой заработной плате, испытывает не меньший стресс, чем работник, загруженный непосильной работой.

Сегодня в нашей стране отмечается значительный рост спроса на тренинговые услуги по стресс-менеджменту. Управление стрессом считается гораздо более продуктивным, чем стремление полностью изолировать от него людей.

Существует достаточно много способов и методов «борьбы со стрессом», как индивидуального, так и организационного применения. Большинство из них общеизвестны.

Так, к индивидуальным методам можно отнести:

- 1) регулярный активный отдых;
- 2) релаксация (занятия йогой, медитация, аутотренинг);
- 3) тренинг навыков самоконтроля поведения;
- 4) планирование собственного времени;
- 5) обеспечение достаточной продолжительности сна;
- 6) когнитивная терапия и др.

На уровне организации целесообразно применять следующие меры по управлению стрессом:

- регулярный мониторинг и формирование приемлемого социально-психологического климата;
- оптимизация организационной структуры (распределения обязанностей, полномочий и ответственности), осуществляемая с учетом способностей и возможностей конкретных сотрудников;

- исключение (по возможности) ситуаций ролевого конфликта;
- максимально возможное информирование сотрудника о том, что в компании поощряется, а что нет (например, принятие в компании корпоративного кодекса поведения сотрудника, ознакомление работников с принципами системы поощрения / штрафов и т.п.), о его перспективах (может включать планирование карьеры), о предстоящих изменениях в организации и о том, как они отразятся конкретно на нем;
- обогащение содержания обязанностей работников;
- соблюдение санитарно-гигиенических норм;
- предоставление сотрудникам возможности почувствовать, что они могут влиять на ситуацию (дать им право участвовать в принятии определенных решений, предоставить больше полномочий в организации собственного рабочего места, планирования своего рабочего времени и т.п.);
- предоставление сотрудникам регулярной обратной связи о результатах их труда;
- обучение менеджеров высшего и среднего звена управлению конфликтами, навыкам партнерского общения;
- предоставление сотрудникам консультативной поддержки.

Приведенные меры, являются основными для того, чтобы уровень стресса, испытываемого сотрудниками, не превышал допустимого уровня.

Тема 6. Обеспечение эффективности деятельности организации

При внедрении компьютерных информационных технологий в организацию преследуются две взаимосвязанные основные цели:

- сокращение затрат в организации;
- увеличение отдачи, повышение производительности.

Эти эффекты, как правило, достигаются за счет:

1. Повышения производительности труда. Она имеет отношение к скорости, стоимости и качеству выполнения рутинных задач. Для повышения производительности труда в организациях применяют компьютерные системы справочно-нормативной информации, документооборота, CRM, BI, ERP – позволяющие менеджерам и служащим осуществлять за несколько минут те действия, на которые ещё несколько десятилетий назад требовались дни и недели.

2. Увеличения конкурентоспособности. Например, в 70-х гг. один крупный дистрибьютор журналов и газет начал фиксировать информацию о еженедельных поставках и возврате печатной продукции от каждого продавца. После этого он использовал программу, которая определяла доход от единицы площади каждого издания для каждого продавца, затем - сравнивал полученные результаты, группируя их по экономически и этнически подобным районам. После этого дистрибьютор сообщал каждому из продавцов оптимальный для его района ассортимент изданий. Это позволило увеличить доход дистрибьюторам и розничным торговцам.

3. Интегрирования финансовой информации. Когда руководитель пытается оценить работу компании, он может увидеть много разных «версий правды». Финансовый отдел предоставляет одну версию отчёта о доходах, отдел продаж – другую. Остальные подразделения могут показывать свои варианты того, каков их вклад в бизнес. Единая система создает один окончательный вариант правды, который не может никем оспариваться, поскольку все используют одну систему.

4. Быстрого обслуживания заказов. В системе ERP заказ проживает всю свою жизнь – от момента появления, до той минуты, когда товар отгружается клиенту, а бухгалтерия выписывает ему счет. Имея информацию в одной системе, а не «размазанной» по множеству различных приложений, компании легче отслеживать заказ и координировать производство, складирование и отгрузку по всем подразделениям одновременно.

5. Стандартизации и ускорения процесса производства. Крупные производственные компании, особенно обладающие аппетитом приобретать и сливаться, часто обнаруживают, что многочисленные подразделения компании делают одно и то же, используя разные методы и разные компьютерные системы. ERP-системы приходят со стандартными методами автоматизации определенных шагов производственного процесса. Стандартизация этих процессов и использование единой интегрированной системы экономит время, увеличивает производительность и уменьшает головную боль.

7. Уменьшения складских запасов. ERP-системы способствуют тому, что производственный процесс протекает более гладко, улучшается процесс исполнения заказа внутри компании. Компания теперь может запасать меньше сырья, необходимого для производства продукта, и хранить меньше готовой продукции на складах. Для того чтобы радикально улучшить всю цепочку поставок, может использоваться специальный модуль SCM (Supply Chain Management – управление цепочками поставок), который сегодня входит в стандартную конфигурацию большинства ERP-систем.

8. Стандартизации информации по персоналу. В компаниях с большим количеством различных бизнес - единиц отделы кадров часто не имеют единой унифицированной методики отслеживания рабочего времени персонала и работы с ним. Это положение может исправить HR модуль ERP.

Исходя из этих преимуществ и выгод, которые автоматизированные информационные системы приносят иностранным компаниям, которые уже не мыслимы без систем ИТ, отечественные организации начинают проявлять значительный интерес к этим системам.

Причем динамика спроса постоянно увеличивается. Многие эксперты в области ИТ прогнозируют минимальный рост рынка на 15%-20% в год, причём наиболее вероятным среди них считается прогноз в 25%-30%. Этот рост может быть достигнут за счет:

- Низкого уровня автоматизации отечественных производств в настоящее время. В наши дни только 20% всех промышленных организаций имеют хоть какую то ИТ систему, причём большинству установленных систем требуется модернизация.

- Сокращения стоимости внедрения системы. Сегодня норма прибыли для компаний занимающихся внедрением АСУ составляет в среднем 30%. В виду увеличения конкуренции на рынке, особенно с приходом очень крупного игрока – корпорацию Microsoft, которая сразу предложила высокое качество по низкой цене, конечные цены на автоматизацию поползут вниз.

- Совершенствования технологий. В самом ближайшем будущем готовиться к приходу на рынок новая технология RFID. Это будет означать замену штрих - кодов на радиочастотные датчики. В настоящее время эта технология уже создана, но дорога, чтобы сейчас же её применить на практике. Когда же она дойдет до потребителя, это скажется не только на работе супермаркетов, но и на управлении ресурсами организации, что потребует внедрение или модернизацию систем.

В начале 60-х годов, в связи с ростом популярности вычислительных систем, возникла идея использовать их возможности для планирования деятельности предприятия, в том числе для планирования производственных процессов. Необходимость планирования обусловлена тем, что основная масса задержек в процессе производства связана с запаздыванием поступления отдельных комплектующих, в результате чего, как правило, параллельно с уменьшением эффективности производства, на складах возникает избыток материалов, поступивших в срок или ранее намеченного срока. Кроме того, вследствие нарушения баланса поставок комплектующих, возникают дополнительные осложнения с учетом и с отслеживанием их состояния в процессе производства, т.е. фактически невозможно было определить, например, к какой партии принадлежит данный составляющий элемент в уже собранном готовом продукте. С целью предотвращения подобных проблем, была разработана методология планирования потребности в материалах MRP (Material Requirements Planning). Реализация системы, работающей по этой методологии представляет собой компьютерную программу, позволяющую оптимально регулировать поставки комплектующих в производственный процесс, контролируя запасы на складе и саму технологию производства.

Основная идея MRP систем состоит в том, что любая учетная единица материалов или комплектующих, необходимых для производства изделия, должна быть в наличии в нужное время и в нужном количестве.

Сначала с помощью MRP-систем просто формировался на основе утвержденной производственной программы план заказов на определенный период. Это не вполне удовлетворяло возрастающие потребности предприятий. С целью повышения эффективности планирования в конце 70-х гг. (Оливер Уайт и Джордж Плосл) в MRP-системах была реализована идея воспроизведения замкнутого цикла (Closed Loop Material Requirement Planning), подразумевающая составление производственной программы и ее контроль на цеховом уровне. К базовым функциям планирования производственных мощностей и планирования потребностей в материалах были добавлены дополнительные функции (например, контроля соответствия количества произведенной продукции количеству использованных в процессе сборки комплектующих, составления регулярных отчетов о задержках заказов, об

объемах и динамике продаж продукции, о поставщиках и др.). Созданные в процессе работы модифицированной MRP-системы отчеты анализировались и учитывались на дальнейших этапах планирования, изменяя (при необходимости) программу производства и план заказов (обеспечивая, тем самым, гибкость планирования по отношению к таким внешним факторам, как уровень спроса, текущее состояние дел у поставщиков комплектующих и др.).

В дальнейшем усовершенствование системы привело к трансформации системы MRP с замкнутым циклом в расширенную модификацию, которую впоследствии назвали MRPII (Manufactory Resource Planning - Планирование производственных ресурсов). В отличие от MRP, в системе MRP II производится планирование не только в материальном, но и в денежном выражении.

MRPII представляет собой интеграцию большого количества отдельных модулей, таких, как планирование бизнес-процессов, планирование потребностей в материалах, планирование производственных мощностей, планирование финансов, управление инвестициями и т.д. Результаты работы каждого из модуля анализируются всей системой в целом, что собственно и обеспечивает ее гибкость по отношению к внешним факторам.

MRP системы, интенсивная разработка теории которых осуществлялась с начала 60 годов, в настоящее время присутствуют практически во всех интегрированных информационных системах управления предприятием.

В настоящее время использование современных интегрированных систем на Российских предприятиях пока не нашло широкого распространения, тем более функциональности планирования материальных ресурсов (MRP)

Прежде всего необходимо заметить, что MRP системы разрабатывались для использования на производственных предприятиях. Если предприятие имеет дискретный тип производства (Сборка на заказ - АТО, Изготовление на заказ - МТО, Изготовление на склад - MTS, Серийное - RPT, . .), т.е. когда для выпускаемых изделий имеется ведомость материалов и состав изделия, то использование MRP системы является логичным и целесообразным. Если предприятие имеет процессное производство (Process Industry, Continuous-Batch Processing), то применение MRP функциональности оправдано в случае длительного производственного цикла.

MRP системы редко используются для планирования материальных потребностей в сервисных, транспортных, торговых и других организациях непромышленного профиля, хотя потенциально идеи MRP систем могут быть с некоторыми допущениями применены и для непромышленных предприятий, деятельность которых требует планирования материалов в относительно длительном интервале времени.

MRP системы базируются на планирование материалов для оптимальной организации производства и включают непосредственно функциональность MRP, функциональность по описанию и планированию загрузки производственных мощностей CRP (Capacity Resources Planning) и имеют своей целью создание оптимальных условий для реализации производственного плана выпуска продукции.

Основная идея MRP систем состоит в том, что любая учетная единица материалов или комплектующих, необходимых для производства изделия, должна быть в наличии в нужное время и в нужном количестве.

Основным преимуществом MRP систем является формирование последовательности производственных операций с материалами и комплектующими, обеспечивающей своевременное изготовление узлов (полуфабрикатов) для реализации основного производственного плана по выпуску готовой продукции.

Основные элементы MRP системы можно разделить на элементы, предоставляющие информацию, программная реализация алгоритмической основы MRP и элементы, представляющие результат функционирования программной реализации MRP.

В упрощенном виде исходную информацию для MRP системы представляют следующие элементы:

Основной производственный план-график (ОПП) - Master Production Schedule (MPS), представляет собой оптимизированный график распределения времени для производства необходимой партии готовой продукции за планируемый период или диапазон периодов. Сначала создается пробная программа производства, впоследствии тестируемая на выполнимость дополнительно прогоном через CRP-систему (Capacity Requirements Planning), которая определяет достаточно ли производственных мощностей для ее осуществления. Если производственная программа признана выполнимой, то она автоматически формируется в основную и становится входным элементом MRP-системы.

Основной производственный план, как правило, формируется для пополнения запаса готовой продукции или удовлетворения заказов потребителей.

На практике разработка ОПП представляется петлей планирования. Первоначально формируется черновой вариант для оценки возможности обеспечения реализации по материальным ресурсам и мощностям.

Система MRP осуществляет детализацию ОПП в разрезе материальных составляющих. Если необходимая номенклатура и ее количественный состав не присутствует в свободном или заказанном ранее запасе или в случае неудовлетворительных по времени планируемых поставок материалов и комплектующих, ОПП должен быть соответствующим образом скорректирован.

После проведения необходимых итераций ОПП утверждается как действующий и на его основе осуществляется запуск производственных заказов.

В результате работы MRP-программы производится ряд изменений в имеющихся заказах и, при необходимости, создаются новые, для обеспечения оптимальной динамики хода производственного процесса, создается план заказов на каждый отдельный материал на весь срок планирования, обеспечение выполнения которого необходимо для поддержки программы производства. Основными результатами MRP-системы являются:

План Заказов (Planned Order Schedule) определяет, какое количество каждого материала должно быть заказано в каждый рассматриваемый период времени в течение срока планирования. План заказов является руководством для дальнейшей работы с поставщиками и, в частности, определяет производственную программу для внутреннего производства комплектующих, при наличии такового.

Изменения к плану заказов (Changes in planned orders) являются модификациями к ранее спланированным заказам. Ряд заказов могут быть отменены, изменены или задержаны, а также перенесены на другой период.

ERP II (enterprise resource & relationship processing) - управление внутренними ресурсами и внешними связями предприятия.

Фундаментальное ограничение систем ERP в том, что они автоматизируют внутреннюю деятельность компании (back-office). Системы ERP II автоматизируют и front-office, и back-office и представляют собой одно целое, они создают "корпоративную систему предприятия, открытую для всех участников, действующих в поле общих интересов бизнеса". Эта концепция, сформулированная компанией Gartner Group в 2000 году базируется на шести отличиях "старых" и "новых" ERP-систем.

Корпоративная информационная система обеспечивает свободное взаимодействие компании со своими контрагентами (заказчиками, поставщиками, банками, налоговыми органами и пр.).

Основными пользователями ERP II-систем становятся компании из всех секторов и сегментов рынка.

Новые системы должны поддержать автоматизацию всех функций бизнеса.

Там где это возможно, внутренние и строго секретные процессы становятся внешними и открытыми. Излишняя тайна корпоративной информации исчезает.

Система становится web-ориентированным приложениям, построенным по принципу компонентной модели.

Корпоративные данные становятся доступными для всех членов бизнес-сообщества.

В упрощенном виде ERP II - это усовершенствованная ERP-система, с которой интегрированы продукты класса SCM (управление отношениями с поставщиками) и CRM (управление отношениями с клиентами) плюс корпоративный Интернет-портал, с помощью которого будут получать всю необходимую информацию и взаимодействовать друг с другом сотрудники компании, ее партнеры и клиенты.

ERP-система имеет следующие функции как стратегический ресурс компании:

- позволяет получать, хранить и анализировать информацию о клиентах, поставщиках, конкурентах;
- позволяет рассчитывать цены на продукцию по наиболее эффективной методике;
- формируют лучшую структуру предприятия.

Система Галактика ERP обладает теми свойствами, которые востребованы предприятиями сегодня и будут необходимы завтра.

- Соответствие концепции ERP и стандарту MRP- II;
- Поддержка национальных и международных стандартов финансовой отчетности;
- Защита конфиденциальной информации;
- Масштабируемость;
- Оптимальное для каждого заказчика соотношение «цена/качество решения»;
- Возможность быстрого внедрения.

Наличие специализированных информационных технологий позволяет осуществлять стратегическое управление при помощи владения соответствующей информацией.

Тема 7. Введение в маркетинг. Сущность, цели, основные принципы и функции. Типы и виды маркетинга. Основные понятия маркетинга. Факторы микро- и макросреды маркетинга. Основные функции маркетинга

Существует много определений маркетинга. По нашему мнению, наиболее точно его характеризует принятое Американской ассоциацией маркетинга (АМА):

Маркетинг - это процесс планирования и воплощения замысла, ценообразование, продвижение и реализацию идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций [19].

Можно выделить в этом определении три компонента:

- 1) действие менеджмента (предвидение, определение целей и планирование, удовлетворение спроса);
- 2) совокупность управляемых элементов маркетинговой деятельности (продукт (замысел), цена, распределение (реализация) и продвижение);
- 3) объекты, при помощи которых удовлетворяется спрос и достигаются цели (товары, услуги, идеи, организации, люди, территории);
- 4) метод удовлетворения спроса (обмен, т.е. торговля).

Таким образом, кратко можно выразить предыдущее определение так: «Маркетинг - управление удовлетворением спроса путем торговли».

Все факторы, влияющие на маркетинг, делятся на контролируемые и неконтролируемые.

Контролируемые факторы, определяемые высшим руководством фирмы:

- область деятельности;
- общие цели;
- роль маркетинга;
- роль других предпринимательских функций;
- корпоративная культура.

Контролируемые факторы, управляемые службой маркетинга:

- выбор целевых рынков;
- цели маркетинга (образ, сбыт, прибыль, отличительные преимущества);
- организация маркетинга;
- структура маркетинга (товары, цена, распределение, продвижение);
- выполнение и эффективность маркетинговых планов.

Неконтролируемые факторы:

- потребители (характеристики, межличностное влияние, процесс принятия решений, организации);
- независимые средства маркетинговой информации (печать, телевидение, радио и др.);
- технология (достижения, ограничения по ресурсам);
- конкуренция (структура, стратегия маркетинга конкурентов, взаимоотношения в каналах сбыта и т.д.);
- экономическая обстановка (темпы роста, издержки, уровень инфляции, безработица);
- законодательство;
- политическая обстановка.

Ф. Котлер, один из ведущих специалистов в области маркетинга, предлагает следующее определение маркетинга. Маркетинг - это вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

Это определение опирается на несколько основных понятий: нужда, потребность, спрос, товар, обмен, сделка и рынок.

Нужда - чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо. Нужды людей многообразны и сложны: это и основные физиологические нужды в пище, одежде, тепле и безопасности; и социальные нужды в духовной близости, влиянии и привязанности; и личные нужды в знаниях и самовыражении. Эти нужды являются исходными составляющими природы человека.

Потребность - нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида.

Учитывая это, компании должны ориентироваться не только на потребности, но и на *спрос* - потребность, подкрепленную покупательной способностью. Потребности превращаются в спрос, когда за ними покупательная способность человека.

Обмен - акт получения от кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен.

Теория обмена ведет к концепции рынка. *Рынок* - это совокупность существующих и потенциальных потребителей с определенными нуждами и потребностями, для удовлетворения которых они желают и способны принять участие в обмене. Сегодня это понятие имеет множество трактовок. Кроме названных, термин «рынок» используют применительно к группе покупателей и продавцов, которые обменивают один определенный товар или класс товаров (рынок бытовой техники, зерновой рынок и т. п.), группе покупателей,

проживающих на определенной территории (региональный, мировой рынок) и др.

Товар - все, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления.

Все товары с учетом их назначения подразделяются на:

- товары индивидуального потребления (потребительские товары);
- товары производственного назначения (средства производства).

Как потребительские, так и товары производственного назначения, в свою очередь, могут быть классифицированы на отдельные группы.

С учетом характера потребления и воплощения осязаемых физических характеристики могут быть выделены:

- товары длительного пользования, т.е. товары, используемые в течении длительного периода (автомобили, электроника, станки, холодильники и др.);

- товары краткосрочного пользования – товары, потребляемые сразу или в несколько приемов (зубная паста, мыло, напитки, хлеб);

- услуги – любые мероприятия, выгоды или действия, которые обеспечивают удовлетворение конкретных потребностей, в основном не осязаемые и не связанные с собственностью (примерами могут быть: стрижка в парикмахерской, консультации врача, учеба в вузе).

Как потребительские, так и товары производственного назначения, в свою очередь, могут быть классифицированы на отдельные группы.

Потребительские товары обычно классифицируются с учетом поведения покупателей при их приобретении. В данном случае выделяют:

- *товары повседневного спроса* – это товары, которые покупатель приобретает без особых усилий в их наборе и без сравнения с другими аналогичными товарами (мыло, сигареты, газеты и т.д.);

- *товары тщательного выбора* – это товары, которые потребитель в процессе покупки сравнивает между собой по показателям пригодности, качества, цены, дизайна (одежда, мебель, электробытовые товары);

- *престижные товары* – это товары, ради потребления которых значительная часть покупателей готова приложить дополнительные усилия (обладают уникальными свойствами или имеют марку известной фирмы-производителя);

- *товары пассивного спроса* – это товары, о существовании которых потребитель знает, но не задумывается об их приобретении (покупаются тогда, когда возникает неожиданная необходимость в них или предпринимаются значительные маркетинговые усилия, без которых продажа была бы не реальна). Такими товарами, в частности, являются могильные участки, надгробья и др.

Во многих странах приведенная классификация потребительских товаров очень часто используется при создании сети предприятий розничной торговли. Поэтому по названию магазина можно определить, какие товары можно в нем приобрести.

Товары производственного назначения могут быть классифицированы таким же образом, как и потребительские товары. При классификации обычно принимают во внимание участие этих товаров в процессе производства, а также их относительную ценность. С учетом сказанного выделяют:

- основное и вспомогательное оборудование;
- сырье, материалы и готовые детали;
- полуфабрикаты;
- стационарные сооружения;
- вспомогательные материалы и услуги.

Изделие длительного пользования, а тем более производственного назначения, требует больших усилий, как в организации продажи, так и в формировании у клиента приверженности к марке. По отношению к товарам производственного назначения покупатель особенно ценит надежность поставщика, под которой понимается уверенность в том, что товар надлежащего качества будет поставлен точно в срок со всей необходимой документацией, и что рекламе и устным заявлениям представителей поставщика можно, безусловно, доверять. Товары надежного поставщика покупают нередко по более высоким ценам, чем товары его конкурентов, и клиенты не отказываются от покупки при повышении цен, вызванном инфляцией или иными причинами.

Возможны и иные способы классификации товаров, однако всегда основной такой классификации является удовлетворение потребностей: оно выглядит конечным итогом в характеристике потребительских свойств товара. Например, разделение продуктов на предметы повседневного спроса, предметы тщательного выбора и престижные предметы подразумевает, что одни приобретенные товары в глазах окружающих не могут, а другие, наоборот, способны подчеркнуть высокий социальный статус их владельца.

Товары производственного назначения в практике маркетинга классифицируют на следующие категории: основное оборудование; вспомогательное оборудование; узлы и агрегаты; основные материалы; вспомогательные материалы и сырье. Такое деление основывается на различном отношении покупателя к этим товарам и специфике предъявляемых требований к способам продажи, обслуживания, снабжения запасными частями и иным аспектам торговли данными товарами. В зависимости от этого организуется реклама – важнейшая составляющая маркетинга.

Следует отметить, что спрос на товары производственного назначения формируется не сам по себе, а в тесной взаимосвязи со спросом на изделия личного потребления. Так, благоприятная конъюнктура на автоматы для плазменной сварки листов алюминия может возникнуть как отражение высокого спроса на алюминиевые прогулочные лодки, становящиеся по тем или иным причинам модным товаром.

Основные принципы маркетинг:

- производство продукции, основанное на точном знании потребностей покупателей;

- наиболее полное удовлетворение потребностей покупателя, обеспечение его средствами для решения конкретной проблемы;
- эффективная реализации продукции и услуг на определённых рынках в запланированных объемах и в намеченные сроки;
- обеспечение долговременной результативности (прибыльности) производственно-коммерческой деятельности фирмы, что предполагает постоянный задел научно-технических идей и разработок для подготовки производства товаров рыночной новизны;
- единство стратегии и тактики производителя в целях активной адаптации к изменяющимся требованиям покупателей при одновременном воздействии формирование и стимулирование потребностей.

Система маркетинга включает 4 основные блока функций и ряд подфункций в каждом из них:

Аналитическая функция

Изучение рынка как такового

Изучение потребителей

Изучение фирменной структуры

Изучение товара (товарной структуры)

Анализ внутренней среды предприятия

Производственная функция

Организация производства новых товаров, разработка новых технологий

Организация материально-технического снабжения

Управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции

Сбытовая функция (функция продаж)

Организация системы товародвижения

Организация сервиса

Организация системы формирования спроса и стимулирования сбыта

Проведение целенаправленной товарной политики

Проведение целенаправленной ценовой политики

Функция управления и контроля

Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии

Информационное управление маркетингом

Коммуникативная подфункция маркетинга.

Маркетинговая среда фирмы - совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества.

Маркетинговая среда складывается из микросреды и макросреды. *Микросреда* включает факторы, имеющие непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры (сама фирма, поставщики, маркетинговые посредники, клиенты, конкуренты, контактные аудитории и др.). *Макросреда* представлена силами более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду (факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного

характера). Эти факторы и силы не подвластны прямому управлению со стороны организации.

Стратегия маркетинга - это средне- или долгосрочные решения, дающие ориентиры и направляющие отдельные мероприятия маркетинга на достижение поставленных целей. Стратегия маркетинга разрабатывается на основе исследований и прогнозирования конъюнктуры товарного рынка, изучения товаров, покупателей, конкурентов и других элементов рыночного хозяйства.

Тактика маркетинга – формирование и решение задач предприятия на каждом рынке и по каждому товару в конкретный период времени на основе стратегии маркетинга и оценки текущей рыночной ситуации при постоянной корректировке задач по мере изменения конъюнктурных и других факторов (изменения индекса цен, обострение конкурентной борьбы, сезонное падение спроса и т.д.).

Управление маркетингом – это анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных задач организации, таких как, получение прибыли, рост объема сбыта, увеличение доли рынка и т.д. задача управления маркетингом заключается в воздействии на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогало организации в достижении стоящих перед ней целей. Управление маркетингом это управление спросом.

Существует 5 концепций управления маркетингом:

- концепция совершенствования производства утверждает, что потребители будут благожелательно относиться к товарам, которые широко распространены и доступны по цене, а, следовательно, руководство должно сосредоточить свои усилия на совершенствовании производства и повышении эффективности системы распределения;

- концепция совершенствования товара утверждает, что потребители будут более благосклонны к товарам, предполагающим наивысшее качество, лучшие эксплуатационные свойства и характеристики, а, следовательно, организация должна сосредоточить свои усилия на совершенствовании товара. Отсутствие проведения политики совершенствования товара может привести производителя к «маркетинговой близорукости», т.е. игнорированию потребностей клиентов и излишней влюбленности в свой товар;

- концепция интенсификации коммерческих усилий утверждает, что потребители не будут покупать товары организации в достаточных количествах, если она не предпримет значительных усилий в сфере сбыта и стимулирования;

- концепция маркетинга утверждает, что залогом достижения целей организации является определение нужд и потребностей целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными, чем у конкурентов способами;

- концепция социально-этического маркетинга утверждает, что задачей организации является установление нужд, потребностей и интересов целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности эффективными способами

в рамках интересов и требований общества. Необходимо использование маркетинговых инструментов в рамках этических и нормативных требований рынка.

Тема 8. Информационное обеспечение маркетинговой деятельности. Маркетинговая информация. Технология маркетинговых исследований. Основные направления маркетинговых исследований

Маркетинговая деятельность как важнейшая функция в сфере предпринимательства должна обеспечивать устойчивое, конкурентоспособное положение предприятия на рынке с учетом состояния внутренней и внешней среды. В этом представлении маркетинговая деятельность предполагает проведение *маркетинговых исследований*, под которыми понимается процесс поиска, сбора, обработки данных и подготовки информации для принятия оперативных и стратегических решений в системе предпринимательства.

Необходимость маркетинговых исследований связана с активным процессом расширения производства и появления новых технологий во всех сферах производства и обращения товаров и услуг, информатизацией производства и распределения продуктов, ростом социальных и культурных потребностей потребителей, с эволюцией маркетинга как философии и инструментария предпринимательства. В период становления промышленного производства производилось то, что можно было произвести, существовал дефицит, и потребитель всецело зависел от продавца, а конкуренция носила второстепенный характер.

Главная цель маркетинговых исследований заключается в формировании общего представления о структуре и закономерностях изменения рынка и о необходимости и возможностях фирмы адаптации производства, технологий и структуры, выпускаемой продукции к спросу и требованиям потребителя.

Маркетинговая информационная система (МИС) - это постоянно действующая система взаимосвязи людей, оборудования и методических приемов, предназначенная для сбора, классификации, анализа, оценки и распространения своевременной и достоверной информации, необходимой при принятии маркетинговых решений.

План исследования может предусматривать использование как вторичных, так и первичных данных. *Вторичные данные* - уже существующая в определенной форме информация, полученная для каких-то других целей. *Первичные данные* — информация, собранная впервые для какой-либо конкретной цели конкретного проекта.

Существует три основных метода сбора первичных данных, а именно наблюдение, эксперимент, опрос.

Наблюдение - один из возможных методов сбора первичных данных, когда исследователь ведет непосредственное наблюдение за людьми и обстановкой.

Эксперимент. Цель подобного исследования - вскрыть причинно-следственные отношения путем отсева противоречивых объяснений

результатов наблюдения. Экспериментальные исследования требуют отбора сопоставимых между собой групп субъектов, создания для этих групп разной обстановки, контроля за внешним окружением и установления статистически значимых различий в их реакции.

Опрос стоит где-то на полпути между наблюдением и экспериментом. Наблюдение лучше всего подходит для поисковых исследований, эксперимент – для выявления причинно-следственных связей, тогда как опрос наиболее удобен при проведении описательных исследований. Фирмы проводят опросы, чтобы получить сведения о знаниях, убеждениях и предпочтениях людей, о степени их удовлетворенности, а также для замеров прочности своего положения в глазах аудитории.

Инструменты исследования можно разбить два основных типа: анкеты и механические устройства. Наиболее распространенным средством сбора первичных является анкета - набор вопросов, на которые должны быть получены ответы от респондентов, т. е. лиц, отобранных для анкетирования.

Анкета - инструмент очень гибкий в том смысле, что вопросы можно задавать множеством разных способов. В ходе разработки анкеты исследователь маркетинга вдумчиво отбирает вопросы, которые необходимо задать, выбирает форму этих вопросов, их формулировки и последовательность.

В системе рыночной экономики направление развития производства определяет потребитель, который покупает товар по своему собственному усмотрению и тем самым указывает производителю, что следует выпускать. Чтобы лучше узнать потребителей, менеджер-маркетолог должен выяснить, кто, как, когда, где и почему покупает тот или иной товар.

Потребители принимают свои решения о покупке под влиянием различных факторов. В большинстве своем это факторы, не поддающиеся контролю со стороны деятелей рынка. Но их обязательно следует принимать в расчет. На окончательный выбор покупателя влияет множество факторов культурного, социального, личного и психологического порядка.

Эффективное маркетинговое исследование включает в себя пять последовательных этапов: выявление проблем и формулирование целей исследования; разработка плана исследования; сбор информации; анализ собранной информации; предоставление полученных результатов.

Таким образом, роль МИС состоит в определении потребностей в информации для маркетингового управления, ее получении и своевременном предоставлении соответствующим менеджерам. МИС включает в себя некий набор правил, определяющих, какую информацию нужно собирать, с какой периодичностью, в какой форме и кому ее нужно передавать.

Тема 9. Целевой маркетинг. Сегментация рынка. Выбор целевого сегмента. Позиционирование товара

Сегментирование рынка - разделение рынка на четко выраженные группы покупателей, каждая из которых имеет свои особенности спроса и может

приобрести определенные товары и/или услуги. Объектами сегментации являются, прежде всего, потребители. Выделенные особым образом, обладающие определенными общими признаками они составляют сегмент рынка. Другими словами, *сегмент рынка* - это совокупность покупателей, демонстрирующих схожие потребности и имеющих близкое или совпадающее поведение. Сегментация рынка может производиться с использованием различных критериев: географические, демографические, социально-экономические, психографические, поведенческие.

Для *сегментации рынка товаров народного потребления* основными критериями (признаками) являются: географические, демографические, социально-экономические, психографические, поведенческие. Для *сегментации рынка товаров промышленного назначения* могут использоваться, как и в случае рынка ГНП, географические и демографические критерии.

Следующим шагом после выявления рыночных сегментов является определение степени их привлекательности и выбор целевых рынков и маркетинговых стратегий по отношению к ним. Осуществляются оценка привлекательности каждого рыночного сегмента и выбор одного или нескольких сегментов для освоения.

При оценке степени привлекательности различных рыночных сегментов учитываются следующие три главных фактора:

- размер сегмента и скорость его изменения (роста, уменьшения);
- структурная привлекательность сегмента;
- цели и ресурсы организации, осваивающей сегмент.

В случае недифференцированного маркетинга, компания пренебрегает различиями в сегментах и выходит на весь рынок с единственным предложением. Такая стратегия используется, прежде всего, в случае, если не удалось выявить рыночные сегменты с различным профилем реакции потребителей и/или сегменты, рассмотренные по отдельности, малочисленны и не представляют интереса коммерческого освоения. Организация скорее фокусирует свое внимание на том, что является общим в потребностях потребителей, нежели на том, чем они отличаются друг от друга. При разработке маркетинговых программ акцент делается на массовый сбыт и массовую рекламу. Использование массовой системы производства и сбыта позволяет компании снижать затраты на производство, хранение и транспортировку, а также затраты на маркетинговые исследования, рекламу.

Стратегия *дифференцированного маркетинга* предусматривает деятельность на рынке, при которой организация решает действовать на нескольких сегментах о специально для них разработанными продуктами. Предлагая разнообразные продукты и комплекс маркетинга, организация рассчитывает достигнуть большего объема продаж и завоевать более сильную позицию на каждом рыночном сегменте, чем конкуренты.

Следующий шаг в выборе направлений рыночной ориентации деятельности организации заключается в определении позиции продукта на отдельных рыночных сегментах. Позиция продукта - это мнение, прежде всего, определенной группы потребителей, целевых рыночных сегментов,

относительно важнейших свойств продукта. Она характеризует место, занимаемое конкретным продуктом в умах потребителей по отношению к продукту конкурентов. Продукт должен восприниматься определенной группой целевых потребителей как имеющий четкий имидж, отличающий его от продуктов конкурентов.

Позиционирование обычно осуществляется в три этапа:

1. Проводится детальное исследование рынка с целью определения, какие атрибуты являются важными для данного рыночного сегмента, и устанавливается приоритетность этих атрибутов.

2. Составляется перечень конкурирующих продуктов, обладающих выявленными атрибутами.

3. Устанавливается идеальный уровень значений атрибутов для конкретного сегмента рынка. Проводится сравнительная оценка атрибутов позиционируемой марки продукта по сравнению с идеальным уровнем и по сравнению с продуктами конкурентов.

По результатам позиционирования окончательно выбираются рыночные сегменты и направления дифференциации продуктов. Например, производитель легковых автомобилей может сделать акцент на долговечности своих автомобилей, в то время как конкурент - на их экономичности. В данном примере проводится позиционирование по одному преимуществу. Однако на практике позиционирование может проводиться по двум и даже трем атрибутам.

Таким образом, позиционирование предполагает проведение маркетинговых исследований, направленных на понимание того, как потребители воспринимают продукт, какие параметры, по их мнению, являются наиболее важными.

Результаты позиционирования продуктов или отдельных видов бизнеса могут показать, что у организации в ее рыночной деятельности имеются проблемы. Это обуславливается следующим. Во-первых, сегмент, который рассматривался в качестве целевого рынка, перестал быть привлекательным из-за своих малых размеров, уменьшения спроса, высокого уровня конкуренции, низкой прибыли. Во-вторых, качество и характеристики продукта оказались на целевом сегменте не востребованы. В-третьих, из-за чрезмерно высокой цены продукт оказался неконкурентоспособным.

Тема 10. Товар и товарная политика в маркетинге. Жизненный цикл товара. Новый товар, товарный ассортимент, рыночная атрибутика товара

Товар, как всякий продукт, обладает определенными характеристиками:

- четкая ориентированность на заранее выявленную целевую группу потребителей.

Предприятие-изготовитель должно проектировать товар, исходя из потребностей не «среднестатистического» покупателя, а определенной

однородной группы. Исключение могут составлять компании, реализующие стратегию массового маркетинга;

- продукт должен быть доведен до степени коммерциализации, что означает полное освоение его в серийном производстве, успешное завершение всех необходимых испытаний, получение соответствующих сертификатов и других нормативно-технических документов, создание сети обслуживания;

- товар должен обладать потребительской ценностью, которая определяется как самим товаром, так и сопутствующими услугами.

При выборе стратегии маркетинга для отдельных товаров деятелю рынка приходится разрабатывать ряд товарных *классификаций* на основе присущих этим товарам характеристик.

По степени присущей им долговечности или материальной осязаемости товары

можно разделить на следующие три группы:

- товары длительного пользования - материальные изделия, обычно выдерживающие многократное использование. Примерами подобных товаров могут служить автомобили, холодильники, станки, одежда.

- товары кратковременного пользования - материальные изделия, полностью потребляемые за один или несколько циклов использования.

- услуга - объекты продажи в виде действий, выгод или удовлетворения.

Жизненный цикл товара - это время существования товара на рынке, т. е. время с момента его первоначального появления на рынке до прекращения его реализации. Концепция ЖЦТ исходит из того, что любой товар рано или поздно вытесняется с рынка другим, более совершенным или дешевым товаром. Могут быть товары-долгожители, но вечного товара нет.

В этом цикле выделяют четыре этапа:

1. *Этап выведения на рынок.*

2. *Этап роста.*

3. *Этап зрелости.*

4. *Этап упадка.*

Различные этапы ЖЦТ требуют использования различных стратегий маркетинга.

Этап выведения товара на рынок - период медленного роста сбыта по мере выхода товара на рынок. Этап выведения начинается с момента распространения товара и поступления его в продажу. Процедура выведения товара на рынок требует времени, и сбыт в этот период обычно растет медленно. В связи с большими затратами по выведению товара на этом этапе фирма либо несет убытки, либо прибыли очень невелики из-за незначительных продаж и высоких расходов по организации распределения товара и стимулированию его сбыта. Затраты на стимулирование достигают в это время своего наивысшего уровня.

Этап роста - период быстрого восприятия товара рынком и быстрого роста прибылей. Если новинка удовлетворяет интересы рынка, сбыт начнет существенно расти. Ранние последователи будут продолжать покупать товар. Их примеру начнут следовать обычные потребители, особенно если они

слышали о товаре благоприятные отзывы. На рынке появляются новые конкуренты, привлеченные открывающейся возможностью. Они предложат товар с новыми свойствами, что позволит расширить рынок.

Цены остаются на прежнем уровне или слегка снижаются по мере роста спроса. Затраты фирм на стимулирование сбыта сохраняются на прежнем уровне или слегка увеличиваются, чтобы противодействовать конкурентам и продолжать информировать публику о товаре.

Прибыли на этом этапе растут, поскольку издержки на стимулирование сбыта приходится уже на больший объем продаж при одновременном сокращении издержек производства.

Этап зрелости - период замедления темпов сбыта в связи с тем, что товар уже добился восприятия большинством потенциальных покупателей. Замедление темпов роста сбыта означает, что у многих производителей скапливаются запасы непроданных товаров. Это ведет к обострению конкуренции. Конкуренты все чаще прибегают к продаже по сниженным ценам и ценам ниже преискуранных. Растет реклама, увеличивается число льготных сделок со сферой торговли и потребителями. Растут ассигнования на НИОКР с целью создания улучшенных вариантов товара. Как следствие, прибыли стабилизируются или снижаются в связи с ростом затрат на защиту товара от конкурентов. Ряд наиболее слабых конкурентов начинают выбывать из борьбы. В конце концов, в отрасли остаются только прочно укоренившиеся соперники.

Этап упадка - период, характеризующийся падением сбыта и снижением прибылей. Падение сбыта может быть медленным, или стремительным, сбыт может упасть до нулевой отметки, а может опуститься до низкого уровня и оставаться на этом уровне в течение многих лет. Падение сбыта объясняется рядом причин, в том числе достижениями в технологии, изменением вкусов потребителей и обострением конкуренции со стороны

отечественных и зарубежных соперников. Сохранение в своей номенклатуре товара, вступившего в стадию упадка, может оказаться для фирмы чрезвычайно накладным делом. Товар может отнимать слишком много времени у руководства. К тому же он часто требует корректировки цены и переоценки товарно-материальных запасов. Стоимость его производства высока, он требует и рекламы, и внимания продавцов, а средства или силы, возможно, было бы лучше направить на организацию производства новых, более прибыльных товаров.

С учетом быстрых перемен во вкусах, технологии и состоянии конкуренции фирма не может полагаться только на существующие ныне товары. Потребитель хочет и ждет новых и усовершенствованных изделий. Компания может заполучить новинки двумя способами. Во-первых, путем приобретения со стороны, т. е. купив целиком какую-то фирму, патент или лицензию на производство чужого товара. И во-вторых, благодаря собственным усилиям, т. е. создав у себя отдел исследований и разработок.

Остановимся на процессе разработки новых товаров. Под «новинками» мы имеем в виду оригинальные изделия, улучшенные варианты или модификации

существующих товаров, а также новые марки - плоды НИОКР фирмы-производителя.

Основные этапы разработки товара-новинки:

- генерация идей;
- отбор идей;
- разработка замысла и его проверка;
- разработка стратегии маркетинга;
- анализ возможностей производства и сбыта;
- разработка товара;
- испытание в рыночных условиях;
- развертывание коммерческого производства.

При разработке стратегии маркетинга конкретных товаров продавец должен решить, будет ли он предлагать их как марочные. Представление товара в качестве марочного может повысить его ценностную значимость, и поэтому подобное решение является важным аспектом товарной политики.

Товарный знак (торговая марка) - зарегистрированное в установленном порядке обозначение, присваиваемое товару для его отличия от других и указания на его производителя (предприятие, фирму). Он представляет собой рисунок (символ, знак), определенное сочетание букв, чисел. Товарный знак регистрируется в государственных учреждениях и пользуется правовой защитой. Такой знак защищает исключительные права продавца на пользование марки и/или эмблемы.

Многие товары, предлагаемые на рынке, должны быть обязательно упакованы. Упаковка может играть несущественную роль (например, для недорогих скобяных изделий), а может приобретать и очень большое значение (например, для косметики).

Упаковка - это вместилище или оболочка товара. Она может быть однослойной и многослойной. Внутренняя упаковка - непосредственное вместилище товаров. Так, для одеколona, духов внутренней упаковкой служит бутылка, в которую они налиты. Внешняя упаковка - материал, служащий защитой для внутренней упаковки и удаляемый при подготовке товара к непосредственному использованию.

Помимо всего прочего, продавцы создают для своих товаров этикетки и ярлыки, т. е. средства маркировки, которые могут предстать в виде незамысловатой бирки, прикрепленной к товару, или тщательно продуманной сложной графической композиции, являющейся неотъемлемой частью упаковки. На этикетке может быть либо одно марочное название товара, либо большой объем информации о нем. Даже если сам продавец предпочитает скромную, простую этикетку, закон может потребовать размещения на ней дополнительной информации.

Наряду с принятием решений, связанных с присвоением товарам марочных названий, упаковкой, товарная политика предусматривает также формирование товарного ассортимента. Номенклатура, или товарный ассортимент, - это вся совокупность изделий, выпускаемых предприятием. Она включает различные виды товаров. *Вид товара* (автомобиль, трактор,

металлообрабатывающий станок) делится на *ассортиментные группы* (типы) в соответствии с функциональными особенностями, качеством, ценой. Каждая группа состоит из *ассортиментных позиций* (разновидностей или марок), которые образуют низшую ступень классификации.

Товарный ассортимент характеризуется:

- *широтой* - количеством ассортиментных групп. Например: моющие средства, зубная паста и т. п.

- *глубиной* - количеством позиций в каждой ассортиментной группе. Зубная паста может выпускаться фирмой в трех расфасовках и с двумя ароматами.

В этом случае глубина товарного ассортимента равна шести;

- *гармоничностью* - степенью близости между товарами различных ассортиментных групп с точки зрения их конечного использования, каналов распределения или каких-то иных показателей.

Еще один важный элемент ассортимента и в целом товарной политики – изъятие из программы неэффективных товаров. Изыматься могут товары, морально устаревшие и экономически, неэффективные, хотя и, возможно, пользующиеся некоторым спросом. Принятию решения об изъятии или оставлении товара в программе предприятия предшествует оценка качества показателей каждого товара на рынке. При этом необходимо учитывать объединенную информацию со всех рынков, где они реализуются, чтобы установить реальный объем продаж и уровень рентабельности (прибыльности) в динамике, которые обеспечивает изготовителю каждый из его товаров.

Тема 11. Процесс ценообразования в маркетинге. Система распределения и товародвижения. Каналы распределения и товародвижения. Торговые посредники

Несмотря на возрастающую роль неценовых факторов, цена остается важнейшим элементом комплекса маркетинга. В условиях рыночной экономики она служит главным средством обеспечения рыночного успеха компании. Цена является единственным элементом маркетинга, который приносит доход, в то время как основная часть инструментов маркетинга – товар, система распределения, коммуникативная политика и т. д. - являются источниками издержек компаний.

В основе успешной деятельности любой компании лежит ценовая политика, суть которой заключается в управлении ценами и ценообразованием, то есть в установлении цены на товары или услуги, варьировании ими в зависимости от положения товара и фирмы на рынке для достижения целей компании. Главная черта рыночного ценообразования состоит в том, что реальный процесс формирования цен здесь происходит не в сфере производства, не на предприятии (как это наблюдалось при командно-административной системе управления), в сфере реализации продукции, т. е. на рынке, под воздействием спроса и предложения, товарно-денежных отношений.

Для формирования ценовой политики и принятия решений по ценам на любом из рынков необходима обширная маркетинговая информация, получаемая в ходе маркетинговых исследований. Важнейшими вопросами, по которым компании необходима информация, являются: рынок и возможности реализации на нем своего товара, конкуренты и конкурирующие товары, производство и затраты, соотношения между выручкой от реализации товара и прибылью, правительственная политика.

Для выбора ценовой стратегии фирма должна выявить и проанализировать все факторы, которые могут оказать влияние на цены. На конечные цены воздействуют множество факторов, основными из которых являются издержки, потребители, государство, участники каналов товародвижения, конкуренция.

Базовый уровень цены товара определяется, прежде всего, *издержками*, связанными с производством и продажей данного товара. Сюда включаются затраты, обусловленные приобретением сырья, рабочей силы, отдельных компонентов товара, транспортом, защитой окружающей среды. Часть из них не зависит от объема производства и образует постоянные издержки. Другая часть, зависящая от объема производимого товара, образуют переменные издержки. Сумма постоянных и переменных издержек при заданном объеме производства образует валовые издержки. Чтобы покрыть свои затраты, продавец, устанавливая базовую цену, стремится установить ее выше валовых затрат, приходящихся на единицу товара.

Ценообразование состоит из этапов.

Выбор цели

Прежде, чем приступать к определению цены на какой-то конкретный товар или услугу, компания должна решить, какую цель она преследует, чего именно она хочет добиться, предлагая рынку свой продукт. Существуют три основные цели ценовой политики маркетинга: обеспечение сбыта, максимизация прибыли, удержание рынка.

Определение спроса.

Невозможно рассчитать цену, не изучив спрос на данный товар. Вместе с тем следует иметь в виду, что высокая или низкая цена, назначенная фирмой, сразу не отразится на спросе на товар. Определяя величину спроса на свой товар, фирма должна провести его оценку при разных ценах и попытаться выяснить причины его изменения. Как было отмечено, на величину спроса влияют разные факторы, среди которых выделяются потребность в товаре, отсутствие замены или конкурентов, платежеспособность потенциальных покупателей, покупательские привычки и т. п. Приспосабливая цену товара к спросу, следует помнить, что спрос по-разному реагирует на цену.

Анализ издержек

Спрос на товар очерчивает верхний уровень цены, которую фирма может установить. Валовые издержки производства (сумма постоянных и переменных) определяют минимальную ее величину. Это важно учитывать, если фирма снижает цены. Тогда появляется реальная угроза понести убытки из-за снижения цен ниже издержек. Подобную политику фирма может проводить только в короткий период проникновения на рынок.

Анализ цен конкурентов.

Существенное влияние на цену оказывает поведение конкурентов и цены на их продукцию. Каждая фирма должна знать цены на продукцию конкурентов и отличительные черты их товаров. С этой целью делаются сравнительные пробные покупки, чтобы сопоставить цены и сами товары между собой. Фирма может заполучить прейскуранты конкурентов. Она может также попросить покупателей высказаться по поводу того, как они воспринимают цены и качество товаров конкурентов.

Выбор метода ценообразования.

Оптимальная цена должна полностью возмещать все издержки производства, распределения и сбыта товара, а также обеспечивать получение определенной нормы прибыли. Возможны три направления установления уровня цены: минимальный уровень цены, определяемый затратами; максимальный уровень цены, сформированный спросом; оптимально возможный уровень цены.

Установление окончательной цены.

Остановив свой выбор на одной из перечисленных выше методик, фирма может приступить к расчету окончательной цены. При этом следует помнить, что цена должна учитывать психологическое восприятие покупателем товара фирмы.

Производители могут реализовывать свои товары непосредственно потребителю, однако современное экономическое сообщество основано на принципах разделения труда и специализации. Поэтому более эффективным в большинстве случаев является сбыт с помощью посредников, в качестве которых могут выступать снабженческо-сбытовые организации, крупные оптовые базы, биржевые структуры, торговые дома и магазины.

Участники каналов распределения выполняют ряд функций, способствующих успешному решению требований маркетинга:

- сбор информации и проведение исследовательской работы;
- стимулирование сбыта;
- налаживание контактов с потенциальными потребителями (поиск покупателей и установление отношений с покупателями, ведение переговоров о ценах и условиях поставки);
- адаптация товаров в соответствии с требованиями покупателей (упаковка, сортировка, монтаж, подбор ассортимента);
- транспортировка и складирование товаров;
- вопросы финансирования;
- принятие ответственности за функционирование канала распределения, компенсация возможных рисков.

Каналы распределения могут быть трех видов: прямые, косвенные и смешанные. *Прямые* каналы связаны с перемещением товаров и услуг без участия посреднических организаций. Они чаще всего устанавливаются между изготовителями и потребителями, которые сами контролируют свою маркетинговую программу и располагают ограниченными целевыми рынками. *Косвенные* каналы связаны с перемещением товаров и услуг сначала от

изготовителя к незнакомому участнику-посреднику, а затем от него - к потребителю.

Такие каналы обычно привлекают предприятия и фирмы, которые с целью увеличения своих рынков и объемов сбыта согласны отказаться от многих сбытовых функций и расходов и соответственно от определенной доли контроля над сбытом, а также готовы несколько ослабить контакты с потребителями. *Смешанные* каналы объединяют черты первых двух каналов товародвижения.

Каналы распределения можно охарактеризовать и по числу составляющих их уровней. *Уровень канала распределения* - это любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному покупателю. Протяженность канала определяется числом имеющихся в нем промежуточных уровней.

Одноуровневый канал включает одного посредника на рынках товаров промышленного назначения. Этим посредником может быть агент по сбыту или брокер.

Двухуровневый канал состоит из двух посредников. На рынках товаров промышленного назначения такими посредниками могут выступать промышленные дистрибьюторы (снабженческо-сбытовые организации) и дилеры.

Трехуровневый канал включает трех посредников. Например, в перерабатывающей промышленности между оптовыми и розничными торговцами обычно стоят мелкие оптовики, которые скупают товары у крупных оптовиков и перепродают их небольшими партиями в розничную торговлю. Существует и большее число уровней, но они встречаются реже. С точки зрения производителей, чем больше уровней имеет канал распределения, тем меньше возможностей контролировать его.

Тема 12. Маркетинговые коммуникации. Реклама. Паблик рилейшнз. Ярмарки, выставки. Стимулирование сбыта и продаж. Личные продажи. Организация и планирование маркетинга. Условия эффективной коммуникации

Реализуя маркетинг, предприятие, с одной стороны, выявляет реальные нужды и потребности в товаре, организует производство требуемого товара, устанавливает обоснованную цену и обеспечивает доставку необходимого количества товара в заданное место и время. С другой стороны, предприятие воздействует на потребителей, создавая имидж компании, формируя мнение о целесообразности приобретения данного товара, что обеспечивается путем разработки и реализации политики продвижения товара, или коммуникационной политики. В современных условиях предприятие поддерживает коммуникации со своими посредниками, потребителями и различными контактными аудиториями. Ее посредники, в свою очередь, поддерживают коммуникации со своими потребителями и различными контактными аудиториями. Потребители используют устную коммуникацию в

виде молвы и слухов в своей среде. И одновременно каждая группа поддерживает коммуникационную обратную связь со всеми остальными.

- *Реклама* - любая оплачиваемая форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг.

- *Стимулирование сбыта* - разнообразные краткосрочные поощрительные акции, направленные на стимулирование покупки или апробирование товара или услуги.

- *Связи с общественностью и публикации в прессе (паблик-релийшнз, PR)* - разнообразные программы, созданные для продвижения и (или) защиты имиджа компании и ее товаров.

- *Личная продажа* - непосредственное взаимодействие с одним или несколькими потенциальными покупателями в целях организации презентаций, ответов на вопросы и получения заказов.

- *Прямой маркетинг* - использование почты, телефона, факса, электронной почты и других неличных средств связи для прямого воздействия на действительных или потенциальных клиентов.

Каждое средство продвижения обладает своими собственными уникальными характеристиками и требует затраты определенных средств.

Реклама. Не существует «просто рекламы». Реклама многолика, поэтому дать универсальную ее характеристику как одного из инструментов продвижения-микс невозможно.

Маркетологи иногда недооценивают связи с общественностью и публикации или используют их в последнюю очередь. Тем не менее, хорошо продуманная программа по связям с общественностью, скоординированная с другими элементами средств продвижения-микс, может быть чрезвычайно эффективна.

Личная продажа - устное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью совершения сделки. Является наиболее эффективным инструментом продвижения товара на стадиях формирования покупательских предпочтений и убеждений, а также на последних стадиях процесса покупки, поскольку она обладает тремя преимуществами.

- *Личный контакт:* каждая участвующая в коммуникации сторона может ознакомиться с предложениями и пожеланиями другой (и перестроиться, если это необходимо).

- *Культура отношений:* личная продажа позволяет развиваться всем типам отношений - от поверхностной связи «продавец-покупатель» до личной дружбы. Эффективно работающие торговые представители, если они хотят поддерживать долгие отношения, будут принимать к сердцу интересы своих клиентов.

- *Ответная реакция:* личная продажа заставляет выслушать потенциального клиента и среагировать, даже если ответом будет всего лишь вежливое «спасибо».

При построении эффективной коммуникации обычно рассматривают эту цепочку в обратной последовательности и решают следующие задачи.

1. Выявление целевой аудитории.

Отправители должны знать, каких аудиторий они хотят достичь. Целевой аудиторией могут быть потенциальные покупатели товаров, нынешние пользователи, лица, принимающие решения и влияющие на их принятие. Именно целевая аудитория определяет решение о том, что сказать? как сказать, когда сказать, где сказать и от чьего имени сказать?

2. Определение целей коммуникации.

Мы должны изначально знать, чего он хочет добиться от аудитории. Чаще всего компании желают получить следующие ответные реакции: покупку, удовлетворенность и добрую молву. Однако поведение покупателей во время потребления товара - это конечный результат длительного процесса принятия решения.

Маркетологу нужно знать, в каком состоянии находится в данный момент его аудитория и в какое состояние ее необходимо привести.

3. Создание обращения.

В идеале - обращение должно привлечь внимание, удержать интерес, возбудить желание и побудить к совершению действия (модель AIDA - модель «интерес— желание—действие»). Объявления редко заставляют потребителя проделать весь этот путь, но модель подсказывает, какими качествами должна обладать реклама. Создание обращения предполагает решение проблем: что сказать – содержание обращения, как это сказать логично - структура обращения, как выразить содержание в виде символов - форма обращения и кто будет рекламировать – источник обращения.

4. Выбор средства передачи сообщения.

После того, как приняты решения по созданию обращения, необходимо определить каналы коммуникации. Коммуникационные каналы бывают двух видов: каналы личной коммуникации; каналы неличной коммуникации.

Каналы личной коммуникации предполагают участие двух и более лиц по телефону, лицом к лицу, общение с аудиторией посредством переписки. Они эффективны, так как имеется обратная связь.

5. Получение реакции аудитории.

Учет потока обратной связи осуществляется методами выявления эффекта, произведенного на целевую аудиторию - через опросы целевой аудитории.

Эффективность реализации концепции маркетинга во многом зависит от организационной структуры службы маркетинга.

Вместе с тем маркетинговые структуры в значительной степени зависят от размера ресурсов предприятия, специфики выпускаемой продукции и рынков, на которых они реализуются, от сложившейся структуры управления предприятием.

Основными вариантами организационных структур отдела маркетинга на предприятии могут быть: функциональная; товарная; рыночная; смешанная (товарно-рыночная).

Функциональная организация службы маркетинга предполагает, что ответственность за исполнение каждой функциональной задачи возлагается на отдельное лицо или группу лиц. Функциональная организация целесообразна

для предприятий, у которых количество изданий и рынков невелико. В этом случае рынки и производимые издания рассматриваются как однородные, для работы с которыми создаются специализированные подразделения.

Для предприятий, выпускающих большое количество разнообразных изданий, требующих специфических условий производства и сбыта, целесообразна товарная организация службы маркетинга. При этом по каждому виду изданий имеется свой управляющий с подразделением сотрудников, выполняющих все функциональные задачи маркетинга. Товарная организация службы маркетинга обходится значительно дороже, чем функциональная. Это связано с увеличением расходов на оплату труда из-за роста числа сотрудников. Поэтому она распространена только на крупных предприятиях, где объем продаж каждого товара достаточен для того, чтобы оправдать неизбежное дублирование в работе. Подобная маркетинговая структура в развитых странах существует в крупных децентрализованных компаниях, где каждый филиал специализируется на выпуске конкретного товара.

Для предприятия отрасли печати, реализующего свои издания на разных рынках, где наблюдаются неодинаковые покупательские предпочтения, целесообразна рыночная организация службы маркетинга. Введение должности управляющего по рынку ставит запросы покупателей в центр внимания. Основные рынки закрепляются за управляющими по рынкам, последние сотрудничают со специалистами функциональных подразделений при разработке планов по различным направлениям функциональной деятельности.

Для каждого рынка должна быть выработана своя стратегия маркетинга. Для определения ограниченности товарной и рыночной организации крупные предприятия могут применить товарно-рыночную организацию службы маркетинга. Она предполагает сочетание товарного и рыночного подходов с использованием принципа матрицы: управляющие по товарам отвечают за планирование сбыта и прибыли от продажи своих изданий, а управляющие по рынкам - за развитие выгодных рынков для существующих и потенциально возможных изданий. Такая организационная структура целесообразна при широкой номенклатуре изданий и большом числе рынков, на которых работает предприятие.

Рассмотренные варианты организационных структур построения службы маркетинга носят достаточно упрощенный характер, не учитывая возможностей создания многочисленных гибридных структур. Вообще выбор организационной структуры, наиболее эффективной для конкретного вида деятельности, - работа, требующая умения, терпения и трезвого мышления. При их выборе нужно учитывать и то, что схемы, которые красиво выглядят на бумаге, отнюдь не являются гарантией эффективности на практике.

Темы докладов для выступления на семинарских занятиях «Основы менеджмента»

1. Функции менеджмента и их трансформации в менеджменте.
2. Роль менеджеров на отечественных предприятиях.
3. Диалектика развития менеджмента в школах управления.
4. Менеджмент в системе производственных и экономических связей.
5. Корпоративная культура как фактор успешной деятельности организации.
6. Процессный, системный и ситуационный подходы как методика практического руководства менеджмента.
7. Методы внутрифирменного управления.
8. Соотношение систем менеджмента и маркетинга в организации.
9. Традиционное и стратегическое управление.
10. Структура организации с точки зрения используемых методов и типов распределения полномочий.
11. Управленческие решения: природа, классификация, методология и организация разработки.
12. Качество управленческих решений. Последствия управленческих решений: оценка и предвидение.
13. Анализ существующих типов организационных структур. Традиционные и новые структуры.
14. Выбор и проектирование организационных структур: оценка и факторы влияния.
15. Информационные технологии менеджмента.
16. Концепции и методы мотивации деятельности в менеджменте.
17. Контроль как процесс достижения целей организации
18. Коммуникации и развитие организации. Неформальные коммуникации и их использование в руководстве.
19. Система контроллинга в организации.
20. Менеджмент и конкуренция.
21. Менеджмент в преуспевающих компаниях мира.
22. Лидерство как специальная функция менеджмента и новый подход к управлению организацией.
23. Обновление как важный процесс развития организации. Сопротивление изменениям и способы его минимизации.
24. Конфликты в менеджменте и методы управления конфликтами.
25. Эффективность менеджмента.
26. Использование элементов психологии в управлении персоналом.
27. Управление группой и управление человеком.
28. Управленческий персонал и его роль в организации менеджмента.
29. Подготовка менеджеров: методология, организация, перспективы.

30. Проблема адаптации принципов зарубежного менеджмента в условиях России.

«Маркетинг»

1. Маркетинг, история возникновения.
2. Основные принципы маркетинга.
3. Цели и задачи системы маркетинга.
4. Ситуации «рынок продавца» и «рынок покупателя».
5. Производственная, товарная ориентация в деятельности организации.
6. Ориентация на продажи или на потребителя в деятельности организации.
7. Эволюция маркетинговой концепции.
8. Стратегический и операционный маркетинг.
9. Роль маркетинга в системе управления организацией.
10. Основные понятия в маркетинге.
11. Потребность, как основное понятие в маркетинге.
12. Спрос: определение и виды.
13. Задачи маркетинга в зависимости от состояния спроса.
14. Внешняя среда организации - микро- и макросреда.
15. Внутренняя среда в организации.
16. Конкурентная лестница, как фактор внешней среды.
17. Маркетинговая информационная система.
18. Система поддержки решений в маркетинге.
19. Информация в маркетинге, ее виды.
20. Первичная информация, сбор и анализ.
21. Вторичная информация, сбор и анализ.
22. Маркетинговые исследования, определение и виды.
23. Технология проведения маркетинговых исследований.
24. Опрос и наблюдение в системе сбора информации.
25. Эксперимент, постановка, обработка данных.
26. Система анализа маркетинговой информации.
27. Анкета, как инструмент сбора информации.
28. Шкалы измерений в маркетинге.
29. Генеральная совокупность и выборка в маркетинговых исследованиях.
30. Управление маркетингом.

В ходе изучения дисциплины “Менеджмент и маркетинг” может быть организовано проведение промежуточных письменных контрольных работ и устных опросов. Представленные ниже вопросы могут также использоваться для проведения зачетов отдельно по части “Основы менеджмента” и “Маркетинг”.

**Вопросы для проведения письменных контрольных работ, опросов в
ходе семинарских занятий, зачетов
«Основы менеджмента»**

1. Что понимается под термином «менеджмент»?
2. Какие традиционные школы можно выделить в эволюции менеджмента?
3. Назовите основные уровни менеджмента в организации и их специфику.
4. Перечислите виды менеджмента в организации.
5. Каковы современные концепции менеджмента?
6. Что представляет собой система управления организаций?
7. Назовите основные законы управления.
8. Какова роль менеджера в деятельности организации?
9. В чем состоят общие задачи менеджеров независимо от уровня управления?
10. Какие качества необходимы менеджерам в зависимости от уровня управления?
11. Для чего необходимо планирование рабочего времени менеджера?
12. Назовите основные элементы внешней и внутренней среды организации и их характеристики.
13. Приведите различия между средой прямого и косвенного воздействия.
14. Какие виды ресурсов необходимы для успешного функционирования организаций?
15. Что представляют собой миссия и цели организации? Виды и типы целей.
16. Какова последовательность действий при разработке «дерева целей» организации?
17. Как оценивается степень достижения целей?
18. Какое значение имеет выделение отдельных функций для формирования системы менеджмента?
19. Определите роль и значение каждой из общих функций в системе менеджмента.
20. Что характеризует организационную структуру управления?
21. В чем состоят достоинства и недостатки различных типов организационных структур?
22. Что представляют собой методы менеджмента?
23. В чем отличие методов от функций и принципов менеджмента?
24. Что представляет собой стиль руководства?
25. Что такое «управленческая решетка»?
26. Сформулируйте определение понятия «делегирование полномочий».
27. Охарактеризуйте понятия «ответственность» и «полномочия».
28. Охарактеризуйте основные типы полномочий и их различия.
29. В чем различие понятий «эффективность деятельности» и «эффективность»

менеджмента»?

30. Какие категории используются для оценки эффективности менеджмента? Способы повышения эффективности.

«Маркетинг»

1. Понятие маркетинга, его цели и функции.
2. Эволюция содержания и форм маркетинга.
3. Понятие рыночного сегмента и процесс сегментации рынка.
4. Сегментация спроса и сегментация предложения.
5. Критерии оценки рыночного сегмента.
6. Основания для позиционирования товара.
7. Приведите примеры сегментирования рынка из практики российских предприятий.
8. Понятие продукта и понятие товара.
9. Качество товара с точки зрения потребителя и производителя. Приведите примеры.
10. Концепции и особые случаи ЖЦТ.
11. Понятие нового товара. Приведите примеры.
12. Подход к созданию товарного ассортимента.
13. Задачи цены продажи и факторы влияющие на нее;
14. Ценообразование на разных этапах ЖЦТ.
15. Стратегии ценообразования.
16. Реакции предприятия и изменение цены продажи товара - конкурента.
17. Система маркетинговых коммуникаций.
18. Основные требования к товарной рекламе, ее цели и средства.
19. Выбор рекламных средств.
20. Товарный знак и его использование в целях идентификации продукции.
21. Функции "Паблик рилейшнз".
22. Роль выставок и ярмарок в процессе продвижения товара.
23. Каналы распределения: типы, уровни.
24. Торговые посредники, их виды.
25. Критерии выбора торговых посредников.
26. Прямой маркетинг. Его применение в практике работы российских предприятий.
27. Конкурентоспособность товара.
28. Стратегический и операционный планы маркетинга. Цели, последовательность разработки.
29. Понятие социально - этического маркетинга.
30. Положение о службе маркетинга предприятия, подходы к его разработке.

Учебным планом предусмотрено проведение итогового зачета по дисциплине “Менеджмент и маркетинг”. При этом экзамен может быть

проведен как в форме стандартного опроса, так и в форме тестирования. Представленные ниже варианты тестов могут использоваться в ходе организации промежуточного контроля знаний на семинарских занятиях.

Вопросы к зачету по дисциплине «Менеджмент и маркетинг»

1. Сущность и процесс менеджмента.
2. Цели, задачи и аспекты в менеджменте.
3. Компетенция менеджера и его организационная среда.
4. Классическая школа менеджмента.
5. Поведенческая школа менеджмента.
6. Современная система взглядов на менеджмент.
7. Принципы, методы, функции менеджмента.
8. Организация - сущность, законы, элементы.
9. Факторы и элементы проектирования организации.
10. Организационная система и типы организаций.
11. Линейные, функциональные, линейно-штабные и линейно-функциональные организационные системы управления.
11. Дивизионные и матричные структуры.
12. Новые типы организации.
12. Функциональный и целевой подход к управлению на предприятии.
13. Современные теории управления персоналом и мотивации.
14. Мотивация и мотивирование. Мотивационный процесс.
15. Содержательные теории мотивации - сущность, сравнительные характеристики.
16. Процессные теории мотивации - сущность и особенности. 19. Особенности групповой динамики.
17. Теории и стили руководства.
18. Управление конфликтами.
19. Теории и концепции лидерства.
20. Понятие и сущность стратегического управления.
21. Сущность и классификация управления информацией.
22. Этапы и методы разработки управленческого решения.
23. Социально-экономическая сущность маркетинга.
24. Эволюция маркетинговой концепции.
25. Основные понятия в маркетинге.
26. Стратегический и операционный маркетинг.
27. Информация в маркетинге, виды, особенности.
28. Основные факторы маркетинговой макросреды.
29. Внешняя микросреда в маркетинге.
30. Маркетинговая информационная система.
31. Маркетинговые исследования.
32. Информация в маркетинге. Методы сбора и анализа
33. Критерии отбора сегментов рынка.

34. Основные типы товарных рынков.
35. Позиционирование продуктов.
36. Комплексная маркетинговая программа.
37. Показатели ёмкости и доли рынка.
38. Качественные методы анализа рынка.
39. Планирование в маркетинге.
40. Организация маркетинговой деятельности.
44. Задачи маркетинга в зависимости от состояния спроса на рынке.
41. Понятие товара. Классификация товара.
42. Разработка нового товара.
43. Ценообразование в маркетинге, методы, границы применения.
44. Система маркетинговых коммуникаций.
45. Реклама и PR как составная часть комплекса маркетинга.
46. Личные продажи и стимулирование сбыта.
47. Система распределения в маркетинге.
48. Построение и управление каналами сбыта.
49. Покупательское поведение и влияющие на него факторы.
50. Процесс принятия решения о покупке.
51. Анализ конкурентоспособности.
52. Конъюнктурный анализ в маркетинге.
53. Маркетинговый контроль.
54. Продажи в маркетинге, оценка их эффективности.
55. Цели, принципы и функции маркетинга.
56. Международный маркетинг.
57. Отраслевой маркетинг.
58. Маркетинг и бизнес-планирование.

Тесты

Вариант 1

1. Что собой представляет рынок с точки зрения маркетинга?
 - а) совокупность реальных и потенциальных покупателей и продавцов товара определенного вида;
 - б) совокупность товаров и услуг;
 - в) совокупность конкурирующих фирм;
 - г) совокупность сделок купли-продажи.

2. Что такое комплекс маркетинга?
 - а) набор контролируемых переменных факторов маркетинга;
 - б) набор составляющих системы маркетинга;
 - в) совокупность подразделений службы маркетинга.

3. Экстраполяция, моделирование и экспертные оценки относятся к методам:
 - а) прогнозирования;
 - б) планирования;
 - в) организации;
 - г) контроля.

4. «Отцом научного управления» называют:
 - а) Ф.У. Тейлора;
 - б) А. Файоля;
 - в) С. Черчмена;
 - г) Д. МакГрегора.

5. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации - это:
 - а) мотивация;
 - б) распорядительство;
 - в) руководство;
 - г) контроль.

6. Что такое позиционирование товара на рынке?
 - а) стабильное обеспечение рынка товаром;
 - б) определение конкурентного положения товара среди других;
 - в) определение факторов, влияющих на качество товаров и услуг;
 - г) обеспечение максимального оборота прибыли от продаж.

7. Рыночный сегмент представляет собой:
- а) совокупность потребителей схожих по поведенческим, мотивационным и другим характеристикам;
 - б) часть географической территории рынка;
 - в) совокупность фирм со сравнимым потенциалом.
8. Что такое контактная аудитория?
- а) потребители продукции фирм;
 - в) конкуренты фирмы на обслуживаемом рынке;
 - г) маркетинговые посредники;
 - д) заинтересованные и влияющие группы.
9. Разработка теории мотивации является достижением:
- а) школы поведенческих наук;
 - б) школы науки управления;
 - в) классической школы управления;
 - г) школы человеческих отношений.
10. Использование методов научного анализа, отбора и обучения персонала, отделение плановой и организационной работы от производственной являются вкладом в развитие управленческой мысли:
- а) школы научного управления;
 - б) классической школы управления;
 - в) бихевиоризма - школы поведенческих наук;
 - г) школы человеческих отношений.

Вариант 2

1. Что такое маркетинг?
- а) методология предпринимательской деятельности;
 - б) система рыночных исследований;
 - в) система управления предприятием;
 - г) раздел экономической теории.
2. Прогнозирование, планирование, организация, мотивация, принятие решений и контроль - это:
- а) функции менеджмента;
 - б) задачи менеджмента;
 - в) аспекты менеджмента;
 - г) принципы менеджмента.
3. Что представляет собой обмен?
- а) акт получения желаемого объекта взамен другого;
 - б) передача товара покупателю;
 - в) получение денежного эквивалента за товар или услугу;
 - г) акт обмена товара на деньги.

4. Какие элементы включает управление маркетингом?

- а) анализ, планирование, реализация и контроль;
- б) стратегия, тактика и регулирование;
- в) постановка задачи, её решение и анализ результатов;
- г) политика, регулирование, тактика, анализ.

5. Что такое спрос?

- а) потребности, обеспеченные деньгами;
- б) нужды;
- в) потребности;
- г) необходимость в чем-либо.

6. Процесс высшего порядка, главной составляющей которого является определение миссии, цели организации - это:

- а) руководство;
- б) управление;
- в) исполнение;
- г) регулирование.

7. Общепринятым является разделение управления на следующие уровни:

- а) высший, средний и нижний;
- б) первый, второй, третий;
- в) главный и второстепенные;
- г) основной и производные.

8. В чем суть концепции маркетинга?

- а) в эффективном управлении фирмой в конкурентной среде;
- б) в изучении внутренней и внешней среды предприятия;
- в) в исследовании состояния рынка и эффективной рекламы.

9. Человек, вложивший собственные средства в аренду помещений, покупку производственного оборудования, найм рабочих, приобретение сырья и комплектующих, который каждый день ставит производственные и управленческие задачи, контролирует их выполнение, заключает сделки по реализации произведенной продукции, по характеру своей деятельности является:

- а) бизнесменом;
- б) менеджером;
- в) служащим;
- г) предпринимателем;
- д) коммерсантом.

10. Принять управленческое решение означает:

- а) выявить симптомы управленческой проблемы;
- б) разработать мероприятия по устранению причин проблемы;
- в) сформулировать альтернативные варианты действий;
- г) выбрать наиболее приемлемый вариант действий;
- д) заинтересовать исполнителей в реализации выбранного варианта действий.

Вариант 3

1. Внешняя маркетинговая среда организации это:

- а) субъекты и силы, воздействующие на фирму;
- б) потребители фирмы, постоянно приобретающие её продукты;
- в) конкуренты, затрудняющие деятельность фирмы на целевом рынке;
- г) маркетинговые посредники фирмы.

2. Подход, основанный на комплексном рассмотрении управления, называется:

- а) системным;
- б) ситуационным;
- в) процессным;
- г) подходом с точки зрения научных школ.

3. Основной смысл целевого маркетинга заключается:

- а) в нацеленности на продвижение конкретного товара;
- б) в целевых маркетинговых воздействиях, направленных на конкурентов;
- в) в выборе целевых сегментов и разработке для них комплекса маркетинга;
- г) в определении целей маркетинговой деятельности фирмы.

4. Процесс разработки развития организации и практических мер для этой цели - это

- а) планирование;
- б) прогнозирование;
- в) организация;
- г) контроль.

5. Автором «иерархии потребностей» является:

- а) А. Маслоу;
- б) М. П. Фоллет;
- в) Э. Мэйо;
- г) Д. Марч.

6. Микросегментация представляет собой:

- а) выявление целевых сегментов в ранее идентифицированных целевых рынках;
- б) один из этапов построения модели базового рынка организации;
- в) верны оба варианта ответов;

г) правильного варианта ответа нет.

7. Подход, основанный на представлении управления как непрерывной серии взаимосвязанных управленческих функций, называется:

- а) процессным;
- б) системным;
- в) ситуационным;
- г) административным.

8. Маркетинговые исследования проводятся с целью:

- а) получения информации, необходимой для принятия решения;
- б) для непрерывного функционирования маркетинговой информационной системы;
- в) для обеспечения системы поддержки принятия решений.

9. Три стадии менеджмента как процесса:

- а) стратегическое управление, оперативное управление, контроль;
- б) высшая, средняя, низшая;
- в) экономическая, социальная, техническая;
- г) наука, искусство, практика.

10. Реальная ёмкость рынка определяется как:

- а) размер неудовлетворенного платежеспособного спроса в конкретном товаре;
- б) сумма всех потребностей населения в конкретном товаре;
- в) объем реализованного за определенный период времени товара.

Вариант 4

1. В чем смысл целевого маркетинга?

- а) выбор целевых сегментов и разработка для них товаров маркетинга;
- б) маркетинг, нацеленный на продвижение конкретного товара;
- в) целевые маркетинговые воздействия, направленные на конкурентов;
- г) выбор целей маркетинговой деятельности фирмы.

2. Что собой представляет товарный знак?

- а) торговая марка или её часть, обеспеченные правовой защитой;
- в) символика, изображенная на упаковке изделия;
- г) символика, изображенная на самом изделии;
- д) штриховой код, изображенный на товаре.

3. Совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих его целостность, - это:

- а) структура;
- б) система;
- в) организация;

г) координация.

4. Процесс передачи полномочий нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий - это:

- а) делегирование полномочий;
- б) распределение полномочий;
- в) сужение полномочий;
- г) снятие полномочий.

5. Что такое жизненный цикл товара?

- а) процесс развития продаж товара и получения прибылей;
- б) время производства и продвижения товара на рынке;
- в) время от начала производства до его прекращения;
- г) время, необходимое для реализации товара на рынке.

6. В чем смысл эластичности спроса?

- а) это способность меняться в зависимости от цены;
- б) это распределение спроса на товар во времени;
- в) определяет его распределение по товарам;

7. Определите понятие маркетинговых возможностей фирмы:

- а) привлекательные направления маркетинговых усилий для конкурентного преимущества фирмы;
- б) наиболее прибыльные направления деятельности;
- в) наименее издержки ёмкие направления деятельности;
- г) привлекательные с точки зрения сбыта рынки.

8. Какие из перечисленных ниже организаций не принадлежат к микроокружению фабрики "Красный Октябрь"?

- а) банк;
- б) поставщик упаковочных материалов;
- в) налоговая полиция;
- г) компания "Марс".

9. Ведущим рынком, определяющим перспективы развития других рынков, является:

- а) рынок средств производства инвестиционных товаров;
- б) рынок денежных средств;
- в) рынок потребительских товаров;
- г) рынок продуктов питания.

10. Какой из перечисленных ниже инструментов стимулирования сбыта является наиболее подходящим для того, чтобы обеспечить повторные покупки потребительского товара, который приобретают регулярно?

- а) специальные купоны на упаковке;

- б) бесплатные образцы;
- в) распространение бесплатных (подарочных) купонов в каждую дверь;
- г) демонстрация (образцов товаров).

Вариант 5

1. Выбор рыночного сегмента может базироваться на различных критериях. Какое из следующих утверждений является неверным?
 - а) чем больше рыночный сегмент, тем больший интерес он представляет для компании;
 - б) между сегментами должна быть существенная разница;
 - в) должна существовать возможность свободного доступа к сегментам;
 - г) компания должна иметь возможность подсчитать потенциальный объём сбыта для сегмента.

2. Стратегией последнего средства называют стратегию:
 - а) сокращения;
 - б) роста;
 - в) слияния;
 - г) диверсификации.

3. Делегирование полномочий является составной частью:
 - а) децентрализации;
 - б) централизации;
 - в) концентрации;
 - г) бюрократизации.

4. Преимуществами (достоинствами) бюрократической системы являются:
 - а) предсказуемость, производительность, универсальность;
 - б) формализм, строгая иерархия, волокита;
 - в) некомпетентность, контроль, принуждение;
 - г) власть, главенство должности, жесткость.

5. Компания, которая предлагает множество различных продуктов с разным уровнем качества на нескольких рынках, не хочет, чтобы имя и репутация организации связывались с конкретными продуктами. Какую политику в отношении торговых марок следует проводить в таком случае?
 - а) индивидуальные марки;
 - б) марки для групп товаров;
 - в) коллективные торговые марки;
 - г) зонтиковая маркировка.

6. Что включает в себя комплекс маркетинга?
 - а) набор методов стимулирования спроса;
 - б) производство, исследование, сбыт;

- в) покупатель, рынок, поставщик;
- г) товар, цена, продвижение, сбыт.

7. Методы прогнозирования подразделяются на:

- а) количественные и качественные;
- б) статистические и динамические;
- в) простые и сложные;
- г) основные и производные.

8. Чем отличается совершенная конкуренция от несовершенной?

- а) составом стратегий конкуренции;
- б) числом конкурирующих фирм;
- в) степенью напряженности конкурентной борьбы;
- г) возможностью влияния отдельных конкурентов на спрос.

9. Решетчатая организация, построенная на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, - непосредственному руководителю функциональной службы, с другой, - руководителю проекта, - называется:

- а) матричной структурой;
- б) дивизиональной;
- в) функциональной;
- г) проектной.

10. Широтой товарного ассортимента называется:

- а) общая численность групп товаров в ассортименте;
- б) общая численность вариантов предложения всех товаров;
- в) степень разнообразия товаров разных ассортиментных групп;
- г) ни один ответ не верен.

Варианты ситуаций для обсуждения в ходе семинарских занятий

1. Сформулируйте миссию, цели и определите ресурсы (прил.1) при создании производственного предприятия (бытовая техника).

2. Проведите SWOT-анализ деятельности Вашей фирмы.

3. Постройте схему организационной структуры управления организации, в которой Вы работаете, определите основные функции подразделений, классифицируйте тип организационной структуры управления (по критерию преобладающих связей между элементами структуры управления), выделите линейные, функциональные и штабные подразделения (прил.2).

4. Фирма, специализирующаяся на производстве электронных приборов, отменила привилегии для всех руководящих сотрудников. Сотрудники, вне зависимости от занимаемого в фирме положения, пользуются общей столовой, автостоянкой. У руководителей нет отдельных кабинетов. Все рабочие места

расположены в общем зале и разделены звуконепроницаемыми перегородками высотой полтора метра. Согласны ли Вы с такой практикой? Назовите ее положительные и отрицательные стороны.

5. Перечислите факторы мотивации для руководителя в Вашей организации и для Вас лично.

6. Определите, кто в Вашей организации относится к руководителям, специалистам, техническим исполнителям. Приведите примеры (прил.2).

7. Представительство зарубежной компании, оказывающее услуги по подбору персонала, работает на российском рынке два года. 90% клиентов компании - иностранные фирмы. Доля на рынке составляет 1%. Популярности среди российских организаций представительство не имеет. Оно ставит своей целью увеличение доли на рынке путем расширения клиентуры главным образом за счет российских фирм. Предложите возможные варианты реализации этой идеи.

8. На факультете предлагается создать компьютерный класс для студентов. Несколько фирм предлагают свои услуги по его комплектации и оборудованию. Дайте обоснование стилю принятия решений о выборе фирмы.

9. Существуют два подхода к принятию управленческих решений: групповой и индивидуальный, каждый имеет как преимущества, так и недостатки. Чем обоснованы индивидуальный и коллективный подходы к принятию решений? Кто несет ответственность за решение в случае коллективного принятия решения?

10. Составьте таблицу достоинств и недостатков концепции управления по целям (результатам). Воспользуйтесь прил.1.

11. Сформулируйте проблему и осуществите ее декомпозицию, позволяющую определить состав ситуационных факторов, вызвавших ее появление.

12. Обоснуйте необходимость выделения среди главных задач управления - задачи управления знаниями (управления интеллектуальным потенциалом).

13. Что важнее для повышения эффективности работы фирмы: узкая специализация или универсализация каждого работника? Почему? Назовите плюсы и минусы каждой из позиций.

14. Сгруппируйте цели организации в форме таблицы по критерию деления на постоянные и разовые (прил. 1):

- разработка новой модели продукции;
- разработка системы учета и контроля, соответствующей мировым стандартам;
- корректировка цены на продукцию в зависимости от затрат и качества;
- систематический учет накладных затрат;
- разработка проекта формирования предпринимательской сети;
- планирование работы бизнес-единиц и функциональных служб.

15. Предположим, что Вас назначили руководителем рабочей группы, отличающейся слабой сплоченностью. Что Вы станете делать в такой ситуации? По каким признакам Вы можете распознать неформального лидера рабочей группы?

16. Изобразите принципиальную схему линейной и линейноштабной организационных структур. В каких организациях и почему они применяются? Воспользуйтесь прил.2.

17. Сталкивались ли Вы когда-нибудь с коммуникационными барьерами? Охарактеризуйте их. Какие типы коммуникационных барьеров Вы знаете?

18. Каким должно быть поведение современного лидера? Зависит ли это от признания, миссии или целей

организации? Почему? Зависит ли поведение лидера коммерческой фирмы от характера специализации этой фирмы? В случае положительного ответа определите черты, свойственные лидеру финансовой компании. Приведите примеры.

19. Раскройте содержание понятия «самоменеджмент». Составьте рациональный план рабочего дня менеджера, используя метод «АЛЪПЫ» (прил.3). Исходный план представлен в таблице.

Таблица - Перечень дел рабочего дня менеджера отдела сбыта

Перечень дел	Затраты времени, ч
1. Деловое письмо к поставщикам сырья	1,0
2. Телефонный разговор по поводу программ	0,5
3. Телефонный разговор по статистике сбыта	0,5
4. Анализ проекта исследования рынка сбыта	3,0
5. Встреча с N по поводу приема на работу	0,5
6. Обсуждение проекта рекламной компании	1,5
7. Изучение отчетов, документов	1,5
8. Встреча с экспертом продукции	2,0
9. Поездка по магазинам, продающим продукцию	1,5
Итого	12

Приложение 1

Теоретические аспекты формирования целей организации

Для того чтобы выполнить задания, связанные с постановкой цели, необходимо хорошо представлять себе, что такое цель, как она может быть задана, какие существуют цели, требования, каким образом может быть разбита общая цель на подцели и т.д.

Обычно под целью понимают количественный или качественный результат, который нужно достичь к определенному моменту времени, или желаемое, необходимое и возможное состояние организации. На достижение такого состояния - результата направлен процесс управления. Для достижения поставленной цели надо решить комплекс взаимосвязанных задач. Под задачей следует понимать совокупность вопросов, требующих ответа, и условий, которые необходимы, чтобы задача была решена.

Цели как результат решения разнообразных задач взаимодействуют между собой и образуют сложную иерархическую систему. Общая цель, стоящая перед организацией, может быть достигнута, когда обеспечено достижение более мелких целей (подцелей) вплоть до элементарных (плановое задание бригады; задача, стоящая перед конкретным работником, службой, отделом).

Таким образом, общая цель организации может быть разделена на составляющие ее подцели, каждая из подцелей - на еще более мелкие и т.д. При этом образуется «дерево целей», которое отражает структуру установленных целей (их соподчиненность, взаимосвязь). На рис. 1 представлено дерево целей, где О соответствует общей цели организации; 1, 2, 3, ...к - цели первого уровня; 2.1, 2.2, к.1, к.2к.п - подцели второго уровня и т.д.

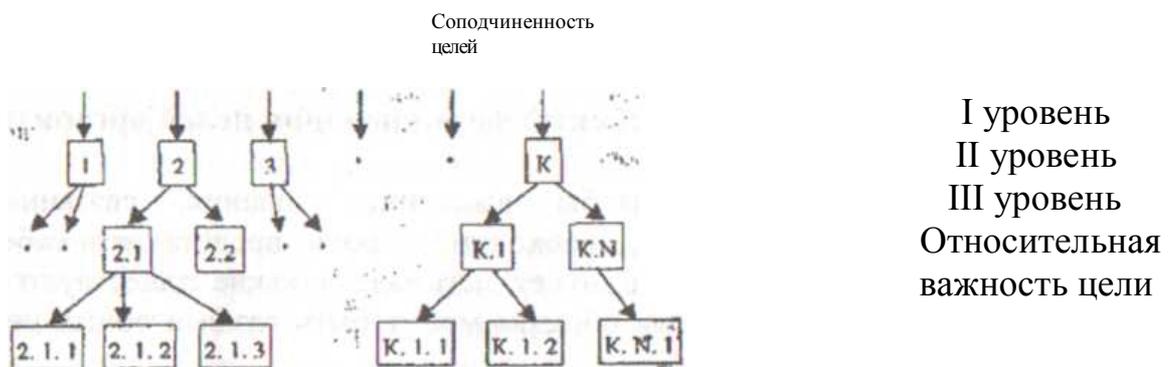


Рисунок 1 - Дерево целей организации

Аналогично рис. 1 студент должен построить дерево целей, соответствующее предложенному варианту общей цели, выбрав формулировки

целей из прил. 1 или составив их самостоятельно, дав необходимую расшифровку.

Например:

О - получение прибыли;

1.1- увеличение объемов производства;

2.1- внедрение новых технологических процессов и т.д. Построенное «дерево целей» должно иметь не менее двух уровней. Цели могут быть сформулированы в следующих областях деятельности организации:

- 1) изготовление и поставки продукции;
- 2) формирование и использование ресурсов;
- 3) качество продукции;
- 4) научно-техническое развитие производства;
- 5) охрана окружающей среды;
- 6) социальное развитие трудового коллектива;
- 7) совершенствование труда и управления.

Студент должен составить формулировки целей не менее чем в четырех областях деятельности.

Приложение 2

Построение организационной структуры

Для того чтобы выполнить задания по построению структуры, необходимо хорошо изучить следующие ключевые понятия:

- 1) степени (уровни управления);
- 2) функции управления;
- 3) организационная структура управления;
- 4) линейные звенья управления;
- 5) функциональные звенья управления.

Также необходимо знать, что характеризует структуру управления, какие существуют структуры, чем отличаются различные типы структур.

При выполнении задания необходимо учесть следующие рекомендации.

Организационная структура аппарата управления предприятием показывает состав, соподчиненность и взаимную связь отдельных звеньев управления. Звено может выполнять одну, часть или несколько функций управления.

Линейные звенья в структуре представлены линейными руководителями (директор, зам. директора, нач. цеха, мастер), функциональные звенья - отделами, бюро, службами, группами.

Название функционального звена должно соответствовать выполняемой функции (функциям) и быть удобно произносимым и по возможности кратким. В качестве названия может использоваться общепринятая аббревиатура (сокращение).

Заместителю руководителя предприятия по определенному направлению деятельности следует подчинить функциональные звенья, выполняющие смежные или близкие) по содержанию функции в рамках данного направления деятельности.

При построении организационной структуры можно использовать традиционные рекомендации распределения функций и подчиненности.

Руководитель предприятия непосредственно (или через заместителя) руководит цехами основного производства, отделом кадров, бухгалтерией, службой контроля качества, отделом капитального строительства.

Главный инженер (зам. директора по техническим вопросам, технический директор) обычно координирует функции, связанные с управлением вспомогательным производством: ремонтно-механическим, инструментальным, энергетическим хозяйством. Данному руководителю также подчиняется звено, выполняющее функцию охраны труда и техники безопасности.

Заместитель директора по экономическим вопросам руководит подразделениями, решающими задачи экономического характера.

Заместитель директора по коммерческим вопросам руководит подсобными и побочными цехами: складами (биржами) сырья, материалов, полуфабрикатов,

готовой продукции, транспортным хозяйством, отделами снабжения и сбыта, хозяйственного обслуживания, жилищно-коммунальным хозяйством.

На предприятии могут быть выделены должности заместителя руководителя по кадрам, по финансам (финансовый директор), по качеству.

При разработке организационной структуры управления предприятием учитываются как отраслевая специфика, так и территориальное размещение предприятия, сложность решаемых управленческих задач и многие другие факторы.

Перечень звеньев аппарата управления предприятием по функциям управления

Функция управления	Примерное наименование звена
Общее руководство	Ген. директор, директор, зам. по производству, зам. по экономике, гл. инженер, технический директор, финансовый директор, коммерческий директор, зам. по кадрам, зам. по кадрам и быту, гл. бухгалтер, нач. цеха, нач. участка, мастер.
Технологическая подготовка производства	Отдел гл. технолога, технический отдел, технолог.
Конструкторская подготовка производства	Отдел гл. конструктора, конструкторское бюро, технический отдел, конструктор, инженер по рационализации.
Оперативное управление	Производственный отдел, диспетчерский отдел, диспетчер.
Технико-экономическое планирование и прогнозирование	Плановый отдел, экономический отдел, планово-экономический отдел, экономист.
Организация труда и заработной платы	Отдел организации труда и заработной платы, отдел научной организации труда, экономист.
Бухгалтерский учет	Бухгалтерия, бухгалтер.
Управление финансами	Финансовый отдел, экономист.
Ремонтное обслуживание	Отдел гл. механика, технический отдел, механик.
Энергетическое обслуживание	Отдел гл. энергетика, технический отдел, энергетик, нач. электростанции.
Охрана труда и	Отдел охраны труда и техники безопасности, инженер

техники безопасности	по охране труда и технике безопасности
Хозяйственное обслуживание и делопроизводство	Административно-хозяйственный отдел, канцелярия, зав. хозяйством, секретарь, делопроизводитель.
Организация процессов	То же
Контроль качества продукции	Отдел стандартизации и качества, отдел качества, отдел технического контроля, инженер по качеству, контролер ОТК.
Материально-техническое снабжение	Отдел материально-технического снабжения, экономист, зав. Складом.
Управление сбытом	Отдел сбыта, отдел маркетинга, экономист, зав. Складом.
Подбор и расстановка кадров	Отдел кадров, инспектор по кадрам.
Управление капитальным строительством	Отдел капитального строительства, инженер по техническому надзору.
Транспортное обслуживание	Транспортный отдел, служба

Приложение 3

Планирование рабочего времени по методу «АЛПЫ»

Результат ежедневного решения менеджером разного рода задач, его успешная деятельность во многом определяются умением правильно организовывать личную работу.

Самоменеджмент - это оптимальная организация личной деятельности менеджера. Самоменеджмент включает ряд функций, в числе которых значительное место занимает планирование. Оно заключается в разработке планов и альтернативных вариантов своей деятельности.

В системе планирования времени одной из ступеней является дневной план работы. В нем устанавливается, какие дела должны быть выполнены в течение рабочего дня, в какой последовательности, какое время необходимо выделить для той или иной задачи.

Разработка плана использования рабочего времени позволяет менеджеру рационально использовать свое время. Существует достаточно большое число методов планирования рабочего времени. Одним из эффективных методов является метод «АЛПЫ».

Метод «АЛПЫ» включает следующие этапы:

- 1) составление заданий;
- 2) оценка длительности поставленных задач;
- 3) резервирование времени;
- 4) принятие решений по приоритетам, сокращению времени и перепоручению дел;
- 5) контроль (учет не сделанного).

1. Составление заданий

Необходимо записать все то, что должен или хочет сделать менеджер в течение следующего дня:

-задачи из общего списка задач или недельного (месячного) плана; не выполненные накануне дела; добавившиеся задачи; периодически возникающие дела;

- сроки, в которые надо выполнить дела.

В формуляре «План дня» рекомендуется использовать сокращения, соответствующие виду деятельности или рубрики:

В - прием посетителей, визитеров;

Д - делегирование или перепоручение дел другим сотрудникам;

К - контроль за процессом выполнения заданий;

П - задание находится в процессе выполнения;

ПК - поездки, командировки;

ПР - письменная работа, деловые письма;

Т - телефонные разговоры;

Ч - чтение документов (отчетов, писем и т.п.)

Могут использоваться другие рубрики, связанные с конкретной профессиональной деятельностью менеджера.

Перечень дел рабочего дня должен быть реальным, т.е. ограничен только теми задачами, которые менеджер фактически может решить.

2. *Оценка длительности поставленных задач.* Напротив, каждого задания необходимо поставить приблизительное время, которое требуется для его выполнения, и получить ориентировочное общее время.

3. *Резервирование времени.* При составлении плана дня необходимо придерживаться следующего правила: планом должно быть охвачено не более 60% времени; приблизительно 40% должно быть оставлено в качестве резервного времени для неожиданных дел (соотношение 60:40). Таким образом, при 8- часовом рабочем дне запланированное время должно составлять около 5 часов.

4. *Принятие решений по приоритетам, сокращению времени и перепоручению дел.* Если выполнение всего списка дел

требует больших затрат времени, необходимо довести список до указанных параметров (5-6 ч), устанавливая приоритеты, перепоручая дела и сокращая время, отведенное для выполнения заданий. Данный этап выполняется в следующей последовательности:

- Выявление существенных и несущественных задач (дел) по временному принципу Парето (соотношение 80:20).

Итальянский экономист В. Парето (1848-1923) сформулировал принцип, по которому отдельные малые части в группе обнаруживают большую значимость, чем их удельный вес в численности этой группы. В практике менеджмента это означает, что в процессе работы за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результата, а остальные 80% времени дают лишь 20% результата.

Этот принцип конкретизируется, если все решаемые задачи проанализировать в соответствии с их долей в итоговом результате (достижении определенной цели) и затем распределить по степени важности. При этом следует приступать сначала к решению немногих наиболее значимых задач, затем многочисленных «второстепенных».

- Установление приоритетов с помощью метода анализа ABC и уточнение в соответствии с ними задач дня.

Анализ ABC базируется на том, что доля более важных и менее важных дел в их общей численности остается в целом неизменной. Задачи (дела) делятся на три группы в соответствии с их важностью (значимостью):

категория А - важнейшие задачи составляют примерно 15% от общего количества задач и дел, которыми занят руководитель или менеджер. Их значимость (достижение определенного результата, цели) составляет 65%;

категория В - важные задачи, на долю которых приходится около 20% от общего числа задач, и их значимость составляет **20%**;

категория С - менее важные и несущественные задачи, которые составляют 65% от общего объема задач, но имеют небольшую долю значимости - 15%.

Рекомендуется за дела группы А браться в первую очередь, чтобы с помощью немногих действий обеспечить большую часть эффекта (результата). На следующие по значимости задачи группы В приходится также существенная часть общего результата. Выполнение относительно большого числа, но менее важных задач группы С в целом дает небольшой итог.

Принятие менеджером решений о приоритетах - процесс субъективный, индивидуальный. При планировании и выявлении задач категории А менеджеру необходимо ответить на следующие вопросы:

- благодаря выполнению каких задач он в наибольшей степени приблизится к достижению главных целей;

- может ли он путем выполнения одной единственной задачи решить несколько других; невыполнение каких задач будет иметь негативные последствия.

Следует иметь в виду, что часто время, необходимое для выполнения действительно важных дел, тратится на срочные, но менее важные дела.

- Рассмотрение каждой задачи с точки зрения возможности ее перепоручения делегирования и рационализации.

Важной функцией менеджера является делегирование полномочий, т.е. поручение подчиненным выполнять дела из сферы своей деятельности. Одновременно с этим должны определяться необходимая компетентность и ответственность перед тем, кто осуществляет делегирование задачи. Следует знать, что ответственность за решаемую задачу не может быть делегирована.

В план дня следует включать только те дела, которые входят в непосредственную компетенцию менеджера в рамках выполняемой специфической функции.

- Проверка потребности во времени и сокращение времени на выполнение всех дел (заданий) до необходимой величины. Установление очередности выполнения задач в соответствии с их значимостью.

- Контроль и перенос дел.

В конце рабочего дня необходимо контролировать выполнение поставленных задач. Остаток дел, которые нельзя перепоручить, следует либо перенести на следующий день, либо завершить за счет резерва времени или сверхурочной работы, либо вычеркнуть из списка.

Примечание. В контрольной работе студента в окончательной вариант плана дня должны быть включены все дела, которые входят в компетенцию менеджера данного вида деятельности.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ **по написанию контрольных работ для заочников по дисциплине** **«Менеджмент и маркетинг»**

В соответствии с учебным планом каждый студент заочной формы обучения, изучающий дисциплину «Менеджмент и маркетинг», должен выполнить контрольную работу по предложенным ниже темам. Контрольная работа имеет целью закрепление знаний, полученных при изучении дисциплины «Менеджмент и маркетинг», на основе углубленной самостоятельной проработки научной и специальной литературы, критического анализа фактических данных по исследуемой проблеме, изучения передового опыта современного менеджмента в России и за рубежом.

Тема контрольной работы выбирается студентом в соответствии с последней цифрой зачетной книжки.

Объем контрольной работы составляет 15 - 18 страниц машинописного текста или компьютерного набора через 2 машинописных интервала (без учета приложений). Объем рукописных контрольных работ в полтора раза превышает объем машинописных.

При оформлении контрольной работы следует руководствоваться следующими правилами.

1. Работа оформляется на стандартных листах формата А4 (210 x 297мм).

2. Контрольная работа включает:

Титульный лист;

Содержание (оглавление);

Введение;

Основную часть;

Заключение;

Список использованной литературы;

Приложение(я) (в случае необходимости).

ТЕМЫ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

1. Менеджмент в деятельности современных предприятий.
2. Менеджмент и предпринимательская среда.
3. Функции управления: классификация и использование при построении структур управления.
4. Стратегический менеджмент.
5. Характеристика типов моделей выбора управленческих решений.
6. Выбор стратегии развития фирмы.
7. Разработка бизнес-плана предприятия.
8. Влияние социально-психологических качеств менеджера на принятие им управленческих решений.
9. Организация управления в конкретной фирме.
10. Неопределенность и риск при принятии управленческих решений.
11. Рациональная организация работы менеджеров.
12. Внутрифирменный управленческий контроль, его функции и организационные формы.
13. Социально-психологические методы управления.
14. Система потребностей: классификация и виды настройки производства на их удовлетворение.
15. Различные средства рекламы.
16. Реклама в прессе.
17. Законодательные ограничения на ценообразование.
18. Маркетинг услуг.
19. Маркетинг идей.
20. Фирменный стиль.
21. Законодательные ограничения на ценообразование и маркетинг.
22. Статистический контроль качества и маркетинг.
23. Издержки производства и маркетинг.
24. Рынок продавца.
25. Рынок покупателя.
26. Потребитель, его права и маркетинг.
27. Внешнеэкономическая деятельность, ценообразование и маркетинг.
28. Каналы распределения товаров и их виды.
29. Товарная номенклатура и ее признаки.
30. Эффективность маркетинговой деятельности.
31. Макросреда и функционирование фирмы.
32. Оценка издержек при ценообразовании.
33. Анализ цен и товаров конкурентов.
34. Различные средства рекламы.
35. Реклама в прессе.
36. Законодательные ограничения на ценообразование.

- 37.Маркетинг услуг.
- 38.Маркетинг идей.
- 39.Фирменный стиль.
- 40.Законодательные ограничения на ценообразование и маркетинг.
- 41.Статистический контроль качества и маркетинг.
- 42.Издержки производства и маркетинг.
- 43.Рынок продавца.
- 44.Рынок покупателя.
- 45.Потребитель ,его права и маркетинг.
- 46.Внеэкономическая деятельность, ценообразование и маркетинг.
- 47.Каналы распределения товаров и их виды.
- 48.Товарная номенклатура и ее признаки.
- 49.Эффективность маркетинговой деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2010. - 704 с.
2. Герчикова А.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2010. - 501 с.
3. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учебное пособие. - М.: Дека, 2011. - 380 с.
4. Менеджмент: (современный российский менеджмент): Учебник для студ. вузов / Под ред. Ф.М. Русинова, М.Л. Разу. - М.: ФБК-Пресс, 2009 - 502 с.
5. Голубков Е.П.. Основы маркетинга: Учебник. - М.: Финпресс, 2009.-656с.
6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. - СПб: Питер, 2010. - 896с.
7. Голубков Е.П. Маркетинговые коммуникации: Учебное пособие. - М.: Финпресс, 2009. - 304с.
8. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента.-М., 2012. - 398с.
9. Смолкин А.М. Менеджмент “Основы организации”.- М.: Инфра-М, 2009. - 248с.
10. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. Б.Б. Боброва. Общ. ред. Е.М. Пеньковский. - СПб.: АО "Корунд", АОЗТ "Литера плюс", 2010.
11. Большов А.В. Менеджмент: теория и практика: Учебное пособие. - Казань: КФЭИ, 2011. - 180 с.
12. Менеджмент: Метод, указ. к самот. работе / Казан.гос.технол.ун-т; /Сост.: М.В. Егорова, Э.В. Бардасова. - Казань, 2009. - 24 с.
13. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г.Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М.: ИНФРА-М, 2009.-669 с.
14. Маркетинг. Учебник-практикум / Под ред. проф. Н.П. Ващекина - М.: Информ-Знание, 2009. -352 с.
15. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Практикум по маркетингу: ситуационные задачи и тест-контроль: Учебное пособие / Под общ. ред. акад. А.Н. Романова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011.-235 с.
16. Панкрухин А.П. Маркетинг-практикум: Ситуационные задания. Кейсы. Тесты: Учебное пособие. - М.: ИМПЭ, 2010. - 160 с.
17. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В.. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: Учебное пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2009. - 528с.
18. Ладанов И.Д. Практический менеджмент: (Психотехника управления и самотренировки). - М.,2010. - 494 с.
19. Артур А. Томсон-мл, А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. М. 2009.

20. Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 2011.-384 с.
 21. Управление персоналом организации. Учебник под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-М. 2009. - 512с.
 22. Кричевский Р.Л. Если Вы - руководитель ... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело, 2010-325 с.
 23. Шамхалов Ф.И. Американский менеджмент: теория и практика. - М.: Наука, 1993. - 176 с.
 24. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финпресс, 2009. - 464с.
 25. Штерн и др. Маркетинговые каналы. 5-е изд. М.: Изд. Дом Вильямс, 2012. - 624с.
 26. Дайан А., Троядек А., Троядек Л. Стимулирование сбыта и рекламы на месте продажи. - М.: АО "Прогресс", "Универс", 2010.
 27. Диксон Питер Р. Управление маркетингом /Пер. с англ. - М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 2011. - 560 с.: ил.
 28. Дойль П. Менеджмент Маркетинг: стратегия и тактика. - Спб: Питер, 1999. - 560 с.
 29. В.Е. Есипов и др. Цены и ценообразование. Питер, 2011. - 464с.
 30. Классики маркетинга: Сборник / Сост. Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква - СПб.: Питер, 2011. - 746 с.
 31. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. / пер. с франц. - СПб.: Наука, 2010.-780с.
 32. Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по сегментации рынка. Питер, 2009. - 240с.
 33. www.marketing.spb.ru
 34. www.cfin.ru
 35. www.altre.ru
 36. www.marketingandresearch.ru
- Журналы: "Маркетинг", "Маркетинг в России и за рубежом", "Маркетинговые исследования в России", "Практический маркетинг", "Рекламный мир", "Эксклюзивный маркетинг".

Учебное издание

Хисматуллина Алсу Мидхатовна
кандидат экономических наук, доцент

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Корректор Габдурахимова Т.М.
Худ. редактор Федорова Л.Г.

Сдано в набор 10.01.2014
Подписано в печать 16.01.2014
Бумага писчая. Гарнитура Таймс.
Усл.печ.л.5,3. Тираж 100.
Заказ №4.

НХТИ (филиал) ФГБОУ ВПО «КНИТУ»,

г. Нижнекамск, 423570, ул.30 лет Победы, д.5а.