

МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Российский химико-технологический университет имени Д. И. Менделеева

Н. И. Гавриленко, Д. С. Лопаткин, Т. Н. Шушунова

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

Утверждено Редакционным советом
университета в качестве учебного пособия

Москва
2020

УДК 339.1.38
ББК 65.9 (2) 421
Г43

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор, декан экономического факультета Российского государственного социального университета

П. В. Солодуха

Доктор экономических наук, профессор Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета при правительстве РФ

Л. И. Черникова

Гавриленко Н. И.

Г43 Основы менеджмента и маркетинга: учеб. пособие / Н. И. Гавриленко, Д. С. Лопаткин, Т. Н. Шушунова. – М.: РХТУ им. Д. И. Менделеева, 2020. – 184 с.

ISBN 978-5-7237-1726-8

Излагаются особенности менеджмента и маркетинга как деятельности по эффективному управлению организациями в различных отраслях промышленности и сфере услуг в рыночных условиях.

Дана краткая характеристика сущности и основных функций менеджмента, современных теорий мотивации персонала, стилей и методов эффективного управления предприятиями; раскрыта сущность маркетинговой деятельности фирмы, маркетинговых стратегий, планирования и контроля маркетинговой деятельности, формирования товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики фирмы.

Предназначено для студентов вузов, бакалавров технологии, обучающихся по направлениям подготовки химических специальностей.

УДК 339.1.38
ББК 65.9 (2) 421

ISBN 978-5-7237-1726-8

- © Российский химико-технологический университет им. Д. И. Менделеева, 2020
- © Гавриленко Н. И., Лопаткин Д. С., Шушунова Т. Н., 2020

Введение

Менеджмент в условиях рыночной экономики и глобализации представляет собой особый вид деятельности, которую нельзя выполнять успешно, руководствуясь лишь общими рекомендациями по улучшению дел в различных организациях, которыми являются предприятия добывающей и обрабатывающей промышленности, в том числе предприятия химического, нефтегазохимического и металлургического комплекса, а также предприятия сферы услуг. Современный руководитель должен понимать важность общих рекомендаций и осознавать значимость многочисленных вариантов принятия управленческих решений, в различных условиях внешней окружающей среды.

В данном учебном пособии рассматриваются основные концепции и функции менеджмента, без знания которых нельзя успешно управлять персоналом любых организаций. В пособии много внимания уделено как теоретическим проблемам мотивации и стимулирования персонала, так и их практического применения на российских предприятиях. Менеджмент реализуется в практической деятельности руководителей современных хозяйствующих субъектов как система эффективного управления.

Менеджмент регулируется законами развития рыночной экономики и направлен на гибкое приспособление различных видов производственно-сбытовой деятельности к изменяющимся условиям рынка товаров и услуг.

Менеджмент как наука управления разрабатывает средства и методы, которые способствуют наиболее эффективному достижению целей организации, повышению производительности труда и рентабельности производства, исходя из сложившихся условий во внутренней и внешней среде.

В связи с этим объективно обосновано появление и развитие в современных условиях новых подходов к управлению, ориентированных на решение проблем управления как в мелких и средних промышленных организациях, так и в крупных, вплоть до транснациональных корпораций и вертикально интегрированных компаний с учетом рыночной ситуации, т.е. возникает необходимость проведения маркетинговых исследований.

Основные понятия маркетинга излагаются при подготовке руководителей всех рангов – менеджеров и маркетологов, инженеров-технологов.

В данном учебном пособии рассмотрены основные особенности маркетинга как деятельности по управлению фирмой в рыночных условиях по анализу потребностей и поиску оптимальных путей их удовлетворения.

В пособии достаточно полно раскрыты основные понятия и категории маркетинга, основные виды и направления маркетинговой деятельности предприятия (фирмы) в современных условиях.

Цель данного учебного пособия – кратко изложить сущность основных понятий «менеджмента» и «маркетинга», а также особенности современного развития этих видов организационно-управленческой деятельности.

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Менеджмент: основные понятия, методы и подходы

1.1. Менеджмент: сущность, виды, подсистемы, уровни, методы

Определений понятию «менеджмент» в современной экономической литературе дано достаточно много. Например, в Оксфордском словаре *менеджмент* определяется как способ или манера обращения с людьми; власть и искусство управления; особого рода умелость и административные навыки; орган управления, административная единица.

Иногда *менеджмент* определяется как наука, как вид деятельности, как процесс, с помощью которого руководители (менеджеры) формируют организации и управляют ими.

Считаем, что *менеджмент* можно определить как:

- совокупность учебных дисциплин, изучающих проблемы эффективного управления различными хозяйствующими субъектами в современных условиях (основы менеджмента, производственный менеджмент, инновационный менеджмент, организационный менеджмент, финансовый менеджмент, информационный менеджмент, социальный менеджмент, менеджмент персонала и другие учебные дисциплины);
- совокупность методов и средств воздействия на управляемую подсистему для достижения целей организации.

Виды менеджмента: стратегический менеджмент, оперативный менеджмент, инновационный менеджмент, производственный менеджмент, социальный менеджмент, организационный менеджмент, информационный менеджмент, менеджмент персонала, а также менеджмент по отраслям и видам деятельности (в банковской, гостиничной, страховой, туристической сферах деятельности т.д.).

С точки зрения субъектно-объектной основы управления, руководитель (менеджер) как *субъект управления* должен уметь анализировать сложившуюся ситуацию, выявить тенденции ее развития, разработать эффективную стратегию и организовать успешную ее реализацию.

А исполнитель как *объект управления* должен реализовать управленческое решение, принятое руководителем, и тем самым способствовать достижению целей организации.

Таким образом, *процесс управления* представляет собой совокупность целенаправленных действий руководителя по разграничению, согласованию и интеграции совместной деятельности сотрудников для достижения определенных целей организации.

Цели организации – это желаемое будущее состояние объекта, для достижения которого необходимо рациональное использование имеющихся ресурсов (людских, финансовых, материальных, технологических и информационных).

Подсистемы менеджмента:

- **целевая подсистема** – определяет, что должно быть на выходе (результаты деятельности в конкретных показателях: объемы, ассортимент и качество выпускаемых товаров; объем прибыли; доля на рынке, ресурсосбережение и т.п.).

- **обеспечивающая подсистема** включает методическое, ресурсное, информационное и правовое обеспечение различных видов деятельности и выполнение принятых решений.

- **функциональная подсистема** обеспечивает осуществление различных видов деятельности отделов и служб организации: планирование деятельности; НИОКР; организация производства; маркетинг; сервис товаров, регулирование управления и производства и т.д.

- **управляющая подсистема** организует эффективное управление персоналом, своевременное и правильное принятие управленческих решений, оперативное управление их реализацией, исходя из сложившейся ситуации во внешней и внутренней среде.

Уровни управления: высший, средний и низший.

Методы управления: административные, экономические, социально-психологические.

1.2. Функции и подходы в менеджменте

Функции управления – особые виды специализированной управленческой деятельности, выделившиеся в процессе разделения управленческого труда.

Функции менеджмента (управления):

1. **Маркетинг** – аналитический и активный аспект в управлении фирмой (анализ рынка и выявление его потребностей; производство необходимых товаров и услуг для их удовлетворения).

2. **Прогнозирование** – определение возможного сценария развития фирмы в условиях меняющейся внешней среды, на основе анализа существующего положения, вероятностных путей и способов достижения поставленных целей.

3. **Планирование** – процесс определения целей, а также путей и средств их достижения, расписанных по времени, ресурсам, исполнителям и последовательности.

4. **Организация** – обоснование и выбор элементов управляющей и управляемой систем, установление пространственно - временных и причинно - следственных связей между ними.

5. **Мотивация** – сила, побуждающая человека к действию, создание условий работникам для повышения эффективности их деятельности по достижению целей.

6. **Инновация** – разработка новых направлений деятельности, технологий, товаров и т.п., обеспечивающих конкурентоспособность фирмы.

7. **Анализ и учет** – сбор, обобщение, обработка и использование необходимой информации для обоснования принятия управленческих решений и реализации других функций управления.

8. **Делегирование** – распределение власти и ответственности на фирме среди сотрудников, повышающее эффективность ее деятельности.

9. **Принятие решений** – акт выбора руководителем одной из многих альтернатив развития фирмы, постоянно повторяющееся целенаправленное воздействие руководителя на процесс управления персоналом и фирмой.

10. **Контроль** – выявление степени соответствия текущих показателей плановым (установленным) заданиям (нормам, показателям, критериям).

11. **Регулирование (корректирование)** – процесс устранения отклонений в функционировании фирмы от заданных плановых значений (норм) или от естественного хода процесса. Корректировке подлежат все вышеперечисленные выполняемые функции менеджмента.

Поэтому руководителю необходимо постоянно осуществлять анализ рынка, корректируя свои действия, исходя из изменений, происходящих на рынке (совершенствовать маркетинговую деятельность); совершенствовать прогнозирование, планирование, организацию, мотивацию, инновации, систему анализа и учета, принятия управленческих решений, контроля и т.п.

Корректировке подлежат и сами корректирующие действия. Например, руководитель наказал всех сотрудников отдела за несвоевременно сданный отчет. Через месяц отчет также не был сдан вовремя, значит, принятые меры оказались не действенными. В следующем месяце два сотрудника были лишены премии в размере 100%, один был лишен 50 % премии, а еще два были устно предупреждены о недостатках в работе. В следующем месяце отчет был сдан вовремя и выполнен на хорошем профессиональном уровне.

Основные подходы в менеджменте: *системный, функциональный, административный, ситуационный.*

Системный подход – методология исследования любых объектов как систем, своеобразный алгоритм эффективных действий руководителя.

Элементы системы: *вход, выход, факторы, влияющие на процессы, происходящие в системе.*

Алгоритм системного подхода:

- сформулировать конкретные цели развития системы (**выход**);
- определить, какие ресурсы должны быть **на входе**, необходимые для достижения целей (**выхода**);
- выявить **факторы (внешние и внутренние)**, влияющие на **процессы**, происходящие в системе с целью повышения эффективности их осуществления.

Основные системные принципы: *целостности; структурности; взаимозависимости структуры и среды; иерархичности; множественности описания каждой системы.*

Рассмотрим элементы системного подхода, представленные на рис. 1.

При применении системного подхода на основе маркетинговых исследований сначала **формируются параметры выхода** (цели деятельности в конкретных показателях): объемы выпуска продукции или услуги: что производить, с какими показателями качества, с какими затратами, для кого, в какие сроки, кому и как продавать и по какой цене. На эти вопросы ответы необходимо дать одновременно. Выход должен быть конкурентоспособным по нормативам и потребительским свойствам, отвечающим требованиям потребителей.



Рис. 1. Основные элементы системного подхода

Затем определяются основные параметры **входа**: какие необходимы ресурсы и информация для нормального функционирования производства (процесса).

Потребность в ресурсах и информации определяются после изучения организационно-технического уровня производства системы (уровня техники, технологии, организации производства, труда и управления – **внутренние факторы**) и **факторов внешней среды** – (политических, экономических, технологических, социально-демографических, культурных и инфраструктуры данного региона), влияющих **на процессы**, происходящие в системе.

Обратная связь является коммуникационным каналом от потребителей системы («выхода») к изготовителю товара и поставщикам («входа») системы. При изменении требований потребителей к товару, параметров рынка, появлении организационно-технических новинок «вход» системы и сама система должны отреагировать на эти изменения и внести соответствующие изменения в параметры функционирования.

Функциональный подход – определение совокупности функций, которые нужно выполнить для решения проблемы и удовлетворения потребности. Например, производственники решают производственные проблемы, финансисты – финансовые и т.п.

Сущность **административного (директивного)** подхода заключается в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения и т.п.).

В основе административного подхода лежат административные методы управления, которые опираются на:

- 1) систему законодательных актов страны и региона;

- 2) систему нормативно-директивных и методических (обязательных к применению) документов фирмы и вышестоящей организации;
- 3) систему планов, программ, заданий;
- 4) систему оперативного руководства, граничащую с психологическими аспектами.

Ситуационный подход основывается на том, что пригодность различных методов управления определяется поставленными конкретными целями, исходя из конкретной ситуации. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является тот метод, который более всего поможет достичь целей организации в конкретной ситуации, максимально адаптирован к ней.

Методология ситуационного подхода как четырех шаговый процесс:

1. *Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность.* Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля, количественных методов принятия решений.

2. *Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны.* Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, как положительные, так и отрицательные, от применения данной методики или концепции.

3. *Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию.* Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой будет получен эффект при изменении одной или нескольких переменных.

4. *Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы отрицательный наименьший эффект с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в существующих условиях.*

Таким образом, руководитель должен уметь применять общие рекомендации менеджмента по повышению эффективности деятельности организации с учетом конкретных целей и ситуации, складывающейся на рынке.

2. Исторические школы менеджмента

В теории менеджмента существуют следующие *основные школы управления*:

1. *Классическая школа управления (научное, административное управление, бюрократическая организация).* Рабочий – орудие труда в целях максимизации прибыли.

2. *Доктрина (школа) человеческих отношений.* Учитываются психологические факторы работника, его чувства, эмоции, взаимоотношения с

коллективом. В отношении к человеку как к личности стали видеть резервы роста производительности труда.

3. *Эмпирическая школа управления.* Основывается на опыте и практике управления крупных бизнесменов, менеджеров, получивших высокие результаты в своей деятельности.

4. *Школа социальных систем.* Внимание акцентируется на взаимоотношении человека в коллективе; формирования оптимальных рабочих групп; выявление связи между этническими, психологическими, возрастными, половыми факторами и производительностью труда.

5. *Новая школа управления.* Основывается на математических методах; реализация управления на базе вычислительной техники, компьютерных сетей и т.д.

2.1. Классическая (традиционная) школа управления

1. Классическая (традиционная) школа управления: Ф. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, А. Файоль, Ч. Барнард, Л. Урвик, М. Вебер и др.

Основоположником научного менеджмента считается Фредерик Уинслоу Тэйлор (1856 – 1915 гг.), имевший более 100 изобретений.

Основные принципы системы научного менеджмента Ф. Тейлора:

- администрация разрабатывает научный фундамент деятельности предприятия,
- администрация производит тщательный отбор рабочих, тренирует и обучает их,
- администрация осуществляет сердечное сотрудничество с работниками,
- устанавливается почти равномерное распределение труда и ответственности между администрацией предприятия и рабочими.

Анри Файоль (1841 – 1925 гг.), писал: «Управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

Он выделил *14 принципов управления:*

- 1) разделение труда,
- 2) власть – ответственность,
- 3) дисциплина,
- 4) единство распорядительства,
- 5) единство руководства,
- 6) подчинение частных интересов общим,
- 7) вознаграждение персонала,
- 8) централизация,
- 9) иерархия,
- 10) порядок,
- 11) справедливость,
- 12) постоянство состава персонала,
- 13) инициатива,

14) единение персонала (корпоративный дух).

А. Файоль разработал универсальный (функциональный) подход успешного управления организацией. Проанализировав основные принципы, сформулированные им, многие современные специалисты в области управления представляют его взгляды на сущность управления в современной трактовке, которая представлена на рис. 2.

Л. Урвик выделил принципы построения формальной организации, к ним он отнес:

1. *Соответствие структуры выполняемым функциям.* Необходимо сначала определить, что надо делать и какие функции выполнять для достижения целей организации, а затем формировать оргструктуру управления.

2. *Соответствие людей структуре.* Затем необходимо подбирать специалистов в различные отделы и службы созданной оргструктуры управления организацией.



Рис. 2. Современное восприятие функционального подхода А. Файоля

3. *Создание специального и «генерального» штаба.* Штаб должен разрабатывать рекомендации для руководителя, заниматься подготовкой и передачей приказов руководителя, контролем и оказанием ему помощи в координации усилий штабных специалистов.

4. *Сопоставимость прав и ответственности.* Руководителей следует наделять властью, равной ответственности.

5. *Диапазон контроля* – число лиц, непосредственно подчиняющихся

руководителю.

6. *Специализация.* Типы специализации управленческих работников: по признаку цели, операции, типу потребителя или географическому признаку.

7. *Определенность.* Для каждой должности в организации должны быть определены права, обязанности, ответственность, взаимоотношения и взаимосвязи с другими лицами.

Следовательно, Л. Урвик глубже, чем А. Файоль, сформулировал основные принципы построения формальной организации.

Макс Вебер утверждает, что бюрократия осуществляет свои действия на основе формализованных рациональных правил, правомерность которых закреплена в законах. По его мнению, *бюрократия* – это типичный пример легального господства которое основывается на следующих *принципах*:

- существование определенных служб, строго определенных законами и правилами,
- защита служащих при исполнении ими своих обязанностей,
- иерархия в выполнении функций, четкая административная структура,
- подбор кадров на конкурсной основе,
- регулярная оплата труда служащего,
- право контроля администрации за работой подчиненных,
- возможность продвижения по службе на основе оценки по объективным критериям,
- полное отделение выполняемой функции от личности служащего, никто не может быть собственником своего поста.

Государственный чиновник, по мнению М. Вебера, должен:

- быть компетентным в поручаемых ему вопросах,
- быть дисциплинированным,
- соблюдать служебную иерархию,
- заниматься выполнением только служебных обязанностей,
- получать денежное содержание в соответствии с занимаемой должностью,
- последовательно продвигаться по службе,
- обладать профессионализмом.

В зависимости от характера власти, которой обладает руководитель, М. Вебер выделил три основных *типа управления организацией*: харизматический, традиционный, идеальный (бюрократический).

Харизматический тип основан на влиянии, свойствах личности руководителя, его способности привлекать сторонников.

Традиционный тип возникает из харизматического в тех случаях, когда происходит естественная замена лидера и члены организации по традиции подчиняются руководителю, пришедшему на смену прежнему.

Идеальный (бюрократический) тип организации основан на специальном разделении власти, где руководителю принадлежат функции лидера.

2.2. Доктрина (школа) человеческих отношений

Тейлоризм перестал удовлетворять требованиям капитализма того времени, что натолкнуло ученых на поиск новых путей повышения эффективности деятельности предприятий. Доктрину (школу) человеческих отношений разработали Мари Паркер Фоллетт и Элтон Мэйо.

Менеджмент, по мнению М. Фоллетт, есть «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Проводя экспериментальные исследования по производительности труда в г. Хоторне, Э. Мэйо установил, что разработанные рабочие операции и высокая зарплата не всегда приводили к повышению производительности труда. Коллеги по группе иногда оказывали на работников более весомое влияние, чем требования руководителя и материальный интерес.

Абрахам Маслоу и другие психологи считали, что мотивами поступков людей являются, главным образом, не экономические интересы, а различные потребности, которые лишь частично и косвенно могут быть удовлетворены с помощью денег.

Представители школы человеческих отношений:

- уделяют больше внимания совершенствованию труда в системе управления;
- отказались от принципа «координации посредством иерархии» (классическая школа), считая, что направление линии власти только сверху вниз не всегда эффективно;
- выдвинули метод «координации посредством комиссий», предполагающий изучение отношений по горизонтали;
- убеждены, что делегирование – это двусторонний процесс, при котором низовые уровни организации делегируют вверх функции административной и координационной деятельности, а верхние слои делегируют вниз право выполнять указанные действия;
- считают, что руководитель должен всесторонне знать подчиненных с тем, чтобы обеспечить надежность выполнения функций и оказывать помощь в их выполнении.

Представитель школы Д. МакГрегор предложил два подхода к организации управления:

- первый основан на применении «кнута и пряника»,
- второй – на создании условий стимулирования у работников инициативы, изобретательности и самостоятельности в достижении целей организации.

Д. МакГрегор: по мере перехода от принуждения к поощрению инициативы структура организации должна претерпевать изменения в сторону уменьшения жесткости иерархии.

Концепция управления с позиции науки о поведении – Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг.

Объекты исследования – аспекты социального взаимодействия, мотивации к труду, характера власти и авторитета, оргструктуры, линии связи в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни.

Школа человеческих отношений сосредоточивала свое внимание главным образом на методах налаживания межличностных отношений, а новый подход стремился оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей.

Цель школы поведенческих наук – повышение эффективности предприятия за счет повышения эффективности использования человеческого фактора.

2.3. Эмпирическая школа управления

Эмпирическая школа управления – П. Дракер, Р. Дэвис, Д. Миллер.

Главная задача менеджмента – получение, обработка и анализ собранных данных и разработка рекомендаций управляющим.

Два направления эмпирической школы:

- исследования в области практики организации управления,
- разработка теоретических основ современного общества, где нет эксплуатации человека, а все люди равны и имеют равные возможности в получении и распределении прибыли.

Направление исследований – изучение содержания труда и функций руководителей.

Представители эмпирической школы:

- акцентируют внимание на профессионализации управления;
- считают, что руководитель должен создать из имеющихся разнородных ресурсов подлинно целое единство, а каждое решение и действие должен ориентировать на долгосрочные перспективы развития организации;
- утверждают, что менеджер выполняет *функции*: определение целей предприятия и возможных путей их достижения, доведение конкретных задач до его работников;
- уверены, что в основе деятельности предприятия лежит классификация работ и их распределение, создание оптимальной структуры управления, подбор и расстановка кадров;
- используют меры поощрения и принуждения для стимулирования и координации деятельности работников, установления эффективного контроля;
- устанавливают нормы выработки, анализируют и оценивают деятельность персонала предприятия;
- совершенствуют систему мотивации работников в зависимости от результатов их деятельности;

- считают, что менеджер должен владеть научно обоснованными и проверенными на практике методами и приемами управления;
- акцентируют внимание на умении налаживать взаимосвязи и коммуникации.

Реализация этих рекомендаций приводила многие организации к успеху на рынке.

2.4. Школа социальных систем

Школа социальных систем – Д. Марч, Г. Саймон, А. Этциони. Центром школы является Институт Карнеги.

Работник в организации рассматривается как социально ориентированное и направляемое существо, потребности которого влияют на внутреннюю среду организации, которая оказывает обратное влияние на работника.

Школа социальных систем рассматривает человека в социальной группе как один из множества взаимозависимых и взаимодействующих факторов в сложном комплексе социальных отношений организации. Считается, что потребности человека и потребности организации не совпадают (эмерджентность). Вводится понятие иерархии потребностей человека. Достигнув одного уровня потребностей, работник стремится к удовлетворению следующего уровня, выражая свою индивидуальность в условиях полной свободы.

Но так как по своей природе организация ставит преграды на пути достижения потребностей индивида, они вступают в конфликтную ситуацию. В этом подходе заключается главное различие между школой социальных систем рассмотренными ранее теориями управления.

2.5. Новая школа управления

Новая школа управления – Р. Люс, Д. Форстер, А. Голдберг. Она характеризуется развитием современных количественных методов обоснования решений внедрением в науку управления аппарата точных наук и компьютеров.

Вначале исследование операций было направлено на разработку методов количественного анализа конкретной ситуации и задачи. Со временем исследование операций выделилось в самостоятельную отрасль науки, которая начала развиваться в двух главных *направлениях*:

- построение математических моделей развития явлений – управление запасами, распределение ресурсов, массовое обслуживание, замена устаревшего оборудования, выбор стратегий поведения в условиях неопределенности и др.;
- изучение систем.

Теория управленческих решений (60-е гг.) занимается:

- методами математического моделирования процессов выработки управленческих решений;

- разработкой алгоритмов получения оптимальных решений с применением теории статистики, теории игр и др.;
- созданием количественных прикладных и абстрактных математических моделей экономических явлений (моделей воспроизводства в масштабе общества и отдельных фирм, моделей баланса затрат и выпуска продукции, моделей прогнозирования научно-технического и экономического развития).

Был сделан фундаментальный для системы управления вывод – главный потенциал для прогрессивных изменений заложен в самом человеке, в его сознании и культуре. Было доказано, что культурные стереотипы поведения человека в организации оказывают прямое воздействие на конечные результаты производственной деятельности.

Особенности менеджмента конца XX и начало XXI столетия. Управленческая мысль развивалась в трех основных направлениях:

- *увеличение «технократизма»* – повышение уровня материально-технической базы современного производства и оказание услуг на новой более высокой технической базе.
- *рост внимания к организационной культуре и к различным формам демократизации управления*, участие в доходах предприятия рядовых работников, в осуществлении ими управленческих функций, участие в собственности (партисипативность).
- *усиление международного характера управления*, которое привело к появлению международного менеджмента. Внимание управленческой мысли сейчас приковано к определению общих особенностей и выделению специфических, универсальных форм и методов управления, возможностям наиболее эффективно выполнять функции управления в условиях разных стран, приспособление к национальной местной среде и ряд других.

3. Организация: сущность, черты, структура, виды, среда функционирования

3.1. Организация: сущность, структура, черты, виды

Организация – группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Организация – это открытая система взаимодействующих и управляемых частей (подразделений, людей и т.д.), работающая с определенной миссией, целью, смыслом.

Ресурсы организации: финансовые; материальные; людские; информационные; временные.

Управление – процесс распределения и движения ресурсов организации с заданной целью в соответствии с планом и непрерывным контролем результатов работ.

Требования к организации:

1. Наличие минимум двух людей, которые считают себя частью одной группы.
2. Наличие хотя бы одной цели.
3. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Виды организаций:

формальные организации – они созданы по воле людей, возглавляются руководителями, добиваются общественно значимых целей, имеют структуру, Устав, регистрацию.

неформальные организации – люди группируются вокруг одного (чем-то выделяющегося) человека и регулярно вступают во взаимодействие друг с другом, образуются и действуют спонтанно, на основе личных контактов, симпатий, увлечений.

простые организации имеют одну цель.

сложные организации многоцелевые.

Основные черты организации:

- *взаимосвязь с внешней средой*, откуда она пополняет свои ресурсы и куда сбывает произведенные товары (услуги). Внешняя среда – множество факторов, оказывающих влияние на все, что происходит внутри организации (экономические условия, потребители, конкурирующие организации, техника и технология...).

- *разделение труда* – разделение всей работы на составляющие компоненты по горизонтали («горизонтальное разделение труда»), для чего создаются подразделения, за которыми закрепляются присущие им функции (задачи) и которые добиваются своих целей (производственный отдел, бухгалтерия, финансовый отдел...). Отделы и службы – группы людей с направленной координацией деятельности для достижения общих целей. Координация – следствие разделения труда по вертикали, по сути, это управление.

- *управление*.

Эффективность деятельности организации характеризуется показателями: доля рынка, объем продаж, величина товарооборота и т.д., т.е. результатами, отражающими достижения организации во взаимосвязи с рыночной средой.

Достижение целей зависит от способности организации быстро адаптироваться к динамичным внешним условиям, от гибкости производственного процесса и его мобильности, от уровня себестоимости выпускаемой продукции (предлагаемых услуг) и т.п.

Виды эффективности деятельности организации:

- *внешняя эффективность* – эффективность использования внешних возможностей организации по своевременному удовлетворению запросов рынка путем предоставления потребителям нужных товаров и услуг.

- *внутренняя эффективность* – эффективность использования ее внутренних возможностей, т.е. оптимальное использование ресурсов организации в целях производства высококачественных товаров и услуг по низкой себестоимости, вотчина «классического» менеджмента.

Свойства организации: открытость, реальность, сложность, целостность, полиструктурность, изменчивость, адаптируемость, развиваемость, выживаемость, иерархичность.

Менеджмент существует для того, чтобы развивать организацию.

3.2. Внешняя среда организации

Организации существуют в среде, состоящей из множества элементов:

- рынок, с его предложениями и запросами,
- акционеры с их интересами получения дивидендов и реализации прав собственности,
- правительство с его налоговыми и законодательными требованиями,
- партнеры, по отношению к которым организация имеет свои обязательства,
- меняющиеся технологии, оборудование, требования к качеству продукции, образовательному уровню исполнителей, возрастающие запросы наемных работников,
- деятельность конкурентов, последствия экономических кризисов и т.п.

Среда влияет на деятельность организации, а руководитель должен учитывать это в постоянно меняющихся условиях. Поэтому, можно выделить среду, параметры которой изменяются медленно, и такую, которая меняется резко и непредсказуемо.

В результате равномерного перехода внешней среды из «спокойного» состояния в изменчивое произошли глобальные изменения основных экономических показателей среды:

- резкое сокращение жизненных циклов и усложнение товаров;
- уменьшение сроков разработки товаров;
- невыгодность содержания складов;
- изменение требований к технической подсистеме организации;
- изменение отношений заказчик – изготовитель (уверенность в компетентности);
- нереальность содержания собственных экспертных наукоемких служб;
- потребитель диктует требования поставщику;
- ужесточение конкурентной борьбы;
- цены не самое главное условие успеха.

Турбулентная внешняя среда предъявляет свои требования. Если менеджеры не «уловят» изменений в окружающей среде и вовремя не изменят свою организацию, то через некоторое время прежние позиции будут проиграны более успешным конкурентам. Поэтому необходимы:

- уменьшение размеров организации,
- реорганизация,
- постоянное отслеживание ситуации во внешней среде,
- немедленная реакция на изменения внешней среды,
- введение системы производства «intime», «дзидока», «камбан» и т.п.

При «intime» производстве части изделия изготавливаются «точно вовремя», так, что дефекты обнаруживаются сразу, а их причины устраняются немедленно по ходу перемещения заготовки от позиции к позиции, а, в идеале, вообще без попадания на склад. «Дзидока» – система автономного контроля качества продукции, когда бракованное изделие нельзя произвести из-за остановки оборудования. «Камбан» – система карточек, каждое изделие в определенной последовательности попадает на место сборки и монтажа вовремя и в определенной последовательности.

Менеджмент управляет процессом трансформации, манипулирует входами и подстраивает выходы в соответствии с существующими запросами рынка (внешней среды).

4. Миссия организации и управление целями организации

4.1. Миссия организации

В основе эффективного планирования деятельности любой организации лежит целеполагание, так называемая установка целевых ориентиров ее развития.

Существует три типа целевых установок в организации: *миссия, видение и цель*.

Потребность в определении *миссии организации* появилась еще в 70-х гг. прошлого столетия, когда руководителям необходимо было кратко охарактеризовать свою организацию, указав на ее основные отличия от других подобных организаций, когда нужно было найти исходную точку для формирования эффективной стратегии развития организации.

Введение понятия «*миссия организации*» в широкий научный оборот обусловлено следующими основными *причинами*:

- повысилась роль общественного и государственного контроля над деятельностью организаций;
- владельцы многих преуспевающих организаций осознали, что только их личные цели или только прибыль уже не могут быть основной целью существования организации;

- в условиях насыщенного рынка от каждой организации потребовалось определение ее конкретного «индивидуального имиджа»;

- появилась настоятельная необходимость интеграции усилий многих подразделений и организаций на макроуровне (в регионе, стране, мировом сообществе в целом) и на микроуровне (персонала организации, поставщиков, потребителей, партнеров, инвесторов и т.п.).

В научной среде существует *широкое и узкое понимание миссии организации*. В первом случае под *миссией организации* понимают определение и формулирование философии и предназначения (смысла существования организации).

Философия организации декларирует основные ценности и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность.

Предназначение организации аккумулирует те действия, которые ее руководители намереваются осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается стать.

Как правило, философия организации меняется достаточно редко. Что же касается второй части миссии, то она может периодически меняться в зависимости от глубины изменений, которые могут проходить в организации и в среде ее функционирования.

В том случае, если имеется узкое понимание миссии, она рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Правильно сформулированная миссия, хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее, обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана.

Целенаправленность деятельности любой организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс ее функционирования.

Основными группами людей, чьи интересы и цели оказывают влияние на деятельность организации, и, следовательно, должны быть учтены при определении ее предназначения, являются:

- *собственники организации*, создающие, приводящие в действие и развивающие ее для того, чтобы за счет присвоения результатов деятельности организации решать свои жизненные личные проблемы, повышать уровень и качество жизни своих семей;

- *сотрудники организации*, своим трудом непосредственно осуществляющие деятельность организации, создающие и реализующие созданный

продукт, получающие от организации за свой труд денежную компенсацию и решающие с ее помощью свои жизненные проблемы;

- *покупатели продукта организации*, отдающие ей свои деньги в обмен на продукт организации и удовлетворяющие с его помощью свои желания и потребности;

- *деловые партнеры организации*, находящиеся с ней в формальных и деловых неформальных отношениях, оказывающие организации коммерческие и некоммерческие услуги и получающие аналогичные услуги со стороны организации;

- *местное сообщество*, находящееся с организацией во взаимодействии, имеющем многогранное содержание, связанном, в первую очередь, с формированием социальной и экологической среды обитания организации;

- *общество в целом*, в первую очередь, в лице государственных институтов власти, взаимодействующее с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах макроокружения, получающее от организации часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которого наряду с другими членами общества также пользуется и организация.

Миссия организации в большей или меньшей мере должна отражать интересы всех вышеназванных субъектов. Степень проявления в миссии интересов каждого из шести субъектов принципиально зависит от размеров организации, рода и характера ее бизнеса, места расположения и т.п.

Наиболее устойчивое, сильное и специфичное влияние на миссию организации, независимо от того, что она собой представляет, оказывают интересы собственников и сотрудников организации, покупателей ее продукции и услуг. Поэтому миссия организации должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней обязательно находило проявление сочетание интересов этих трех групп людей.

На формирование миссии оказывают влияние следующие *факторы*:

- *история формирования и развития организации*, в процессе которого выработывалась ее философия, формировались ее профиль и стиль деятельности, ее место на рынке и т.п.;

- *существующий стиль поведения* и способ действия собственников и управленческого персонала;

- *состояние среды функционирования организации*;

- *ресурсы*, которыми она располагает для достижения своих целей;

- *отличительные особенности организации*.

Таким образом, правильно сформулированная миссия проясняет то, чем является организация, и то, какой она стремится стать, а также показывает отличие организации от других ей подобных.

Для этого в расширенной трактовке миссии должны быть отражены следующие основные характеристики организации:

- целевые ориентиры организации, отражающие те существенные задачи и цели организации, на решение и достижение которых направлена ее деятельность в долгосрочной перспективе;
- сфера деятельности организации, отражающая то, какой продукт (услугу) организация предлагает потенциальным покупателям, и то, на каком рынке и каким способом организация осуществляет реализацию своего продукта (услуги);
- философия организации, выражающая основные ценности, принципы и верования, принятые в организации;
- возможности и способы осуществления деятельности организации, повышающие ее конкурентоспособность на рынке, отражающие силу организации, ее отличительные возможности для выживания и развития в долгосрочной перспективе. Перечисляются основные способы, применяемые технологии, ноу-хау и имеющаяся в организации современная передовая техника.

При формировании миссии организации важным является также отражение в ее содержании и форме изложения *имиджа*, которым она обладает. Как правило, миссия в большей или меньшей степени всегда отражает имидж организации. Однако при умелом подходе к формированию миссии можно добиться того, что в ней будет достаточно ясно отражен именно тот имидж, которым обладает данная организация.

Правильно сформулированная миссия организации будет способствовать более динамичному и эффективному ее развитию.

Во-первых, миссия дает хозяйствующим субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства она готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т.п. Следовательно, миссия способствует формированию и закреплению определенного имиджа организации в представлении этих важных субъектов внешней среды.

Во-вторых, миссия способствует формированию чувства единения и сопричастности внутри самой организации и созданию корпоративного духа персонала, что проявляется в следующем:

- миссия делает ясными для сотрудников общую цель и предназначение существования организации. В результате сотрудники организации, осознавая ее миссию, как бы ориентируют свои действия в едином направлении;
- миссия способствует тому, что сотрудники могут легче установить идентификацию своей личности с организацией. Для сотрудников, которые идентифицируют себя с организацией, миссия выступает точкой концентрации их внимания при осуществлении своей деятельности;
- миссия способствует установлению определенного морально-психологического климата в организации, так как через нее до людей дово-

дятся философия организации, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления ее деятельности.

В-третьих, миссия создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она:

- является базой для установления целей организации, обеспечивает их непротиворечивость и неконфликтность, помогает выработке эффективной стратегии развития организации, устанавливая целевую направленность и допустимые границы ее функционирования;
- формулирует стандарты и критерии распределения ресурсов организации, создает определенную базу для объективной оценки степени эффективности использования ресурсов в процессе функционирования организации;
- расширяет и разнообразит для работника смысл и содержание его деятельности, тем самым позволяет руководителям применять более широкий набор приемов мотивирования и стимулирования своих работников.

Вместе с тем, миссия организации не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать руководителям организации. Она задает основные направления развития организации, порядок адаптации организации к процессам и явлениям, протекающим как внутри, так и за ее пределами.

Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно и была понятна всем хозяйствующим субъектам, взаимодействующим с организацией, и, в первую очередь, персоналу организации. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы она исключала возможность различного ее толкования и в то же время оставляла определенный простор для творческого и гибкого развития организации в условиях меняющейся внешней и внутренней среды ее функционирования.

Теория и практика менеджмента и по сей день не выработала единого подхода к правилам и процедурам разработки миссии. Однако есть ряд рекомендаций, которые следуют из общих требований рыночной практики:

- миссия безвременна, так как формулируется вневременных рамок;
- миссия не должна полностью зависеть от текущего положения дел и состояния организации;
- в миссии не принято указывать в качестве главной цели получение прибыли или ограничивать систему целей потребностями собственников и руководства организации;
- между миссией организации, ее целями и миссиями ее подразделений и служб не должно быть противоречий.

По возможности, миссия организации должна быть четкой, ясной, краткой, ориентироваться на потребности потребителя, учитывать специфику выпускаемой продукции и опираться на ее конкурентные преимущества.

В качестве удачных формулировок миссий известных организаций и компаний, можно привести следующие:

- Миссия сети ресторанов быстрого обслуживания «Мак Доналдс»: «Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов».

- Миссия косметической фирмы MARY KAY: «Украшать жизнь женщин во всем мире».

- Миссия Международной общественной организации Красного Креста и Полумесяца: «Защищать беззащитных».

- Миссия группы компаний «Формоза» (одни из первых российских производителей компьютеров): «Мы живем и работаем в России и для России. Мы любим нашу страну, нам интересно жить в этой стране, мы верим в будущее этой страны».

Следовательно, миссия организации – это совокупность ценностей, принципов, норм и идей, определяющих организационную культуру организации и формирующих ее репутацию. Миссия, это заявление, отражающее интересы общества, владельцев и персонала предприятия, партнеров, потребителей и общества, дающее общее представление о сфере деятельности, общих принципах работы, отражающая смысл существования организации и т.п.

Миссия организации обязательно конкретизируется в ее целях. Если руководители не знают, какова основная цель их организации, то они не смогут выбрать наилучшую альтернативу своего развития из имеющихся.

Таким образом, миссия детализирует статус организации, направляет и ориентирует на достижение целей и разработку стратегий на различных организационных уровнях. Поэтому выбор миссии организации включает ответы на два основных вопроса: кто наши клиенты и какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?

Вариант основных этапов формирования и реализации миссии организации представлен на рис. 3.

Если миссия формулируется на неопределенное время, то *видение организации* разрабатывается на определенный, как правило, достаточно продолжительный срок.

Видение – это понимание руководством развития организации на ближайшие 10 – 20 лет, более или менее конкретное представление о будущем организации, к которому она будет стремиться.

Это видение может и должно быть не связано с сегодняшним состоянием организации. Для того чтобы правильно сформулировать видение, нужно задать себе следующие вопросы:

- Какой мы хотим видеть свою организацию в будущем?
- Что представляет собой наш бизнес сейчас и каким он станет в будущем?
- Кто является потребителями нашей продукции (услуг) и на какую группу покупателей организация будет ориентироваться в будущем?

- Какими способами мы собираемся увеличивать ценность нашей продукции для потребителей?

Ответы на эти и другие вопросы должны быть тщательно продуманы, так как на них базируется последующая работа по установлению целей организации.

4.2. Цели организации: сущность, виды, функции, взаимосвязи, требования

Цель – желаемое будущее состояние реальности деятельности фирмы. Цели организации множественны: они ранжируются и устанавливаются в зависимости от текущей ситуации и условий, в которых она функционирует.

Наличие целей обеспечивает направленность действий, сплачивает людей, создает возможность для эффективной работы организации.

Любая цель требует выбора своих ориентиров, поэтому между ориентирами, целями и стратегиями устанавливается тесная взаимосвязь. Стратегия, выработанная на высших уровнях управления, становится ориентиром и целью для низовых звеньев управления.

Процесс формирования целей, как правило, проходит несколько этапов: поиск целей, анализ их реализуемости, оценка эффективности, выбор, составление плана мероприятий, реализация плана, корректировка, поиск новых целей.

Обязательным элементом процесса формирования целей является проверка их на достижимость, так как деятельность организации всегда связана с внешними и внутренними ограничениями. Например, внешними ограничениями могут быть законодательные нормативы и постановления, изменения экономической конъюнктуры, политические и экологические факторы, конкуренты, уровень доходов населения и др. Внутренними ограничениями могут оказаться издержки, производственные мощности, наличие информации и управленческого потенциала, принципы фирмы, уровень рентабельности.

Общие цели организации служат основой разработки целей по основным видам и направлениям деятельности производственно-хозяйственных подразделений. Общие цели отражают перспективу развития организации, и они должны быть увязаны с ресурсами. Необходимо ранжирование целей по их приоритетности, т. е. устанавливается их степень важности и очередность их достижения. Цели могут быть выстроены, например, так:

- 1) обеспечение оптимальной рентабельности;
- 2) обеспечение устойчивости на рынке;
- 3) разработка новых видов деятельности и т.п.

Процесс управления предполагает выработку специфических целей, которые разрабатываются в рамках общих целей.

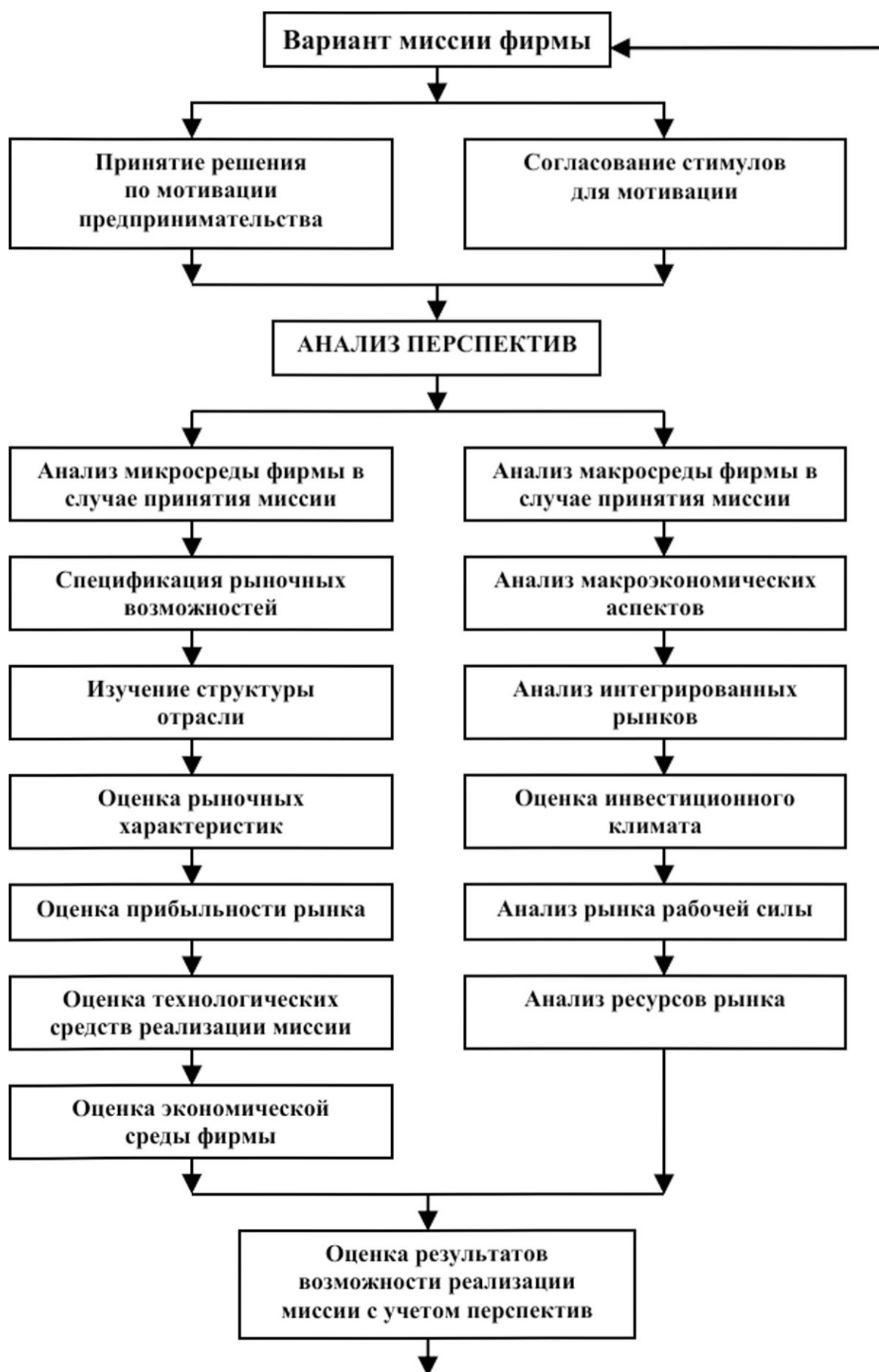


Рис. 3. Схема формирования и реализации миссии организации (вариант)

Среди специфических целей, например, первое место занимает определение рентабельности по каждому подразделению.

И только после этого могут ставиться такие конкретные цели, как развитие новой продукции, совершенствование технического уровня производства, определение источников финансирования, уменьшение налогообложения и т. д.

Общая цель управления производством вытекает из рыночных отношений и ситуации. Каждому звену управления ставится своя цель, а цели всех звеньев объединены общей целью. Затем дается оценка сложившейся ситуации и выявляется основное препятствие, которое мешает достижению поставленной цели. После чего наступает этап выбора системы мер для достижения цели – принятия решения.

Например, управление предприятием имеет целью эффективное и планомерное использование технических, экономических, организационных и социальных возможностей для обеспечения производства. Цели деятельности предприятия разрабатываются на основе изучения конъюнктуры рынка и основных направлений развития отрасли, в которую оно входит.

Вместе с тем, цели выполняют ряд функций, помогая пониманию того, почему существует организация и почему люди в ней поступают так, а не иначе.

Функции целей организации:

- оправдывают законность существования организации;
- регулируют поведение членов организации;
- мотивируют и направляют поведение *людей*, удовлетворяя их потребности. Выход предприятия на лидирующие позиции удовлетворяет и материальные (максимальная прибыль), и моральные потребности (гордость за организацию).

- снижают неопределенность, разъясняя людям, что организация преследует в своей деятельности.

- помогают приспособляться к окружающей действительности. По целям ориентируются в своем развитии, сравнивают себя с другими, определяют соответствие предъявляемым требованиям,

Типы организационных целей: официальные; оперативные; операционные.

Официальные цели определяют общее назначение организации (в Уставе или Положении об организации). Они публичны, абстрактны, идеалистичны и описываются в качественных терминах. Они оправдывают существование организации перед обществом, имеют внешнюю направленность и создают организации благоприятный имидж. По ним, как правило, трудно определить, чем на самом деле занимается организация.

Оперативные цели исходят из действительной политики руководства и указывают, что именно организация пытается делать независимо оттого, что было заявлено в официальных целях. Они имеют внутреннюю направлен-

ность, важны для членов организации и, как правило, малоизвестны внешнему миру. Формой их выражения является план работы организации.

Операционные цели еще более специфичны и более конкретны и измеримы, чем оперативные. Они направляют поведение руководителей и персонала и по ним дают оценку выполненной работе. Они разрабатываются до мельчайших деталей и выражаются в количественных терминах, выступают в форме конкретных заданий отдельным исполнителям и рабочим группам.

Цели фирмы делятся на цели:

- развития, стабилизации, выживания;
- экономические (достигнуть определенного уровня прибыли);
- количественные (увеличить объем продаж на 10%);
- качественные (внести коррективы в техпроцесс);
- эгоистические (повышение престижа, имиджа предприятия);
- социальные (улучшение социальных условий рабочих и служащих);
- экологические (устранение (снижение) ущерба окружающей среде) и

т.д.

Руководитель, как правило, пользуется следующими определениями целей и стратегий:

-цель организации – такое состояние будущей реальности, которого она желает добиться собственными усилиями;

-стратегия организации – комплекс политических установок организации и перспективных программ действий, в рамках которых планируется достижение цели.

Обычно целями организации являются – развитие организации и получение хорошей прибыли, а стратегиями – сложившиеся традиции и методы деятельности. Цели становятся инструментом управления, когда они определены и четко сформулированы, известны работникам и приняты ими к исполнению.

Формулирование целей – процесс очень сложный, поэтому качество формулировки цели определяет судьбу организации, ее успех или неудачу.

Требования к постановке цели. Цели должны быть:

• *достижимы и реалистичны.* Нереалистичные цели не мотивируют исполнителей, а легко достижимые цели обладают слабой мотивацией;

• *конкретны (сформулирован результат);*

• *понятны* для исполнителя и недвусмысленно сформулированы;

• *измеримы.* Чтобы управлять, нужно измерять. Не измеримость цели не дает возможности исполнителю определить степень прогресса в ее достижении;

• *обозримы.* Иметь сроки исполнения;

• *силой, мотивирующей действия исполнителя* в правильном направлении;

• *формулируемы и формализуемы*, что повышает обязательства по отношению к цели. Устная установка целей легко забывается, а записанная и

исчисляемая цель способствует сосредоточенности на ее исполнении и результативности;

- *совместимы*, что помогает избежать конфликтов между людьми и подразделениями. Неприемлемость и несовместимость цели ведет к ее невыполнению, волоките, возмущению, поэтому формулирование цели может потребовать значительных усилий по согласованию, переговорам и убеждению сторон;

- *проверяемыми и подвергаться корректированию*. Этого требуют постоянно меняющиеся внешние и внутренние факторы и обстоятельства;

- *связаны с системой вознаграждения*. Они должны быть ценимы. Знание того, что достижение цели будет вознаграждено, помогает поддерживать эффективность деятельности организации;

- *количественно определены*;

- *логичными*;

- *иерархичны*.

Виды взаимосвязей между целями:

- *Конфликт целей*: достижение одной цели затрудняет достижение другой. Снижение себестоимости и повышение качества. Достижение конфликтных целей в рамках одной организации, как правило, невозможно.

- *Комплиментарность целей*: достижение одной цели облегчает достижение другой. Повышение качества продукции, например, способствует росту доли рынка.

- *Индифферентность целей*: цели не оказывают существенного влияния друг на друга. Цель – «организация качества» и цель – «организация широкого ассортимента».

- *Иерархия целей*: подчинение одних целей другим. Например, цель «определенная доля рынка» подчинена цели «определенная рентабельность фирмы».

Для комплиментарных и индифферентных целей необходимо определить иерархию или приоритет (если они прямо не подчинены друг другу). Существующие ресурсы фирмы и рынок не всегда позволяют достичь всех ее цепей, поэтому стратегия должна предусматривать достижение наиболее важных из них. Достижимость целей определяется руководителем в процессе разработки стратегий.

Специалисты-практики советуют, когда что-то не ладится в организации, первое – проверьте, а правильно ли сформулированы цели.

5. Планирование в менеджменте: сущность, цели, методология, классификация, этапы

5.1. Планирование: сущность, цели, преимущества и недостатки

Планирование – процесс определения целей, путей и средств их достижения, расписанных по ресурсам, исполнителям, времени и последовательности.

Необходимо помнить, что план не самоцель, а средство достижения цели.

Арсенал средств достижения цели: экономические, психологические, коммерческие, организационные, кадровые, технологические и иные действия.

Достижение поставленной цели определяет удовлетворение личных или коллективных интересов работников объекта хозяйствования.

Основная цель плана – реализованное событие.

Основная задача планирования – выбор волевых ответственных целенаправленных действий в условиях имеющихся ресурсных ограничений, сбалансированных по исполнителям, времени, ресурсам.

Следовательно, планирование:

- волевое и активное воздействие на будущее;
- отражение субъективного представления о будущем;
- разновидность управленческой деятельности;
- раскрытие целевых установок;
- предполагает ответственность за его реализацию;
- отражает учет условий внешней среды хозяйствования и конъюнктуру рынка;
- учитывает возможности внутренней среды и имеющиеся ресурсы;
- должно быть реальным (выполнимым);
- определяет порядок действий исполнителей;
- мотивированная схема действий персонала организации на будущее;
- первопричина мотивации персонала и оценки его деятельности;
- должно предусматривать резервы для непредвиденных и форс-мажорных обстоятельств;
- предусматривает меры ответственности для исполнителей всех уровней;
- должно отражать (в идеале) интересы всех структурных подразделений;
- оформляется документально в письменной форме;
- является важнейшим внутренним документом организации;
- используется для установления контактов с партнерами и инвесторами;

- утверждается руководством;
- должно иметь возможности корректировок и адаптации деятельности организации к новым условиям, сложившимся на рынке.

Следовательно, планирование – это процесс экономического обоснования рационального поведения субъекта хозяйствования для достижения своих целей.

План нередко сравнивают с путешествием человека на автомобиле в некий город. Цель деятельности – это достижение конечного пункта путешествия. План – это та выбранная дорога, по которой поедет автомобиль. Она выбирается из множества других и должна быть самой короткой, безопасной и удобной. Официальные законы, нормы и инструкции, регламентирующие предпринимательство, это знаки и правила дорожного движения. Умение вести машину по выбранному пути, не нарушая правил дорожного движения (действующего законодательства) целиком зависит от путешественника (руководителя).

Преимущества планирования:

- стремление решить поставленную задачу рационально и с меньшими затратами;
- улучшение интеграции и координации действий многих исполнителей;
- повышение эффективности совместных действий заинтересованных лиц;
- рациональное использование ограниченных ресурсов;
- возможность контроля и корректировки деятельности.

Недостатки планирования:

- невозможность отразить все многообразие внешних и внутренних условий;
- стабильность (неизменность) принятого решения;
- необходимость ресурсов (времени и средств) для разработки плана.

Причины искажения роли планирования:

- авторитарность руководства организации;
- субъективизм взглядов отдельных исполнителей;
- неточная и неполная информация;
- форс-мажорные обстоятельства;
- отсутствие финансового обеспечения действий исполнителей;
- ошибки в экономических расчетах и т.п.

План может быть выражен в письменной форме, мысленной и устной как контур будущего, но письменный план в дальнейшем легче проконтролировать руководителям всех уровней.

Следовательно, план – не цель, а эффективное средство достижения цели, помогающее улучшить будущее организации.

5.2. Методология планирования

Методология планирования – учение о совокупности основных принципов, методов, о системе применяемых показателей, мер и действий, необходимых для выполнения плана, его мониторинга. Методология планирования не является раз и навсегда данной, неизменной.

Элементы методологии планирования:

Принципы планирования:

1. *Принцип единства* – разработка плановых показателей должна осуществляться в направлении единого вектора цели, что требует координации и интеграции действий служб и подразделений, отражаемых в плановых показателях.

2. *Принцип непрерывности* определяет процесс планирования как непрерывный, когда на смену одному выполненному плану приходит другой новый план, а на смену второму – третий и т. д. Такое понимание включает и связь планирования с прогнозированием, когда план есть производная от прогноза.

3. *Принцип гибкости* – способность плана менять свою направленность при изменившихся условиях деятельности, должен иметь резервы и механизм возможной корректировки показателей для адаптации к изменившимся обстоятельствам бизнеса.

4. *Принцип точности* требует обоснованности, детализации и конкретизации планового показателя, соответствия имеющимся ресурсам. Завышенный план не оставляет резервов на случай ухудшения обстоятельств, а заниженный план создает условия для необоснованного поощрения персонала без их должных усилий.

5. *Принцип участия* – в разработку плановых показателей должны включаться все специалисты организации, а при необходимости и специалисты извне и партнеры по бизнесу. В разработке планового документа обязательно участие будущих исполнителей, что повышает степень их вовлеченности и формирует чувство сопричастности. В ходе такого участия специалисты вносят свои идеи, предлагают свое видение решений проблем, что обогащает и уточняет содержание плана, позволяя создать действительно нужный и реальный документ.

Методы планирования: балансовый; опытно-статистический; нормативный; экономико-математический.

Балансовый метод планирования предполагает использование взаимно уравновешивающихся расчетов (таблиц), в одной части которых указываются ресурсы, а в другой – направления их использования. В планировании применяются балансы: натуральный (материальный); стоимостной; трудовой; межотраслевой.

Опытно-статистический метод планирования характеризуется ориентацией на достигнутые ранее результаты, по экстраполяции которых определяется план искомого показателя.

Нормативный метод планирования (технико-экономических расчетов) использует нормативы и нормы.

Норматив – научно обоснованная величина затрат, разработанная в централизованном порядке специальными научными учреждениями отрасли (государства).

Норма – это обоснованная величина затрат, разработанная руководством конкретной организации.

Более обоснованными являются нормативы, применение которых повышает точность и объективность планового показателя. Но они не всегда учитывают особенности региона или организации. В планировании используются нормативы и нормы: сырья, материалов, топлива, электроэнергии, труда, финансовых затрат на единицу продукции, амортизации, ставок арендной платы, ставок процентов по займам, обеспеченности торговой и складской площадью, обеспеченности населения больничными койками, количества зрительских мест на 1000 жителей и др.

Экономико-математические методы планирования характеризуются возможностями оптимизации плановых решений. Эти методы идентичны применяемым в прогнозировании.

Показатель плана – это выраженная числом характеристика свойства (явления, процесса, решения) экономического объекта.

Одна из наиболее распространенных *классификаций основных показателей*:

1. *По роли в управлении:*

- директивные, они обязательны для исполнения;
- расчетные, необязательные для исполнения, в т. ч. те, которыми обосновывают директивные показатели. Их количество значительно больше директивных показателей.

2. *По экономическому содержанию:*

- натуральные, выражаются в тоннах, метрах, литрах и др.;
- стоимостные, выражаются в денежной форме;
- трудовые, выражаются посредством учета затрат труда.

3. *По отношению к деятельности:*

- количественные (объемные), характеризуют объем деятельности (товарная продукция, грузооборот, торговая площадь);
- качественные, характеризуют качество работы (производительность труда, себестоимость, прибыль и рентабельность).

4. *По отношению к соизмерителю:*

- абсолютные, выражаются суммой или количеством;
- относительные, т. е. выраженные по отношению к другому показателю, в том числе к базисному. Относительные показатели зачастую играют более важную роль, чем абсолютные. Например, сумма прибыли 200 тыс. руб. мало о чем говорит, так как безотносительна к объему деятельности или капиталу. А вот рентабельность 24 % капитала означает, что на каждые

100 руб. основных и оборотных средств в организации приходится 24 руб. прибыли, что уже позволяет качественно оценить использование средств объектом хозяйствования.

5. По роли в экономической работе:

- прогнозные;
- плановые;
- ожидаемого выполнения;
- фактические.

6. По направленности:

- адресные или индивидуализированные для конкретного исполнителя;
- обезличенные, касаются всех исполнителей, например, нормативы.

7. По критерию математических вычислений:

- объемные;
- средние;
- приростные;
- предельные (дифференцированные);
- индексные.

8. По форме отчетности:

- оперативные, основанные на текущем наблюдении за деятельностью;
- статистические, предусмотренные статистической отчетностью;
- бухгалтерские, предусмотренные бухгалтерской отчетностью.

Система мер (действий), необходимых для выполнения плана

План – реальный ориентир к действиям, которые требуют своего обоснования, без которого план никогда не будет реализован. Достижение цели требует продуманных, волевых, целенаправленных и ответственных действий.

Меры выполнения плана включают:

- развернутое описание необходимых действий;
- ресурсное обеспечение;
- перечень участвующих исполнителей и определение их дифференцированных задач;
- сроки выполнения расчетных показателей.

Меры достижения целей плана требуют обоснования организационной, технологической, маркетинговой, кадровой и иных слагаемых. Эти слагаемые должны иметь экономическое содержание, необходимые ресурсы и ожидаемые результаты, выраженные в стоимостном эквиваленте.

Поэтому, меры достижения целей плана включают *смету расходов*, которая может разрабатываться для отдельных структурных подразделений; в целом по организации на блок заданий плана; для отдельного исполнителя плана; на отдельное задание плана и т.п.

5.3. Классификация планов и этапы планирования

Классификация планов (вариант):

1. По времени:

- долгосрочные (на 10–25 лет);
- среднесрочные (на 3–10 лет);
- краткосрочные (на 1–3 года);
- текущие (на 1 год, в том числе сезонные);
- оперативные (до 1 года).

2. По объектам хозяйствования:

- государственные, региональные, республиканские, областные и муниципальные;

- внутрифирменные.

3. По степени определения параметров:

- детерминированные (с четко определенными параметрами);
- вероятностные (с нечеткими параметрами).

4. По назначению:

- директивные, обязательные для исполнения;
- индикативные, т. е. рекомендованные для выполнения.

На уровне организации принимаются директивные планы, на уровне государства – индикативные.

5. По масштабности целей:

- стратегические, предусматривающие достижение глобальных целей;
- оперативные, предусматривающие достижение ближайших целей;
- бизнес-планы, ориентированные на достижение отдельной сделки, операции, ориентированные на небольшой срок.

6. По функциям деятельности (функциональные планы):

- маркетинга, в том числе сбыта;
- прибыли и рентабельности;
- инвестиций, в том числе долговременных материальных;
- издержек производства и обращения;
- персонала;
- доходов;
- финансов и др.

Любая классификация несет в себе элемент условности. В современной практике планирования используют различные планы. Наибольшую популярность приобрели индикативные, стратегические и бизнес-планы.

Порядок и последовательность разработки плана организации (этапы):

- 1) обоснование целей деятельности;
- 2) сбор информации;
- 3) проведение экономического анализа;
- 4) составление прогнозов;
- 5) составление планов;

- 6) утверждение и доведение планов до исполнителей;
- 7) выполнение плана исполнителями;
- 8) мониторинг плана.

Последовательность этапов планирования может быть и иной. Например, в стратегическом планировании она может быть следующей (рис. 4).

Процесс стратегического планирования включает:

- определение миссии и целей организации;
- анализ и оценку внешней среды;
- анализ внутренних возможностей организации (сильные и слабые стороны);
- изучение стратегических альтернатив, способствующих достижению поставленных целей и выбор стратегии;
- разработку оргструктуры управления, основных принципов мотивации и контроля;
- оперативное планирование и управление;
- реализацию стратегии;
- оценку стратегии (контроль за ходом реализации стратегии и внесение в нее при необходимости соответствующих корректив).



Рис. 4. Процесс стратегического планирования

Наличие сформулированной миссии как основы плана стратегического развития организации позволяет руководству правильно ориентироваться в ситуации, вселяет клиентам уверенность в надежности организации и ее персонала, обеспечивая дополнительные конкурентные преимущества.

Анализ и оценка внешней среды и внутренних возможностей организации – SWOT – анализ (сильные и слабые стороны деятельности организации; риски и возможности, открывающиеся на рынке), который используется практически постоянно, поскольку позволяет соизмерять планы развития бизнеса со своими ресурсами.

Разработка альтернативных стратегий развития организации дает ей возможность в случае реализации того или иного сценария развития событий действовать по четко составленному плану. Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии позволяют принять осознанное решение о том, какой бизнес организации приносит ей доход.

Стратегия – детальный всесторонний комплексный план мероприятий, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Группы основных стратегий: стратегии роста; стратегии ограниченного роста; стратегии сворачивания деятельности (ухода из бизнеса); комбинации из вышеперечисленных стратегий.

Важно и построение *организационной структуры управления*, адекватной стоящим перед компанией задачам.

Выбор и оценка стратегии (контроль за ходом ее реализации и внесение корректив) – важнейшая составная часть процесса стратегического планирования. Этот этап как бы «закольцовывал» весь процесс стратегического планирования, превращая его в замкнутый цикл, в последовательный непрерывный процесс.

6. Организационные структуры управления организацией

6.1. Организационные структуры управления: сущность, уровни, требования

Организационная структура управления:

- определяет область ответственности каждого работника и его взаимоотношения с другими работниками структурных подразделений;
- показывает, кто и за какие участки работы отвечает;
- представляет взаимодействие (коммуникацию) отдельных служб и подразделений между собой;
- позволяет и требует на всех уровнях управления применения здравого смысла и способности оценивать обстановку;
- призвана обеспечить интеграцию науки и производства; производства, технического обслуживания и сбыта; экономической ответственности организации в целом и отдельных ее производственных единиц.

Организационная структура управления – состав и информационные взаимосвязи самостоятельных подразделений или исполнителей, расположенных в последовательной соподчиненности и наделенных определенными правами и обязанностями.

Главный фактор формирования организационной структуры управления – разделение труда и осуществление функций управления.

Число звеньев в структуре определяет ее уровни. Структуры могут быть одноуровневыми и многоуровневыми. В зависимости от характера связей они подразделяются на линейные, функциональные и комбиниро-

ванные. Каждое структурное подразделение характеризуется количественными и качественными параметрами. Деятельность структурных подразделений регламентируется специальными положениями (инструкциями), определяющими функции, права и обязанности каждого органа управления, а внутри подразделения – каждого исполнителя. При формировании организационных структур главное внимание отводится приданию им динамичности с тем, чтобы они могли приспосабливаться к постоянным изменениям внутренней среды.

Организационная структура предприятия – структурные и производственные подразделения в их взаимосвязи и взаимозависимости. По горизонтали определяют количество звеньев одного уровня, а по вертикали – количество ступеней (уровней) в их соподчиненности. Структура аппарата управления выражает форму разделения труда.

Требования к структуре аппарата управления:

- оперативность,
- надежность (достоверность и бесперебойность передачи информации),
- оптимальность,
- экономичность.

Разработка оргструктур управления начинается с детального анализа действующей структуры, где учитывается накопленный опыт, ее эффективность, сильные и слабые формы функционирования. Затем осуществляется процесс выбора новой оргструктуры управления с учетом специфики работы предприятия, формы собственности, разработанных целей и стратегии.

Принципы разработки оргструктур управления:

- выявить необходимость единоначалия в данной организации;
- определить количество уровней в структуре управления;
- продумать систему подчиненности по всей иерархии управления проектируемой оргструктуры управления;
- разработать схему информационных потоков с целью обеспечить информацией каждое рабочее место структурных подразделений;
- создать специальные подразделения по разработке функциональных обязанностей;
- определить формы контроля в проектируемой структуре управления;
- сформировать мотивационную модель заинтересованности работников в результатах индивидуального и коллективного труда.

Оценочные параметры оргструктур управления:

- затраты на содержание системы управления;
- информационная нагрузка на работающих;
- время на обработку информации;
- затраты времени на производственные работы;
- время на решение задач управления;

- наличие ошибок в управленческих решениях.

Алгоритм разработки оргструктур управления:

- цели и задачи,
- направление деятельности,
- органы структуры,
- полномочия,
- функции,
- связи,
- оценка деятельности.

Критерии оценки возможностей организационной структуры управления позволяют определить степень ее способности:

- обеспечить получение оптимальной нормы прибыли;
- создать условия для повышения нормы прибыли за счет мероприятий НТП;
- быстро реагировать на изменение спроса и осуществлять действия, направленные на своевременную перестройку производства (особенно, когда продукция не пользуется спросом);
- способствовать росту производительности труда за счет подетальной специализации;
- осуществлять эффективную систему производственного контроля.

На оргструктуру управления оказывают воздействие цели, принципы, методы и функции управления. Цель требует выделения подразделений, отвечающих за ее достижение. Влияние на структуру управления оказывают функции управления, их состав, содержание и объем. Следует придерживаться принципа *«первичность функции и вторичность органа управления»*.

Сформировать структуру значит закрепить конкретные функции за подразделениями аппарата управления. Развитие функций влечет за собой развитие структуры управления. Научно-технический прогресс приводит к появлению новых функций и отмиранию действующих. При разработке структуры управления предприятием учитываются факторы: количество работающих, объем и номенклатура производства, уровень механизации и автоматизации, вид и тип производства, количество и виды оборудования, организация труда и производства. Поэтому необходимо систематически оптимизировать оргструктуру управления.

Признаки оптимальной структуры:

- Небольшие подразделения с высококвалифицированным персоналом.
- Минимальное число уровней руководства.
- Наличие в составе групп специалистов.
- Ориентация графиков работы на потенциальных потребителей.
- Быстрая реакция на изменения во внешней и внутренней среде.
- Высокая производительность и низкие затраты.

6.2. Типы организационных структур управления организациями

Классификация организационных структур управления (типы):

1. *Линейная оргструктура управления* (иерархия власти от начальника к подчиненному) (рис. 5).

2. *Функциональная структура* (деление по функциям) – процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет конкретную задачу и обязанности.



Рис. 5. Линейная оргструктура управления

Функциональная структура управления имеет:

Преимущества: стимулирующая роль в активизации деловых качеств и профессиональной специализации; устранение дублирования функций и уменьшение потребления материальных ресурсов в функциональных областях; улучшение координации действий.

Недостатки: большая заинтересованность в выполнении целей и задач именно своего функционального подразделения, чем достижение общих целей; усложнение выполнения управленческих решений сверху вниз.

3. *Линейно-функциональная структура* (рис. 6).



Рис. 6. Линейно-функциональная структура

4. *Дивизиональная оргструктура* предусматривает решение проблем управления путем деления организации на элементы и блоки по видам производимых товаров и услуг, группам покупателей и географическим регионам. Ответственность за производственное планирование и контроль возлагается на руководителя производственного отделения. Он отвечает за определение основных показателей плана своих заводов, уровня издержек производства и реализации, совершенствование системы сбыта, координацию деятельности функциональных служб.

5. *Продуктовая структура управления.* При этой структуре управления полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта (услуги) передаются одному руководителю, который отвечает за данный вид продукции. Такой подход позволяет крупной организации проявлять к конкретному продукту такое же внимание, как и в малой организации, выпускающей один продукт, быстрее реагировать на спрос покупателей и конкуренцию. Вместе с тем на практике это нередко приводит к повышению затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции.

6. *Организационная структура, ориентированная на потребителя.* При ней все подразделения предприятия группируются вокруг обслуживания определенных групп потребителей. Цель – удовлетворение желаний и потребностей данных групп потребителей так же успешно, как если бы предприятие и его структуры обслуживали только одну группу потребителей.

7. *Региональная организационная структура.* Применяется когда предприятие распространяет свою деятельность на большие географические зоны, как в масштабе одной страны, так и в международном масштабе, что в большей степени затрагивает сбытовые организации.

8. *Проектная организация* – временная структура для решения конкретной задачи, реализации какого-либо проекта. Для ее разработки привлекаются высококвалифицированные специалисты, которые формируются в одну группу и на определенное время. После решения поставленной задачи группа распускается. У нас такие проектные организации создаются для решения конкретной задачи и называются временными творческими коллективами (ВТК).

9. *Матричная организация* – весь коллектив проектной группы и отдельные ее члены подчиняются не только руководителю проекта, но и руководителям своих функциональных отделов (управление по вертикали и горизонтали).

10. *Оргструктура конгломератного типа* – структура смешанного типа, возникающая в зависимости от ситуации (консорциум, ассоциация, союз). Применяется в организациях, которые решают свои конкретные задачи, исходя из возникающих ситуационных проблем. На одном предприятии могут одновременно функционировать несколько структур управления (функциональная, продуктовая, матричная и др.).

11. *Адаптивная (органическая, гибкая) структура*, быстро приспособляющаяся к меняющимся условиям на рынке.

12. *Механическая (жесткая) структура* – каждый субъект, отдел решает свою задачу, не думая о взаимосвязи с другими субъектами и изменяющимися внешними факторами.

13. *Централизованная организация* – многоуровневая иерархическая структура, управляемая из центра, оставляющая за собой большую часть

полномочий. Предприятия (фирмы), в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия управленческих решений, называются централизованными.

14. *Децентрализованная организация* – это организация с автономными подразделениями независимыми и хозяйствующими, как правило, самостоятельно и использующими часть ресурсов из центра. Это такая организация, в которой полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В децентрализованной структуре большинство решений принимается на низшем уровне управления.

На практике могут применяться и другие виды оргструктур управления.

7. Теории мотивации

7.1. Содержательные теории мотивации

Мотивация – совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных целенаправленных действий. Эти силы находятся вне (*стимул*) и внутри человека (любит, уважает, нравится) и заставляют его осознанно или не осознанно совершать некоторые поступки. Если созданы хорошие условия труда и сотрудничества, выплачивается достойная зарплата и людям нравится выполнять свою работу, и они видят ее значимость для общества, эффективность деятельности такой организации будет достаточно высокой. Таким образом, *стимул* – это рычаг, с помощью которого руководитель воздействует на персонал (уровень зарплаты, премия). Вместе с тем, один и тот же стимул действует на разных людей по-разному (повышение зарплаты важно для одинокой женщины и не столь важно для замужней, муж которой получает большую зарплату). Следовательно, влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Теории мотивации делятся:

- на содержательные;
- процессуальные.

Содержательные теории мотивации базируются на изучении потребностей человека и являются основными мотивами их поведения, а, следовательно, и деятельности (Абрахам Маслоу, К. Альдерфер, Фредерик Герцберг и Дэвид МакКлелланд).

* *Теория мотивации по А. Маслоу (иерархия потребностей А. Маслоу)*

Сущность теории сводится к изучению потребностей человека. Ее сторонники считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека.

В основе поведения лежат потребности человека:

• *физиологические потребности*, необходимые для выживания человека (в еде, в воде, в отдыхе и т.д.);

• *потребности в безопасности и уверенности в будущем*: защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;

• *социальные потребности* – необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;

• *потребности в уважении* – в признании окружающими профессиональных и личных качеств и свойств личности и стремлении к личным достижениям,

• *потребность самовыражения*, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Все потребности можно расположить в виде пирамиды (рис. 7), в основании которой первичные потребности, а вершиной являются вторичные. В поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней. Потребность самовыражения и роста человека как личностникогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Согласно А. Маслоу, потребности каждой последующей ступени актуализируются по мере удовлетворения потребностей более низкого уровня.



Рис. 7. Иерархия потребностей человека (по А. Маслоу)

К. Альдерфер, автор ERG-теории сгруппировал по-другому основные потребности человека:

- *потребности существования* = физиологические + индивидуальной безопасности;
- *потребности связи* = принадлежности + групповой безопасности + признания;
- *потребности роста* = признания (самоутверждения) + самовыражения.

По мнению автора, потребности человека могут удовлетворяться не только в прямом(восходящем) направлении, но и в обратном (нисходящем). Движение снизу вверх К. Альдерфер назвал процессом удовлетворения потребностей, а движение сверху вниз – процессом фрустрации, т.е. поражения в стремлении удовлетворить потребности.

*** Теория мотивации (двухфакторная модель) Фредерика Герцберга**

Эта теория появилась в связи с необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает степень удовлетворенности работой (табл. 1).

Таблица 1

Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

Гигиенические факторы	Мотивационные факторы
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Зарплата	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста

Гигиенические факторы связаны с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Гигиенические факторы Ф. Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем.

Мотивационные факторы связаны с характером и сущностью самой работы. Руководитель должен помнить о необходимости содержательной части работы своих работников.

По мнению Ф. Герцберга, чувство удовлетворенности трудом возникает благодаря «мотивационным» факторам, а чувство неудовлетворенности – под влиянием «гигиенических» факторов. Он считал, что гигиенические

факторы, даже производя благоприятное воздействие на персонал, способны только обеспечить нейтральное отношение людей к выполняемой работе и друг к другу.

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней.

*** Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда**

Д. МакКлелланд включает три типа потребностей, влияющих на поведение индивидов и групп:

- *потребность достижения (стремление к успеху)* – достичь успеха и превзойти других;

- *потребность присоединения (стремление к признанию)* – желание устанавливать и поддерживать личные контакты с окружающими, стремление избежать конфликтов;

- *потребность власти (стремление к власти)* – желание влиять на людей, управлять другими, контролировать их действия, нести ответственность.

Стремление к успеху расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность.

Стремление к признанию – способность быть неформальным лидером, иметь собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

Стремление к власти не только говорит о честолюбии, но и показывает умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организации.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

7. 2. Процессуальные теории мотивации

В них говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей (*теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Дж. Стейси Адамса и модель Л. Портера – Э. Лоулера*).

*** Теория ожиданий Виктора Врума**

По мнению В. Врума уровень мотивации индивида зависит от представлений о взаимосвязи *усилий*, необходимых для выполнения задания, *уровня исполнения и результатов*.

В качестве результата может быть произведенный товар или услуга и получаемое вознаграждение, которое может быть меньше или больше ожидаемого.

Кроме того, результат имеет валентность, так как он может быть значимым для одного работника и совершенно иным для другого (рис. 8).

Ожидание $Z - P$ (затраты – результат) – это соотношение между затрачиваемыми усилиями и полученными результатами.

Ожидание $P - B$ (результаты – вознаграждение) – намерение получить определенное вознаграждение за проделанную работу.



Рис. 8. Основные элементы теории ожидания

Валентность – приоритетность для работника полученных результатов и вознаграждения. Если результат им высоко ценится, то он имеет положительную валентность, если же результат им не принимается, то он имеет для него отрицательную валентность. Валентность равна нулю, если работник безразличен к достигнутому результату.

Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения. Следовательно, поведение сотрудников определяется поведением:

- *руководителя*, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- *сотрудника*, уверенного в том, что при достижении результата получит вознаграждение;
- *сотрудника и руководителя*, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное повышенное вознаграждение;
- *сотрудника*, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

В теории ожидания подчеркивается необходимость повышения качества труда, отмеченного руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность.

Вывод: работник должен иметь такие потребности, которые могут быть удовлетворены с помощью получения предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен помочь удовлетворить ожидаемую потребность работника.

*** Теория справедливости Дж. Стейси Адамса**

Теория справедливости является одной из наиболее востребованных и потому наиболее известной теорией мотивации в западном менеджменте.

Основные постулаты теории справедливости:

1. Люди оценивают свои взаимоотношения путем сравнения (что я вкладываю и что получаю).
2. Неэквивалентность вклада и отдачи является источником дискомфорта (вины, обиды, претензий).
3. Люди, не удовлетворенные своими отношениями, стремятся восстановить справедливость.

Данная ситуация знакома, наверное, всем: работодатель и работники оценивают свой вклад совершенно по-разному. Сотрудники чувствуют неадекватность того, как их оценивают, и начинают требовать иного к себе отношения. О том, что может происходить дальше, свидетельствуют основные три способа восстановления справедливости:

1. Если человек получает меньше, чем отдает, он начинает уменьшать свой вклад. Сотрудники начинают опаздывать на работу, уходить раньше, сокращать объем работ, увеличивать время перерывов и т. п.
2. Сотрудники начинают требовать повышения зарплаты, продвижения по службе, повышения премии и т.п.
3. Кардинальный способ представляет собой разрыв отношений сотрудника с организацией.

Основные причины нарушения справедливости в организации:

1. *Неправильная психологическая оценка деятельности работника.* В этом случае или не понимается вклад работника в дело организации, или он не получает должного признания. Как правило, работники хотят:

- чувства удовлетворения от работы;
- адекватного вознаграждения;
- гибкой системы оплаты труда (больше делаю – больше получаю);
- возможности реализации своих способностей;
- разнообразия работы (перемещений по вертикали и горизонтали).

Часто в качестве отдачи за свой труд работники получают только деньги. Возможно, прежде чем руководитель начнет менять отношения с работником, может стоить подумать и выяснить, что же является истинной ценностью для него, и предложить ему именно это.

2. *Недостаточность доверия между работниками и руководителями.* Иногда работник изначально относится к руководству с недоверием и опаской, предполагая всяческие неприятности с его стороны. Но в российской практике весьма распространен и обратный вариант.

3. *Скрытые внутренние ожидания.* Как говорится, благословен тот, кто ничего не делает и ничего не ждет, так как ему не грозят разочарования. Мы быстро привыкаем к тому, что те или иные наши потребности всегда удовлетворялись и когда этого не происходит, мы воспринимаем это как нарушение справедливости.

4. *Накопление обид.* Мы склонны предоставлять людям некоторый кредит доверия и стараемся не замечать негативных поступков людей. Кроме того, сам процесс выяснения отношений достаточно болезненный для обеих сторон, и мы не хотим этим заниматься.

При нарушении справедливости в организации в отношениях руководитель-подчиненный руководитель может исправить ситуацию, для чего ему необходимо сделать следующее:

1. Внимательно выслушать сотрудника. Это поможет руководителю ответить на вопрос: как человек относится к справедливости, что он считает своим вкладом, а что вашим. Если окажется, что вы действительно недооценили человека, его восприятие этой ситуации можно изменить, т. е. предложить посмотреть на проблему иначе.

2. Обращайтесь с людьми так, как будто они уже такие, какими хотят быть, и вы можете помочь им стать такими. Руководитель должен передавать окружающим положительные ожидания, вызывать в людях ощущение собственной значимости и компетентности, статуса, уверенности, избранности. Однако, являясь сильным побудительным началом, положительные ожидания не являются гарантом успеха. Если, несмотря на ваши позитивные ожидания, человека постигла неудача, в ней он будет винить и себя, и вас.

3. Люди, имеющие четкие цели, сами их добиваются. Но для того чтобы поставить конкретную (не слишком трудную и не слишком легкую) цель, необходимо хорошо знать конкретного человека. Поэтому легче ставить цели совместно с работником. Как правило, он выбирает более сложную цель, чем ему хотят поручить.

Справедливость – очень тонкая категория, не имеющая однозначной трактовки с точки зрения многих людей, а не только руководителей и подчиненных. Ее поддержание требует значительных усилий со стороны руководителей организации, но без нее невозможна продуктивная работа коллектива.

Следовательно, согласно данной теории эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно, с учетом оценки вознаграждения руководителем, самим работником, другими работниками организации. Поэтому любое поощрение и наказание работника должно быть справедливо с точки зрения руководителя, подчиненного и остальных сотрудников, чего добиться очень непросто.

** Теория мотивации Лаймана Портера – Эдуарда Лоулера*

Теория построена на сочетании элементов теории ожиданий и справедливости. Суть теории в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами. Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности, осознание своей роли в процессе труда.

Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям.

Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу справедливости или несправедливости вознаграждения и степени удовлетворения потребностей.

Вывод: именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно этой теории результативность работника должна повышаться.

** Теория мотивации Дугласа МакГрегора*

Д. МакГрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать параметры, определяющие действия исполнителя:

- задания, которые получает подчиненный;
- качество и ожидаемое время выполнения задания;
- время получения задания и средства, имеющиеся для ее выполнения;
- коллектив, в котором работает подчиненный;
- инструкции, полученные подчиненным;
- убеждение подчиненного в посильности задачи;
- убеждение подчиненного в размере вознаграждении за успешную работу;
- уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы зависят от руководителя и в той или иной мере влияют на работника, определяют качество и интенсивность его труда. Дуглас МакГрегор считал, что на основе влияния этих факторов можно применить два подхода к управлению: «Теория X» и «Теория Y».

«Теория X» воплощает авторитарный стиль управления, характеризуется централизацией власти, жестким контролем по перечисленным факторам:

1. Средний человек от природы ленив – он работает как можно меньше.
2. Он не честолюбив, не любит ответственности и предпочитает, чтобы им руководили.
3. Он от природы эгоцентричен, безразличен к потребностям организации.
4. Он от природы противится переменам.
5. Он доверчив, не слишком сообразителен – легкая добыча для демагога.

Такой взгляд на человека отражается в политике «кну́та» (угроза безработицы) и «пря́ника» (деньги).

«Теория Y» соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учет соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы:

1. Люди не являются от природы пассивными и не противодействуют целям организации. Они стали такими в результате работы в организации.

2. Мотивация, возможность развития, способность брать на себя ответственность, готовность направлять свое поведение на достижение целей организации – все это есть в людях, а не вкладывается в них управлением. Обязанность управления – помочь людям осознать и развить в себе эти человеческие качества.

3. Задача управления – создать условия в организации и применять такие методы работы, чтобы люди могли достигать своих собственных целей наилучшим образом лишь при условии направления своих усилий на достижение целей организации.

Если администрация разделяет взгляды «теории X», она обращает особое внимание на методы внешнего контроля, тогда как при использовании «теории Y» особое значение придается самоконтролю при периодических отчетах об исполнении. Предполагается, что самоконтроль возникает, когда рабочие воспринимают цели организации как собственные, и тогда вероятность достижения целей организации высока. Д. МакГрегор считает средством достижения высокой степени вовлеченности метод участия работников в принятии решений и утверждает, что люди становятся именно такими, потому что к ним так относятся.

Обе теории в чистом виде на практике не встречаются. В реальной жизни имеет место комбинация различных теорий и стилей управления. Концепция целостного подхода к управлению – в необходимости учета всей совокупности производственных и социальных проблем.

Уильям Оучи предложил «Теорию Z» и «Теорию A» (табл. 2). У. Оучи отмечает непропорциональное внимание к технике и технологии в ущерб человеческому фактору.

Поэтому «Теория Z» базировалась на принципах доверия, пожизненного найма (как внимание к человеку) и групповом методе принятия решений, что дает еще и прочную связь между людьми, более устойчивое их положение. В целом японский и американский подходы разнонаправлены.

Однако можно видеть, что управление в последнее время развивалось большей частью в сторону идей, заложенных в «Теории Y», демократического стиля управления.

С определенными допущениями «Теорию Z» можно назвать развитой и усовершенствованной «Теорией Y», адаптированной, прежде всего, под население Японии с его менталитетом.

«Теория А» в большей степени характерна для персонала предприятий и организаций США.

Таблица 2

Сравнительный анализ теорий А и Z

Аспекты	США («Теория А»)	Япония («Теория Z»)
«Человеческий капитал»	Малые вложения в обучение Обучение конкретным навыкам Формализованная оценка	Крупные вложения в обучение Общее обучение Неформализованная оценка
«Трудовой рынок»	На первом месте – внешние факторы Краткосрочный найм Специализированная лестница продвижения	На первом месте – внутренние факторы Долгосрочный найм Неспециализированная лестница продвижения
«Преданность организации»	Прямые контракты по найму Внешние стимулы Индивидуальные задания	Подразумеваемые контракты по найму Внутренние стимулы Групповая ориентация

*** Теория мотивации Л. С. Выгодского**

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выгодский и его ученики А.Н. Леонтьев и Б.Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали. Именно по этой причине их работы не получили дальнейшего развития в отечественной практике управления. По мнению многих специалистов, основные положения теории Выгодского применимы и в производственной деятельности.

Теория Л. Выгодского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития – высший и низший, которые и определяют высшие и низшие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно, что не противоречит взглядам и других, более известных ученых.

Например, если в определенный момент времени человеку требуется удовлетворение в первую очередь низших потребностей, срабатывает материальное стимулирование. В этом случае реализовать высшие потребности человека можно только нематериальным путем. Л.С. Выгодский сделал вывод о том, что высшие и низшие потребности, развиваясь параллельно и самостоятельно, совокупно управляют поведением человека и его деятельностью. Какая из них будет преобладающей в управлении поведением человека сказать сложно, все зависит от многих фактов.

Поэтому, по мнению отдельных специалистов, эта теория имеет право на жизнь больше, чем любая другая.

Таким образом, исходя из системного представления человеческой деятельности, можно утверждать, что человек принимает решения на уровне регулирования, адаптации и самоорганизации. Соответственно и потребности должны быть реализованы на каждом из указанных уровней одновременно.

Следовательно, низшие, высшие и самые высшие потребности развиваются параллельно, автономно и совместно и управляют поведением человека на всех уровнях его самоорганизации, поэтому и существует двойственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование его деятельности в организации.

8. Современные способы мотивации сотрудников

8.1. Пассивность работника: сущность, причины, этапы развития

Рассмотренные выше теории мотивации каждая организация адаптирует под специфические особенности своего персонала и отрасли функционирования. От успешности решения этого вопроса зависит, будут ли подчиненные стремиться работать хорошо или же просто отбывать присутственные часы.

Многие специалисты стремились понять причины пассивности работника. Согласно «Теории Y» любой сотрудник, приходя на новое место работы, хотел бы проявить себя в полной мере и был заинтересован в своей новой деятельности. Руководство же организации заинтересовано в том, чтобы сотрудники с воодушевлением и ответственностью относились к своим обязанностям. Но в силу ряда факторов, таких как степень личной ответственности, отношений с начальником и т.д., у работника может наступить разочарование в своей деятельности.

Основные причины разочарования работника:

- чрезмерное вмешательство непосредственного руководителя в дела и личную жизнь;
- отсутствие психологической и организационной поддержки со стороны руководителей;
- недостаток информации;
- сухость и недостаток внимания руководителя к запросам и нуждам подчиненного;
- незнание работником результатов и оценок со стороны руководителей своего труда;
- неэффективное и неадекватное, с точки зрения работника, решение руководителем служебных проблем работника;
- некорректность оценки труда работника руководителем и др.

Наличие в организации этих условий и причин вызывают у рядового работника чувство приниженности, подрываются чувство гордости, уверенности в себе и в стабильности своего служебного положения, возможности дальнейшего продвижения по карьерной лестнице в данной организации.

Как правило, специалисты выделяют следующие *стадии процесса потери интереса к труду у работника*:

Стадия 1. Растерянность. Новый работник не понимает, почему работа у него не ладится. Он задает себе вопрос о том, связано ли это с ним самим, с начальником или с самой работой. Нервные усилия работника в попытке найти истину пока не сказываются на его производительности. Он легко контактирует с сослуживцами, иногда пытается справиться сам с трудностями за счет более интенсивной работы, что в свою очередь может только усилить состояние стресса.

Стадия 2. Раздражение. Разноречивые нередко указания руководителя, неопределенность ситуации вызывают раздражение работника, связанное с ощущением собственного бессилия. Часто поведение работника приобретает демонстративные черты. Он подчеркивает перед руководителем и сотрудниками свое недовольство в сочетании с повышенной производительностью. Поступая так, работник преследует две цели – зарекомендовать себя с лучшей стороны, а также подчеркнуть на этом фоне бездеятельность руководства.

Стадия 3. Подсознательные надежды. Вскоре подчиненный перестает сомневаться в том, кто виноват в возникших трудностях. Теперь он надеется на промах своего начальника, после которого можно аргументировано доказать правильность своей точки зрения. Это выражается в утаивании служебной информации, необходимой для эффективного решения задач руководителем подразделения. Подчиненный начинает избегать начальника. Производительность и качество труда работника, как правило, еще остаются в норме. Он еще надеется, что все образуется и будет все в порядке.

Стадия 4. Разочарование. На этой стадии восстановить подорванный интерес к работе значительно труднее. Производительность труда снижается до минимально допустимой. Но работник еще не потерял последней надежды. Его поведение напоминает поведение маленького ребенка, который полагает, что если будет «вести себя плохо», то родители (начальники) обратят на него внимание. В этот период страдают такие чувства работника, как уверенность в уважении со стороны руководителей и подчиненных, осознание своего авторитета, привычка к хорошему отношению со стороны других сотрудников.

Стадия 5. Потеря готовности к сотрудничеству. Симптом стадии – подчеркивание работником границ своих обязанностей, сужение их до возможного минимума. Одни начинают вызывающе пренебрегать работой, а то и вымещать дурное расположение духа на коллегах, находя удовлетворение в унижении других. Истинная суть поведения работника на этой стадии – не

борьба за сохранение интереса к работе, а попытка сохранить самоуважение.

Стадия 6. Заключительная. Окончательно разочаровавшись в своей работе, отношениях с руководителем и сотрудниками, сотрудник либо перейдет на другое место, либо будет относиться к «работе как к каторге». Один такой работник может сыграть в группе роль катализатора, привести к выплескиванию наружу скрытого чувства недовольства всего коллектива.

Поэтому так необходимо руководителям всех уровней знать содержание этих стадий, чтобы можно было бы предотвратить негативные последствия.

8.2. Мотивирующие факторы и принципы воздействия на мотивацию людей

Получение нового места работы, изменение условий деятельности стимулирует работника, вызывает в нем желание проявить себя с лучшей стороны. Люди являются достаточно дорогим ресурсом и поэтому должны использоваться с максимальной эффективностью. Вместе с тем, руководитель обязан понимать и помнить, что существует и моральный фактор.

Как правило, учесть различие во вкусах и личных мнениях каждого работника удается редко, поэтому руководитель стремится к повышению интегральной производительности. Осознание этой проблемы ставит перед руководителем новую проблему: «Какой должна быть идеальная для подчиненных работа и как ее обеспечить?»

По результатам многих исследований, *идеальная работа должна:*

- иметь целостность, т.е. приводить к определенному результату;
- оцениваться служащими как важная и должна быть обязательно выполненной;
- давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее эффективного выполнения;
- иметь автономию (в установленных пределах);
- оцениваться объективно в зависимости от эффективности труда работника;
- приносить справедливое, с точки зрения работника и сотрудников, материальное и моральное вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими требованиями работа обеспечивает состояние внутренней удовлетворенности работника. Это мощный мотивационный фактор, так как стимулирует качественное выполнение работы и стимулирует работника к выполнению более сложной работы.

На основе этих принципов была разработана модель характеристик работы (рис. 9).

Анализ представленной схемы показал, что значение работы и влияние ее параметров на «психологическое состояние» работников, определяет их отношение к работе.

Основные параметры работы:

• *Разнообразие умений и навыков.* Параметр характеризует степень разнообразных действий при выполнении работы и предусматривает использование различных навыков и талантов персонала. Если работник чувствует, что кто-то еще может сделать эту работу так же хорошо, то она вряд ли будет представлять для него ценность и маловероятно, что он будет испытывать чувство гордости от выполнения задания. Работа, не использующая ценных навыков работника, не вызывает и потребности в дальнейшем обучении.

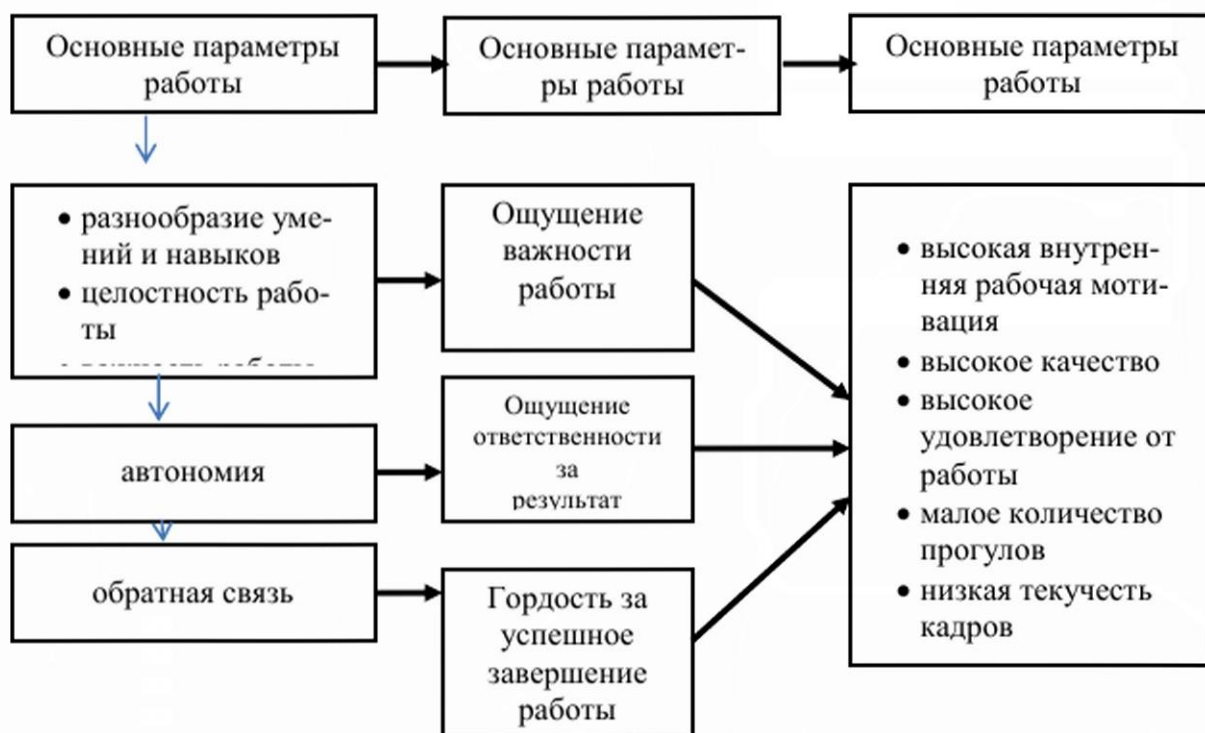


Рис. 9. Модель мотивации Хекмана и Олдхэма

• *Целостность работы* – завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, т.е. выполнение работы от начала и до конца с видимым результатом.

• *Важность работы* – степень влияния выполняемой работы на жизнь или работу других людей. Рабочие, затягивающие гайки тормозных устройств самолета, расценивают свою работу как очень важную, в отличие от рабочих, заполняющих скрепками бумажные коробочки. При этом уровень навыков примерно одинаков. Работа может быть интересной и захватывающей, но люди будут оставаться неудовлетворенными до тех пор, пока они не почувствуют, что их работа представляет важность и ее необходимо выполнить.

• *Автономия* характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость служащего при выработке графика выполнения работы и действий, используемых для достижения нужного результата. Если решения

принимаются другими людьми, хорошее выполнение работы вряд ли будет рассматриваться как вознаграждение. Работник будет чувствовать, что качество выполнения работы зависит от правильности этих решений, а не от его собственных усилий. Не будет так называемого чувства «собственности» на работу.

- *Обратная связь* обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой работы. Эффективность обратной связи зависит от целостности работы. Легче обеспечить обратную связь по результатам «законченной работы», чем на отдельном ее фрагменте.

Важность обратной связи очевидна, люди должны знать, насколько хорошо они выполняют свою работу. Наилучшая обратная связь тогда, когда работники сами контролируют качество собственной работы.

Следовательно, работа, удовлетворяющая всем описанным факторам, внутренне мотивирует работников, обеспечивает хорошее качество выполненного задания, доставляет им удовлетворение от полученных результатов. Она создает ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию или оказываемые услуги, дает работникам чувство сопричастности. Только такая работа дает возможность человеку к самовыражению, заложенному в ее социальности.

8.3. Современные методы улучшения параметров работы

Менеджеры должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Цель – рассмотреть возможные изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны.

К современным *методам улучшения параметров работы* можно отнести следующие:

- *Повышение разнообразия умений и навыков.* Разнообразие навыков, а не просто разнообразие само по себе, является принципиальным. Если члены коллектива применяют ограниченное количество навыков, то необходимо искать способ стимулировать потребность к увеличению их количества. Работникам необходимо дать ощущение признания используемых ими навыков и поэтому нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично объявить об исключительной ценности этого навыка у работника. Такой подход, как правило, стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширение диапазона его способностей.

- *Повышение целостности работы.* Работники испытывают удовлетворение от работы, имеющей видимый результат. Повысить целостность задания можно за счет добавления связанных с ним задач (подготовительные или заключительные операции, которые выполняются разными людьми). Взаимный контроль качества работы значительно повышает ее целостность. Объединение нескольких операций в одну законченную работу улучшит

многие показатели работы – от временных показателей до стимуляционных. Однако важно вовремя остановиться и не поручить всю работу одному исполнителю.

- *Повышение важности работы.* Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве. Работник всегда хочет знать, зачем он делает ту или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета, ему хочется знать, какую цель преследует этот отчет и насколько он важен для организации и ее руководства.

- *Увеличение автономии.* Работа менеджера состоит из решения задач разного уровня важности. Передача некоторых управленческих функций подчиненным имеет двойной эффект – концентрация усилий менеджера на решении проблем более высокого уровня и, одновременно, положительное влияние на мотивацию работников. Передача права принятия решений более низкого уровня подчиненным может рассматриваться как благо при условии, что они обучены и правильно понимают все особенности работы, в том числе знают, где получить необходимую информацию и в какой момент следует принять решение.

- *Усиление обратной связи.* Обратная связь: *внутренняя* – то есть идущая от самой работы и *внешняя* – в случае, когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве, а также в случае публичной похвалы. Внутренняя обратная связь является более надежной, так как действует непосредственно на работника во время выполнения задания.

Способы стимулирования обратной связи:

- постановка четких и конкретных целей, не указывая при этом путь их достижения,
- введение в процесс изготовления различных проверок качества.

Бывает ситуация исключительно *негативной обратной связи*, когда работники узнают только о недостатках своей работы, что лишает их вознаграждения за выполненную работу.

Часто люди сопротивляются введению обратной связи, так как не знают, как ее обеспечить. Для эффективности внешней обратной связи необходимо, чтобы она была объективной, точной, подробной, осуществлялась незамедлительно.

Менеджеру необходимо помнить, что сообщение о плохом выполнении работы демотивирует работника. Если же указать, что именно было сделано неправильно, почему это случилось, как исправить ситуацию и при этом не забыть затронуть положительные аспекты работы, эффективность такой обратной связи, несомненно, возрастет. Но, она может быть еще выше, если работник выяснит эти вопросы сам.

9. Теория стилей управления

9.1. Стили управления: сущность, виды, факторы

Стиль управления (М. Мескон) – привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации. Общим в различных определениях стиля управления является трактовка его как способа воздействия руководителя на подчиненных.

Метод управления – совокупность способов и приемов целенаправленного воздействия руководителя на подчиненных и коллективы, обеспечивающие координацию их действия.

Стиль управления, хотя в основе своей также объективен, но все же опосредуется индивидуальными свойствами руководящего лица.

Субъективные факторы, определяющие стиль управления:

1. Принципы и установки, обуславливающие умение пользоваться властью.
2. Специфика психического склада руководителя (темперамент, характер).
3. Выбор форм и методов воздействия на подчиненных в конкретной ситуации.
4. Неповторимые личные качества, определяющие «управленческий почерк».
5. Индивидуальные особенности исполнения социальных ролей руководителя.
6. Уровень профессиональных знаний, интеллекта, культуры, характер поведения.

Они зависят от личности руководителя, а объективные факторы формируются под влиянием окружающей среды. Объективно стиль руководителя диктуется целью, которая определяет способ и характер его действий и достижению которой он должен подчинять свою волю.

Объективные слагаемые стиля управления:

1. Специфика системы, ее цели и задачи.
2. Закономерности управления.
3. Специфика (функциональное назначение) сферы конкретной деятельности.
4. Производственная среда (технологический уровень производства, формы организации труда, обеспеченность материальными ресурсами).
5. Особенность руководимого коллектива (структура, уровень подготовки, характер взаимоотношений, социально-психологические черты исполнителей).
6. Уровень практики управления.
7. Способы и приемы управления, используемые вышестоящим руководством.

Стиль выражает отношения, складывающиеся между руководителем и подчиненным. Сложность и разнообразие этих отношений предопределяют высокую вариантность конкретных стилей руководства, которые могут классифицироваться по различным признакам.

9.2. Классификация стилей управления: сущность, подходы, виды

Классификация (лат. Classic – разряд, facere – делать) – деление некоторого класса на виды, в соответствии с выбранными критериями. Обилие классификаций стиля управления в теории свидетельствует о сложности этого социального явления.

Подходы к определению стиля управления:

- подход с позиции личных качеств,
- поведенческий подход;
- ситуационный подход.

Подход с позиции личных качеств – согласно личностной теории лидерства (теории великих людей), лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств, и если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями.

Основные качества руководителя: уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование, высокая степень уверенности в себе.

Поведенческий подход – эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным.

В поведенческом подходе выявляют *два направления в стиле управления:*

1. Первое – характеризуется минимальной степенью делегирования подчиненным своих полномочий, стремлением достичь целей, оказывая минимум доверия сотрудникам.

2. Второе – определяется стремлением лидера достичь целей путем создания деловой доверительной обстановки в коллективе.

В первом случае стиль находится в пределах от авторитарного до либерального, а во втором – от ориентированного на дело до ориентированного на человека.

Ситуационный подход предполагает, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть ситуационные факторы, которые включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды. Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что поведение руководителя должно быть разным в различных ситуациях.

Изучение стилей связано с именем психолога К. Левина, который в 30-е годы XX века с группой сотрудников провел в США серию экспериментов,

в ходе которых выявил три, ставших классическими, стиля управления: *авторитарный, демократический, нейтральный (или либеральный)*:

Авторитарный стиль управления – отличается чрезмерной централизацией власти, приверженностью к единоначалию, самовластным решением крупных и сравнительно мелких вопросов жизни коллектива, сознательным ограничением контактов с подчиненными.

Демократический стиль управления предполагает предоставление подчиненным самостоятельности, соразмерной их квалификации и выполняемым функциям. Он предполагает привлечение их к постановке целей, оценке работы, подготовке и принятию решений, созданию необходимых для выполнения работы предпосылок. Со стороны руководителя важна справедливая оценка их усилий, уважение к людям и забота о них, поощрение инициативы и творческой активности, информирование подчиненных, умение считаться с их мнениями и советами.

Либеральный стиль управления (невмешивающийся, попустительский). Отличается пассивностью, безынициативностью и постоянным ожиданием указаний сверху, нежеланием принимать на себя ответственность за решения и последствия, когда они неблагоприятны.

Р. Лайкерт, сравнивая группы с высокой производительностью труда и группы с низкой производительностью в различных организациях, пришел к выводу, что разницу в производительности может объяснить стиль лидерства. Аналогично теории «Х» и «У» Дугласа МакГрегора, руководители группы с высокой и низкой производительностью классифицировались в пределах от одной крайности – сосредоточенные на работе (теория «Х»), до другой – сосредоточенные на человеке (теория «У»).

Руководитель, сосредоточенный на работе (ориентированный на задачу) заботится о постановке задачи и разработке системы вознаграждений за рост производительности труда.

Руководитель, сосредоточенный на человеке, сосредотачивает внимание на повышении производительности труда путем налаживания человеческих отношений. Он делает упор на взаимопомощь, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений.

По мнению Тома Бойделла, основных стилей руководства семь (табл. 3).

Р. Лайкерт выделил четыре стиля управления: *эксплуататорско-авторитарный, благожелательно-авторитарный, консультативно-демократический, групповой*.

Эксплуататорско-авторитарный стиль управления. В организациях, где эксплуататорско-авторитарный стиль, подчиненные считают себя обиженными, потому что их мнения, опыт, знания руководителем игнорируются.

Благожелательно-авторитарный стиль управления определяется тем, что руководитель чувствует себя уверенно, к подчиненным относится снисходительно. Угрозы наказания хотя и присутствуют, но не преобладают.

Таблица 3

Стили руководства

Наименование стиля	Ситуация, в которой рекомендуется применение	Искажения стиля руководства
Конфронтационный	Утверждение собственных идей; желание выразить несогласие; предложение конкретных действий	Проявление агрессивности, нетерпимости, высокомерия; самовлюбленность руководителя
Поддерживающий	Оказание помощи и поддержки; выслушивание собеседника; желание быть терпимым к другим	Излишняя мягкость, неконкретность и доверчивость; апатия и замкнутость
Теоретический	Аргументация с помощью ссылок на соответствующие теории; желание обобщить опыт; сдача экзамена и иные «контрольные» процедуры	Излишнее теоретизирование; обращение к литературе и специалистам при решении любых проблем; убеждение, что «книжные» знания и мудрость являются синонимами
Практический	Необходимость осуществления внезапных (внеплановых) действий; принятие очевидных и осуществимых решений	Прагматизм, рационализм, склонность к импровизации; недооценка (игнорирование) предварительного анализа; неспособность к обобщениям
Планирующий	Необходимость разработки прогнозов, программ и планов развития; определение целей организации и требуемых ресурсов	Создание планов, абсолютно оторванных от реальной жизни; увлечение анализом перспектив вместо решения повседневных проблем
Оценивающий	Сравнение контрольных и реальных параметров развития организации; необходимость самооценки; определение трудового вклада подразделений и сотрудников	«Зацикливание» на прошлых достижениях или неудачах; эйфория по поводу настоящего или будущего – «все (будет) хорошо»
Интегрирующий	Любые ситуации: сочетание теории и практики, прошлого и настоящего опыта, централизации и децентрализации, формального и неформального; диагностика, профилактика и урегулирование конфликтов	Убеждение руководителя в незыблемости авторитета (харизмы), собственной непогрешимости и наличии оснований «править» людьми; пренебрежение руководителя к интересам сотрудников

Консультативно-демократический стиль управления. Руководитель доверяет подчиненным, стремится конструктивно использовать их идеи, консультируется с ними. Он внимательно выслушивает все точки зрения подчиненных, не отдавая предпочтения какой-либо, вырабатывает общую позицию и в ее рамках свою точку зрения.

Групповой стиль управления характеризуется тем, что руководитель действует как демократ, полностью доверяет своим подчиненным по всем вопросам. Такой метод руководства считается наиболее действенным.

Эффективный руководитель тот, кто сочетает в своем стиле двухмерную модель поведения (т.е. проявляет должное внимание и к структуре, и к подчиненным одновременно).

Роберт Блейк и Джейн Моутон, классифицируя стили, построили решетку (схему) менеджмента, включавшую в себя пять основных стилей руководства. Вертикальная ось системы ранжирует «внимание к людям, заботу о человеке» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует «внимание к производству, заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9 (рис. 10).

Высокое	1.9							9.9
Внимание к людям								
				5.5				
Низкое	1.1							9.1
	Низкое Внимание к производству				Высокое			

Рис. 10. Координатная сетка стилей руководства («управленческая сетка»)

Стиль руководства определяется этими критериями. Средние и четыре крайних позиции описывают как:

1.1. *Страх перед бедностью.* Со стороны руководителя требуется минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения работника.

1.9. *Дом отдыха.* Руководитель сосредотачивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.

9.1. *Авторитет – подчинение.* Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных и их потребности.

5.5. *Организация.* Руководитель достигает примерного качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения работников.

9.9. *Команда.* Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные приобщают-

ся к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность их деятельности.

Роберт Блейк и Джейн Моутон считали, что самым эффективным стилем руководства было поведение руководителя в позиции 9.9. Такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к подчиненным и такое же внимание к производительности. Неудачи, постигшие традиционные концепции в определении универсального стиля эффективного руководства, побудили ученых к разработке новых подходов к изучению стиля управления. Современные исследователи стремятся, как можно точнее представить в своих моделях особенности поведения руководителя в процессе разрешения организационных задач.

Опираясь на идеи американских специалистов в области менеджмента, Т. Коно построил четырехстилевую модель поведения высшего руководителя. Согласно Т. Коно, стили управления могут быть обозначены следующим образом: *новаторско-аналитический*, *новаторско-интуитивный*, *консервативно-аналитический* и *консервативно-интуитивный*.

Новаторско-аналитический стиль – это энергичный новатор и одновременно хороший организатор, отражающий следующие элементы поведения руководителя: преданность фирме, энергичность и новаторство, чуткость к новой информации и идеям, богат идеями, много альтернатив, способен принять быстрое решение и обеспечить хорошую интеграцию. Стиль управления отличается четкостью в формировании целей и установок, готовностью учитывать мнение других, терпимостью к неудачам.

Новаторско-интуитивный стиль – способный к нововведениям энергичный и авторитарный руководитель, отражающий следующие элементы поведения руководителя: эгоистичность, энергичность и новаторство, чуткость к новым возможностям благодаря интуиции, идеи на основе интуиции, минимум альтернатив, руководитель тяготеет к быстрым решениям без достаточного учета ресурсов.

Консервативно-аналитический тип – это теоретик, стремящийся к совершенству, но не принимающий риска. Данный тип менеджерского поведения последовательный, идеалистический и взыскательный, приверженный принципу, субоптимизирующий и постепенный. Неохотно принимает решения, пока нет достаточной информации и ресурсов. При этом стиле управления целью является совершенное решение, которое не принимается, пока не собрано достаточно информации, позволяющей почти исключить риск.

Консервативно-интуитивный стиль опирается на положительный опыт прошлого, интуицию руководителя.

Таким образом, краткий анализ различных стилей руководства показал, что тот или иной стиль имеет как свои преимущества, так и недостатки, и выбор эффективного стиля зависит как от руководителя, так и от зрелости и компетентности коллектива.

10. Современный менеджер: проблемы контроля, делегирования, коммуникаций и эффективности деятельности

10.1. Контроль: сущность, цели, принципы, виды, этапы

Функция контроля в системе управления тесно связана со всеми его этапами, поскольку, только постоянно сравнивая текущую деятельность с принятыми планами, можно добиться желаемого результата. Не следует рассматривать контроль как способ выявления промахов, ошибок и наказания виновных. Это не главная цель контроля.

Цель контроля – заранее предусмотреть возможные проблемы, которые могут создать трудности в осуществлении стратегии организации и вскрыть резервы, которые будут способствовать успешности ее реализации. Необходимо совместно с подчиненными вскрыть причины неудовлетворительной или недостаточно эффективной их деятельности, оказать помощь, поддержку, проявить внимание к их проблемам.

Принципы контроля: научность, системность, доступность, периодичность, всеобщность, значимость, конкретность, ясность, реалистичность.

Основные правила осуществления контроля:

1. Формы и сроки контроля должны быть сообщены подчиненному при приеме на работу или при смене сроков и формы контроля.
2. Контроль деятельности всех работников организации без исключений.
3. Контроль должен касаться существенных принципиальных моментов деятельности, а не мелочей и деталей.
4. Формы контроля должны быть избраны с учетом состава коллектива, они могут быть явными и скрытыми. Если контроль проводится тайно, то об этом никто не должен знать.
5. Контроль должен иметь позитивный эффект, поэтому его результаты необходимо довести до проверяемых в максимально тактичной форме.

Виды контроля:

Предварительный контроль предшествует процессу производства, осуществляется до начала работ. Людей необходимо проверять при приеме на работу, чтобы узнать, соответствует ли кандидат требованиям и обязанностям, которые на него хотят возложить. Кандидатов на должность следует тестировать, заранее разработав разные критерии контроля. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях – по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Объектом контроля являются сотрудники, чью деятельность контролирует непосредственный начальник. Регулярная проверка работы подчи-

ненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных целей, планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиваться, они могут перерасти в серьезные трудности для всей организации.

Заключительный контроль направлен на оценку итогов деятельности (количество, качество продукции, финансовый результат деятельности).

Контроль как процесс, обеспечивающий достижение целей организации, необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности сотрудников.

Процесс контроля состоит из установки стандартов (показателей) измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов (показателей).

Этапы контроля:

- 1) выработка стандартов и критериев контроля,
- 2) сопоставление с ними реальных результатов,
- 3) принятие необходимых корректирующих действий.

1. Выработка стандартов и критериев контроля

Стандарты контроля связаны со стратегией организации – ее миссией и целями. Стандарты должны быть научно обоснованными, конкретными и реалистичными. Они могут носить обобщающий характер (уровень доходности, доля на рынке и т.п.) или являться частными показателями (нормы расхода, уровень квалификации). Все сотрудники должны знать, что в их деятельности подлежит контролю, каковы показатели их труда, которые будут контролироваться, и в какие сроки будет осуществляться контроль. Первый этап процедуры контроля демонстрирует, насколько близко слиты функции контроля и планирования.

Стандарты – конкретные цели (показатели), поддающиеся измерению и должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации.

2. Сравнение фактического состояния дел с установленными стандартами:

- определяется масштаб отклонений, подлежащих контролю;
- сопоставляется фактическое положение дел со стандартами;
- проверяется достоверность поступившей информации;
- делается вывод о том, достигнуты ли поставленные цели.

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом он принимает решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов.

Результаты контроля обязательно доводятся до сотрудников. Полученная оценка служит основой для принятия решения о начале действий. Эта деятельность заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передаче информации и ее оценке.

3. Принятие необходимых корректирующих действий

Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт. Если цели не достигнуты, то необходимо установить причину отклонения результатов деятельности от стандартов.

Причины отклонения могут быть результатом установления неправильных стандартов контроля, и тогда стандарты необходимо исправить, а весь процесс контроля начать сначала. Если стандарты правильны, то необходимо найти причины этих отклонений, устранить их и вновь сравнить фактическое положение со стандартами.

10.2. Делегирование: сущность, проблемы эффективности

Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является делегирование.

Делегирование – передача полномочий (власти) лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Делегирование – средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников различные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей организации.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Полномочия – право распределять обязанности среди подчиненных и удостовериться в их надлежащем исполнении.

Ответственность – обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. Кроме того, это обязательство легитимно использовать полномочия для правильного выполнения обязанностей.

Таким образом, если преследуется цель построения четкой и эффективной организации работы предприятия, полномочия должны предоставляться в объеме, необходимом и достаточном для решения задач и достижения целей организации.

Следовательно, делегируются власть и ответственность, что необходимо помнить всем, кто делегирует и тому, кому они делегированы для выполнения функций руководителя в его отсутствии.

Препятствия к эффективному делегированию со стороны руководителя:

- 1) заблуждение «я это сделаю лучше»;
- 2) отсутствие способности руководить;

- 3) недостаток доверия к подчиненным;
- 4) боязнь риска;
- 5) отсутствие контроля для предупреждения руководства о возможной опасности.

Препятствия к эффективному делегированию со стороны подчиненных:

- 1) лучше спросить руководителя, что делать, чем самому решить проблему;
- 2) подчиненный боится критики за совершенные ошибки;
- 3) у подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания;
- 4) у подчиненного и так больше работы, чем он может сделать или же он считает, что это так на самом деле;
- 5) у подчиненного отсутствует уверенность в себе;
- 6) подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.

Основной принцип делегирования – *принцип соответствия* – чтобы делегирование было действенным, необходимо соответствие между делегируемой властью и ответственностью. Руководство должно делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, за которые он принял на себя ответственность.

Эффективность управленческой деятельности во многом зависит от руководителя, от его способностей.

Эффективность управления:

- в широком смысле – соотношение результатов деятельности организации и затрат на управление или полных затрат организации, предприятия;
- в узком смысле – соотношение результатов деятельности подразделений, работников управления (количества принятых решений, расчетов и т.п.) и затрат на их достижение.

Виды эффективности:

- *Экономическая* – соотношение экономических результатов деятельности организации и затрат на их достижение.
- *Социальная* – соотношение социальных результатов деятельности организации и затрат на их достижение.
- *Социально-экономическая* – соотношение экономических и социальных результатов деятельности организации и затрат на их достижение.

10.3. Власть и влияние

Об успехах менеджеров судят не потому, что они делают, а по тому, как они побуждают к работе других. Побуждать или мотивировать людей, можно только воздействуя на них определенным образом, т.е. влияя на них.

Власть – способность оказывать влияние на поведение людей. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом. Власть может

существовать, но не использоваться. Если сотрудник работает по правилам, то у начальника нет необходимости применять к нему имеющуюся у него власть.

Власть – это функция взаимозависимости. Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того и у другого. Власть имеет один индивид в отношении другого, одна группа – в отношении другой и т.п. Концепция власти строится на взаимодействии людей и групп в организации.

Власть используют и начальники и подчиненные для того, чтобы достичь своих целей или укрепить свое положение. Власть пронизывает всю жизнь организации, поддерживает ее структуру. Без власти нет организации.

Власть не бывает абсолютной и не изменяющейся. Власть – это отношения в динамике, отношения, меняющие и ситуацию и людей, меняющиеся во времени. Власть часто используют как синоним термина «авторитет». Это не совсем верно. Авторитет – это власть, возникшая на формальной основе, как данная кому-то и принимаемая подчиненными как то, с чем они согласны и считают правильным. Такая власть, данная сверху, подкреплена властью, полученной снизу.

Авторитет как понятие не исчерпывает всех вариантов появления власти. Власть может появиться от занимаемой должности, от личного воздействия или от того и другого.

Власть должности проистекает не из самой должности, а делегируется ее обладателю теми, кому он подотчетен. Объем власти зависит от уровня доверия, которое обладатель должности может получить у того, кто расположен выше него в иерархии. При этом делегированная власть может быть в любое время взята обратно наверх. Не существует прямой зависимости между уровнем должности и объемом власти. Их соотношение ситуационно и индивидуально.

Личная власть – это степень уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных. Она основывается на близости целей. Личная власть в организации приходит снизу – от подчиненных.

Личная власть может быть отнята подчиненными как реакция на неправильные действия руководителя, и ее необходимо регулярно получать от подчиненных. Хорошо, когда руководитель обладает и должностной, и личной властью.

Специалистами разработано много разных подходов к классификации источников власти. Более подробно формы власти изложены в табл. 4.

Таблица 4

Сравнительная таблица достоинств и недостатков различных форм власти руководителя

Формы власти	Достоинства	Недостатки
1. Власть, основанная на принуждении (влияние через страх). Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать его, помешать удовлетворению какой-то насущной потребности, может сделать другие неприятности	1. Может быть действительна в тех случаях, когда другие формы не действуют 2. Эффективна при отличной системе контроля	1. Жесткая система контроля требует больших затрат 2. Низкая производительность труда и низкое качество продукции 3. Сотрудники не удовлетворены работой
2. Власть, основанная на вознаграждении (влияние положительного характера). Исполнитель верит, что влияющий может помочь материально удовлетворить насущную потребность	Дает положительный стимул для более качественного выполнения работы	Трудно определить, какая награда будет иметь успех
3. Экспертная власть (влияние через разумную веру). Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность	Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя	Знания руководителя могут не соответствовать заявленному уровню
4. Эталонная власть (влияние силой примера) Характеристики влияющего привлекательны для исполнителя, поэтому он хочет быть таким же	Исполнитель отождествляет себя с руководителем, испытывает к нему симпатию и верит в его способности	Не все могут соответствовать эталону
5. Законная (традиционная) власть (влияние через привитые культурой ценности). Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, и что его долг - подчиняться им	Обладает безличностью. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность, что повышает стабильность организации	Эффективность исчезает из-за меняющихся ценностей Молодые сотрудники трудно поддаются влиянию традиций
6. Влияние путем убеждения	Способствуют увеличению эффективности организации, когда исполнитель мотивирован потребностями более высокого уровня	Действуют более медленно и менее эффективно

Перечисленные достоинства и недостатки могут в различной степени влиять на результативность деятельности персонала.

10.4. Коммуникации в управлении: сущность, этапы, проблемы эффективности

Одним из важнейших инструментов управления в руках менеджера является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также получая обратные сигналы, менеджер организует, руководит и мотивирует подчиненных. Многое зависит от способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена. В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта к другому.

Субъекты – отдельные личности, группы и даже целые организации. В первом случае коммуникация носит межличностный характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений или восприятий, чувств, отношений от одного лица другому в устной или какой-либо другой форме (письменно, жесты, поза, тон голоса, время передачи, недосказанность и т.п.) с целью получения в ответ желаемой реакции.

Коммуникация включает в себя и то, что передается, и то, как это «что» передается. Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Каждый из участников должен обладать всеми или некоторыми способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимного понимания.

Термин «*коммуникация*» происходит от латинского «*communis*» означающего «общее». Передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию.

Коммуникация – передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов.

Эффективная межличностная коммуникация важна для успеха в управлении:

- решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом);
- межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

Углубленное изучение межличностной коммуникации предполагает рассмотрение ее как процесса, состоящего из этапов и стадий.

Модель коммуникационного процесса:

1. *Этап отправления:*

- отправитель (Кто я такой?),
- формулирование значения (Что хотел послать?),
- носители послания (Через что хотел послать?),

Кодирование значения:

- форма послания (Как организовал значение?),
- послание (Что послал?),
- передатчик (Кто передал послание?),
- канал (Через что и каким образом произошла передача?).

2. Этап получения:

- канал,
- приемник (Кто получил послание?),
- восприятие послания (Что получил?).

Раскодирование значения:

- интерпретация послания (Как понял?),
- оценка послания (Как оценил?),
- принятие значения (Принял ли?),
- получатель (Кто должен получить послание?).

Как только передача послания или сигнала началась, коммуникационный процесс выходит из-под контроля средства или человека, его пославшего. Отправленное послание обратно вернуть уже нельзя. Получить – еще не означает понять, а понять – это еще не значит принять. Эффективная коммуникация устраняет причины для непринятия послания. Очень часто на какую-то фразу мы отвечаем кивком головы. Для руководителя обратная связь может выступать как прямая (непосредственно наблюдаемое изменение поведения) и косвенная (снижение производительности, прогулы, конфликты и т.п.).

Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Коммуникационная сеть включает потоки посланий и сигналов между двумя или более индивидами. Создаваемая руководителем сеть состоит из *вертикальных, горизонтальных и диагональных связей*.

Вертикальные связи строятся от начальника к подчиненным.

Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации: между заместителями, начальниками отделов, подчиненными.

Диагональные связи – это связи с другими начальниками и с другими подчиненными. Сеть этих связей создает реальную структуру организации.

Задача организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление. В зависимости от того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью.

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для групп одной и той же или разной численности. В сетях типа «*кружок*» члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними. В сетях типа «*колесо*» представлена формальная централизованная ие-

рархия власти, при которой подчиненные взаимодействуют друг с другом через своего начальника.

Объективной основой такой ситуации является то, что, лицо, находящееся в центре «колеса», имеет больше коммуникационных связей, чем другие члены группы. Он получает больше посланий, чаще признается другими членами группы как лицо, выполняющее лидерские функции, больше оказывает социального влияния на других членов группы, обычно несет большую ответственность за передачу информации, от него больше, чем от других, ожидается окончательное решение проблемы.

Аналогичная картина наблюдается в *сетях типа «У»*. Такие сети называются централизованными и могут быть эффективны, если решаются простые проблемы. Другой тип властной иерархии представляют сети типа *«цепочки»*, в которых появляются горизонтальные связи – элемент децентрализации.

«Всеканальные» сети представляют полностью децентрализованные группы. Обычно это требуется, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем. Такой подход называют еще открытыми коммуникациями.

Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в организации. Известно, что сокрытие или централизация информации поддерживают властные отношения.

Таким образом, *коммуникация* – это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений и доводит принятые решения до сотрудников организации. Если коммуникации налажены плохо, решения могут оказываться ошибочными, люди могут неверно понимать, чего же хочет от них руководство, или, наконец, от этого могут страдать межличностные отношения.

Следовательно, эффективностью коммуникаций часто определяется качество решений и то, как они в действительности будут реализованы.

Виды коммуникаций в организации:

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

Внешние коммуникации – коммуникации между организацией и внешней средой. Факторы внешней среды сильно влияют на деятельность организации.

Внутренние коммуникации – коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями.

Межличностные коммуникации – устное общение людей между собой. Характерная черта межличностных отношений – их эмоциональная основа.

Формальные коммуникации – коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов. Чем больше уровней управления, тем выше

вероятность искажения информации, так как каждый уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения.

Неформальные коммуникации – канал распространения слухов. Поскольку по каналам слухов информация передается быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа «только между нами». Исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения (слухи), чаще оказывается более точной. Согласно исследованию 80 – 99% слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самой организации. Уровень точности не может быть таким же высоким, когда речь идет о личной или о сильно эмоционально окрашенной информации.

Вертикальные коммуникации – информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т. е. с высших уровней на низшие, и подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т. п.

Но организация нуждается и в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность труда в коллективе. Коммуникации по восходящей, т.е. снизу вверх, выполняют функцию оповещения высшего уровня управления о том, что делается на низших уровнях. Так руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел.

Горизонтальные коммуникации – коммуникации между различными отделами организации. В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей линии организации нуждаются и в горизонтальных коммуникациях. В обмене информацией по горизонтали часто участвуют отделы, службы, специальные группы, в которых формируются равноправные отношения, являющиеся важной составляющей удовлетворенности работников организации.

11. Подготовка и принятие управленческих решений

11.1. Управленческое решение: сущность, признаки, требования, подходы

Принятие решений – составная часть (функция) любой управленческой деятельности. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для любого, кто хочет преуспеть в искусстве управления.

Управленческое решение рассматривают как:

- *процесс* (подготовка, принятие и реализация решения);

- *акт выбора* из альтернатив, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенций и направленный на достижение целей организации;

- *результат выбора*.

Решение как процесс характеризуется тем, что он, протекая во времени, осуществляется в несколько этапов (подготовки, принятия и реализации решений). Этап принятия решений можно трактовать как *акт выбора*, осуществляемый лицом, принимающим решение (ЛПР) с помощью определенных правил.

Решение как результат выбора обычно фиксируется в письменной или устной форме и включает в себя план (программу) действий по достижению поставленной цели.

Признаки управленческого решения:

- возможность выбора из множества альтернативных вариантов: если нет альтернатив, то нет выбора и, следовательно, нет и решения;
- наличие цели: бесцельный выбор не рассматривается как решение;
- необходимость волевого акта ЛПР при выборе решения, так как ЛПР формирует решение через борьбу мотивов и мнений.

Требования к управленческому решению:

- 1) обоснованность решения;
- 2) своевременность;
- 3) полнота содержания;
- 4) полномочность;
- 5) согласованность с принятыми ранее решениями.

Управленческое решение должно охватывать:

- а) цель (совокупность целей) функционирования и развития организации;
- б) средства и ресурсы, используемые для достижения этих целей;
- в) основные пути и способы достижения целей;
- г) сроки достижения целей;
- д) порядок взаимодействия между подразделениями и исполнителями;
- е) организацию выполнения работ на всех этапах реализации решения;
- ж) полномочность (властность) решения – строгое соблюдение субъектом управления тех прав и полномочий, которые ему предоставлены высшим уровнем управления.

Подходы к принятию управленческого решения:

- интуитивный,
- основанный на суждениях,
- рациональный,
- ситуационный,
- системный,
- комплексный,
- функциональный.

11.2. Классификация управленческих решений

Классификация управленческих решений:

* *по функциональному содержанию* – плановые; организационные; контролирующие; прогнозирующие.

* *по характеру решаемых задач* – экономические; организационные; технологические; технические; экологические и т.д.

* *по уровням иерархии систем управления* выделяют управленческие решения: на уровне большой системы; на уровне подсистем; на уровне отдельных элементов системы.

* *в зависимости от организации разработки решений* они подразделяются на единоличные; коллегиальные; коллективные. Предпочтение способа организации выработки управленческого решения зависит от многих причин: компетентности руководителя, уровня квалификации коллектива, характера задач, ресурсов и т.д.

* *по характеру целей* – текущие; тактические; стратегические.

* *по причинам возникновения*: ситуационные, связанные с характером возникающих обстоятельств; по предписанию (распоряжению) вышестоящих органов; программные, связанные с включением данного объекта управления в определенную структуру программно-целевых отношений, мероприятий; инициативные, связанные с проявлением инициативы; эпизодические, периодические (сезонности сельскохозяйственного производства, сплава леса по рекам).

* *по методам разработки*: графические методы; математические методы; эвристические методы, связанные с широким использованием экспертных оценок, разработки сценариев, ситуационных моделей.

* *по организационному оформлению* различают решения: жесткие, однозначно задающие дальнейший путь их воплощения; ориентирующие, определяющие направление развития системы; гибкие, изменяющиеся в соответствии с условиями функционирования и развития системы; нормативные, задающие параметры протекания процессов в системе.

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет на себе отпечаток личности менеджера, причастного к их появлению на свет. Принято различать *уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения.*

Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

Импульсивные решения принимаются людьми, которые легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому

оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются «с наскока», «рывками».

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них, наоборот, контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Качество управленческих решений – степень его соответствия характеру решаемых задач функционирования и развития производственных систем. Иначе говоря, в какой степени управленческое решение обеспечивает дальнейшие пути развития производственной системы в условиях формирования рыночных отношений.

Принципы, лежащие в основе процесса принятия решений:

- *Принцип организационного соответствия.* Форма организации должна быть приспособлена к бесперебойному осуществлению связей, что облегчает как процесс принятия решений, так и контроль их выполнения. Полномочия и ответственность все больше переходят «из рук в руки». Только возлагая на менеджеров ответственность за результаты их решений, можно подготовить лучшие руководящие кадры.

- *Политика, стратегия и цели должны быть четко сформулированы,* чтобы они позволяли принимать решения общего характера, касающиеся новых видов деятельности, выходящей за пределы сегодняшних потребностей.

- *Достаточное количество надежных данных об изменяющейся обстановке,* необходимых для поддержания эффективных связей между менеджерами высшего и более низкими уровнями управления. Важно производить отбор информации так, чтобы менеджеры высшего уровня имели только ту информацию, которая им нужна, и не были перегружены не относящимся к делу фактическим материалом.

- *Гибкость,* без которой могут остаться неиспользованными бесчисленные возможности. При идеальных условиях (наличие точных критериев, ясных целей и полной информации) потребность в менеджерах, принимающих решения, была бы невелика, так как ЭВМ смогла бы ответить на любой вопрос.

По своей природе перечисленные принципы являются универсальными, и их необходимо придерживаться в управленческой и предпринимательской деятельности.

Само решение может принимать ряд форм и представлять:

- стандартное решение, при принятии которого существует фиксированный набор альтернатив;
- бинарное решение (да или нет);
- многовариантное решение (имеется очень широкий спектр альтернатив);
- инновационное решение, когда требуется предпринять действия, но нет приемлемых альтернатив.

Руководитель должен принимать своевременно правильные решения для того, чтобы организация могла успешно развиваться.

11.3. Стадии принятия управленческого решения

Стадии принятия управленческого решения:

Первая стадия – правильная постановка цели решения. Любой процесс принятия решения должен начинаться с осознания необходимости его принятия. Важно, прежде всего, задаться вопросом о самом выборе, который предстоит сделать.

Чтобы обеспечить правильность постановки цели решения, надо ответить на вопросы:

1. Какой выбор я пытаюсь сделать? Этот вопрос дает точку отсчета. Он будет уточнен двумя следующими вопросами.

2. Почему это решение необходимо?

3. Каким было последнее решение? Все решения образуют некоторую цепь. Поэтому очень важно найти место данного решения в системе решений.

Ответы на вопросы способствуют пониманию необходимости сделать выбор, задают направление в поиске альтернатив и исключают альтернативы, лежащие за пределами поставленной цели.

Вторая стадия связана с установлением критериев (результатов) решения. Так как о решениях судят, прежде всего, по полученным результатам, то с их рассмотрения разумно и начать процесс выбора. Эти результаты представляют собой основу фактически осуществляемого выбора. Менеджерам важно четко представлять, чего они хотят достичь.

Ключевой вопрос: «Какие факторы следует учитывать, делая выбор?» Ответ дает ряд факторов, которые должны быть учтены при выборе решения. При групповом принятии решения постановка вопроса предполагает, что лица, на деятельность которых должно повлиять данное решение, будут иметь возможность высказать свои предположения, требования.

На *третьей стадии* менеджер проводит *разделение критериев по принципу их важности* для организации. Например, одни критерии представляют собой обязательные ограничения, тогда как другие просто фиксируют желательные характеристики. Чтобы принять достаточно эффективное решение, следует разделить критерии на жесткие ограничения и желательные характеристики, без которых можно было бы обойтись. Затем важно про-

ранжировать критерии, отнесенные к категории желательных. В принятии управленческих решений неизбежны и компромиссы. Например, предпочтете ли вы более быстрой поставке более низкую цену? Готовы ли вы пожертвовать скоростью ремонта ради лучшего качества обслуживания?

На *четвертой стадии* осуществляется *выработка альтернатив*. При обсуждении стандартных решений это не составляет проблемы.

Пятая стадия выделяется для *сравнения выработанных на предыдущей стадии альтернатив*. Квалифицированное принятие решений требует выработки ряда альтернатив, их сравнения и выбора наилучшей. Иногда все варианты решения выглядят хорошими и ни одно не кажется преимущественным. Поэтому, чтобы сделать выбор, менеджер нуждается в определенной информации для сравнения альтернатив.

Так, прежде всего, желательно начинать со сбора информации об альтернативах. Во многих случаях альтернативы первоначально описываются в общем виде, например: «Мы можем организовать выполнение всей этой работы на стороне» или «Мы можем нанять временных рабочих».

Но для того чтобы можно было сравнивать альтернативы, необходимо понять суть выбора, ответив, например, на такие вопросы: «Сколько будет стоить выполнение работы на стороне?», «Может ли, данная работа быть эффективно сделана на стороне?», «Когда работа будет закончена?» и др. Без достаточных данных об альтернативах вряд ли можно сравнить их относительные достоинства. Собранная информация поможет измерить степень удовлетворения требований по каждому из критериев. Сбор данных является спланированным процессом, а не произвольной реакцией на информацию по мере ее появления.

Как только менеджер четко определит альтернативы, на первое место может выйти вопрос: «Как систематизировать и сравнить данные?» Здесь необходимо придерживаться основополагающего принципа: всегда сопоставлять варианты решения с критериями (целями). Важно избежать «ослепления решениями», когда менеджеры непрерывно сопоставляют альтернативы и, в конце концов, теряют из виду цели и конечные результаты принятия решения. На этой стадии поиска эффективных решений может случиться «аналитический паралич», возникающий тогда, когда сбор информации об альтернативах становится самоцелью.

Принятие решения – это процесс нахождения лучшего варианта, основанного на наилучшей и доступной информации. Между тем, вряд ли можно достичь такого положения, чтобы в наличии были все факты, данные, необходимые материалы для выработки решений. Процесс сопоставления альтернатив с критериями является попыткой помочь лицу, принимающему решение, сосредоточиться на ключевых источниках информации. Оба названных «недуга» принятия решений могут быть «излечены» концентрацией внимания преимущественно на критериях, а не на альтернативах.

Критерий оценки последствий различных вариантов определяется целью решений. При этом существует необходимость в измерении степени, до которой определенное событие способствует достижению цели. Для разрешения конфликтов нужна общая единица измерения последствий. Без нее нельзя, например, сравнить альтернативу, ведущую к минимизации затрат за перевозку товаров, с альтернативой, позволяющей минимизировать время доставки, чтобы сравнить последствия этих альтернатив, нужно чтобы они принадлежали к одному классу. Сложности в том, как перевести измерения по одной шкале (стоимость доставки) впоследствии по другой шкале (время доставки) или измерить и те, и другие по третьей шкале.

На *шестой стадии определяется риск*, которому может быть подвергнута организация в случае выбора конкретной альтернативы. В предпринимательской деятельности выявление риска может варьировать от сложного вероятного анализа в моделях исследования операций до чисто интуитивных догадок, которые можно представить вопросами типа: «Как вы думаете, что они (покупатели или же производители-конкуренты) предпримут, когда мы объявим о повышении цен?» Нас интересует рабочий инструмент менеджеров, которым можно пользоваться быстро и эффективно и который не требует сложного математического расчета. Чтобы правильно определить область риска, следует рассматривать альтернативы поочередно и пытаться предсказать трудности, с которыми можно столкнуться в случае реализации каждой из них.

На *седьмой стадии* разрабатывающий решение делает *оценку риска*. Знать о существовании риска недостаточно, необходимо определить его значимость. При оценке риска учитываются факторы: вероятность и серьезность. При помощи фактора вероятности формируется суждение о том, что, то или иное событие действительно произойдет. Фактор серьезности позволяет сформировать суждение о степени влияния события на ситуацию, если оно произойдет.

На *восьмой стадии принимается решение*. Количественные показатели степени риска помогают принять обоснованное решение. Ведь эти данные позволяют сравнивать показатели эффективности альтернатив.

Следует отметить, что показатели степени риска прямо не связаны между собой, пока нет такой формулы, которая позволила бы их сравнить. Поэтому следует поставить вопрос: «Стоит ли дополнительная эффективность, которую можно получить, того риска, на который я иду?» Обычно менеджеры не стремятся минимизировать риск, а идут на риск приемлемый и контролируемый.

Делая выбор, менеджер анализирует, взвешивает целый ряд суждений. Очень важно эти суждения четко рассортировать. Ведь решение, которое нужно принять, основывается на определенной сумме оценочных суждений.

12. Управление конфликтами

12.1. Конфликт: сущность, уровни, причины, последствия

Теоретики управления признают, что полное отсутствие внутри организации конфликта – условие не только невозможное, но и нежелательное.

Конфликт – отсутствие согласия между двумя и более сторонами (конкретными лицами или группами лиц). Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель и мешает другой стороне делать то же самое.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. Поэтому многие считают, что конфликт – явление всегда нежелательное и что его необходимо избегать, и, если есть возможность, его следует немедленно разрешать, как только он возникает.

Современная точка зрения – конфликты не только возможны, но и желательны. Конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой лиц более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти.

Уровни конфликтов:

- *Внутриличностный конфликт* – форма ролевого конфликта (неясность или ясность роли, перегрузка роли), когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворенности работой, малой уверенности в себе и организации, а также стрессе.

- *Межличностный конфликт*. Возникает, как правило, в борьбе руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что именно он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю. Межличностный конфликт может проявляться и как столкновения личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда не в состоянии ладить друг с другом.

- *Конфликт между личностью и группой*. Возникает в случае, когда личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Обсуждая пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли.

- *Межгрупповой конфликт.* Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Часто возникает между профсоюзом и администрацией организации.

Причины конфликта:

- * *Распределение ресурсов.* Ресурсы всегда ограничены. Руководство может решить, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Но люди всегда хотят получать больше.

- * *Взаимозависимость задач.* Возможность конфликта существует и тогда, когда один человек (группа) зависят в выполнении своих задач от другого человека (группы). Например, написание отчета с разделами, которые делают разные исполнители. Отчет не может быть сдан без одного какого-либо раздела.

- * *Различия в целях.* Возможность конфликта растет, по мере того как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Подразделения могут сами формулировать свои цели и больше внимания уделять их достижению, чем достижению целей организации. Отдел сбыта может настаивать на производстве разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это увеличивает объем сбыта. Однако цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты, – эффективность, достичь легче, если номенклатура продукции менее разнообразна.

- * *Различия в манере поведения и жизненном опыте.* Нередко встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность к окружающим и которые готовы оспаривать каждое слово.

Последствия конфликта:

- * *Функциональные последствия.* Проблема может быть решена путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут больше чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это сводит к минимуму трудности в осуществлении решений – враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли.

Другое функциональное последствие конфликта состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых дальнейшим развитием конфликта.

Конфликт может уменьшить синдром покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, по их мнению, не соответствуют идеям их руководителей. Через конфликты члены группы могут проработать проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

* *Дисфункциональные последствия.* Если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, то могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, мешающие достижению целей:

- Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности труда работников.
- Меньшая степень сотрудничества в будущем.
- Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами в организации.
- Представление о другой стороне как о «враге».
- Представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.
- Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами,
- Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.
- Смещение акцента: придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.

Поэтому руководитель должен всегда помнить о последствиях конфликтов и стараться не попускать их нежелательного воздействия на дальнейшее развитие организации.

12.2. Управление конфликтной ситуацией

Классификация методов разрешения конфликтов:

Структурные методы разрешения конфликтов:

* *Разъяснение требований к работе.* Лучший метод управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт. Руководителю нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от сотрудника и подразделения в целом; определить уровень результатов, который должен быть достигнут; распределить, кто представляет и кто получает различную информацию; сформировать систему полномочий и ответственности; сформулировать политику, определить процедуры и правила. Руководитель уясняет эти вопросы не только для себя, но и доносит их до подчиненных, с тем чтобы они поняли, чего от них ожидают в той или иной ситуации.

* *Координация и интеграция усилий сотрудников.* Распространенный механизм в управлении подразделениями – цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если подчиненные имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять рациональное решение.

* *Общеорганизационные комплексные цели.* Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий различных сотрудников, отделов

или групп. Основная идея – направлять усилия всех участников на достижение общей цели организации.

* *Структура системы вознаграждений.* Люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, должны справедливо вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе.

Межличностные методы разрешения конфликтов:

* *Уклонение.* Человек старается уйти от конфликта. Его позиция – не попадать в ситуацию, которая провоцирует возникновение противоречий.

* *Сглаживание.* Человек убежден, что не стоит сердиться, потому что лучше худой мир вместо хорошей ссоры. Но при этом можно забыть о проблеме, лежащей в основе конфликта. В результате может наступить мир и покой, но проблема останется нерешенной.

* *Принуждение.* Попытка заставить другую сторону конфликта принять свою точку зрения любой ценой, в том числе и с помощью угроз.

* *Компромисс.* Метод характеризует принятие точки зрения другой стороны, но лишь до определенной степени. Способность к компромиссу сводит к минимуму недоброжелательность, что часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон.

* *Решение проблемы.* Данный метод – признание различий во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто использует такой метод, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения. Данный метод является наиболее эффективным в решении проблем организации.

Рекомендации по выбору и использованию метода разрешения конфликта:

- определите проблему в категориях цели, а не решений,
- после определения проблемы, определите решение, приемлемое для всех сторон,
- сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны,
- создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией,
- во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны.

Руководителям не стоит считать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах своих сотрудников. Конечно, это различие может явиться причиной конфликта в каком-то конкретном случае, но оно – лишь один из факторов, который может вызвать конфликт. Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя наработанные методики разрешения конфликта.

Правила, препятствующие возникновению серьезных конфликтов в организации:

1. Признавать друг друга.
2. Понимать друг друга. Слушать, не перебивая.
3. Демонстрировать понимание роли другого сотрудника.
4. Выяснить, как другой воспринимает конфликт, как он себя при этом чувствует.
5. Четко формулировать предмет обсуждения.
6. Устанавливать общие точки зрения.
7. Выяснить, что вас разъединяет.
8. После этого снова описать содержание конфликта.
9. Искать общее решение.
10. Принять общее «коммюнике».

Признавать друг друга это означает видеть в другом человеке человека с понятными желаниями и представлениями о собственном Я. Он не меньше и не больше, чем Вы.

Понимать друг друга. Дайте партнеру почувствовать, что вы его внимательно слушаете. Вы интересуетесь его представлениями и не скрываете этого. Скажите ему, например: «Пожалуйста, говорите, мне очень важно знать Вашу оценку этого дела». Обратите внимание и на его чувства: «И в результате Вы почувствовали себя обиженным». Вы увидите, как напряженность будет снижаться, по мере того как собеседник станет высказывать свои мысли и чувства.

Понимать роль другого сотрудника. Скажите: «На Вашем месте я...» И пригласите его оказаться на вашем месте и в вашей роли. Выразите его представления и мысли своими словами: «Если я правильно понял, Вы недовольны тем, что...». Вы увидите, как оттаивает ваш партнер.

Возьмите листок бумаги и сформулируйте вместе с ним, о чем, собственно, идет речь. Вместе зафиксируйте, что вас объединяет, а что разделяет. Задача – преодолеть то, что вас разделяет. Теперь попросите партнера дать свои предложения. Каждое предложение – и его, и ваше – надо записать. Вместе выберите лучшие предложения. Из них выберите самое лучшее, и именно оно должно стать решением. Это реальный путь, но здесь нужен опыт. Так как аналогичный процесс может разворачиваться и в неслужебной обстановке, попрактикуйтесь у себя дома, в своей семье.

А как должен реагировать руководитель? Еще до разговора с сотрудником ему надо дать понять, что конфликт – это не что-то такое, что обязательно затрагивает честь и достоинство его участников: конфликт – это часть жизни организации и его можно и нужно разрешить. Сотрудник должен ощущать вашу готовность помочь ему справиться с ситуацией, что поможет ему сделать первый шаг. Руководителю начинать разговор следует приблизительно так: «У меня сложилось впечатление, что Вас что-то угне-

тает. Если я могу Вам помочь, я с удовольствием это сделаю. Пожалуйста, обращайтесь ко мне в любое время».

В процессе разговора с сотрудником руководителю надо обратить внимание на ряд моментов:

- покажите сотруднику, что он вам интересен и к его проблемам вы относитесь серьезно;
- скажите ему, что его проблема и содержание беседы останется между вами;
- покажите, что его проблема рассматривается не как его «вина»;
- дайте сотруднику выговориться, не перебивайте его, даже если он говорит долго и периодически возникают паузы. Перебив его, вы продемонстрируете свое нетерпение и неуважение;
- задавайте вопросы, которые помогут ему четче увидеть его же проблему. Вместе ответьте на вопрос: насколько велика проблема? Зачастую она предстает серьезной проблемой, но на самом деле таковой не является.

Если сотрудник обсуждает с руководителем свою личную проблему, в момент разговора он легко раним. Он остро реагирует на любые нападки на себя или на «свою» проблему. Если его хотят убедить в том, что его проблема не так уж велика, он будет считать себя уязвленным и будет глух к любой помощи. Реальную оценку остроты проблемы можно сопровождать вопросами, укрепляющими рациональный подход. Намеки на то, как легко вы сами справляетесь с подобными «мелочами», неуместны.

Помните, если сотрудник воспринимает что-то как проблему, к этому и надо относиться как к проблеме. Цель любого подобного разговора – оказание помощи для развития «самопомощи». Сотрудник должен быть в состоянии, опираясь на вашу поддержку, самостоятельно справиться со своей проблемой.

Нельзя брать на себя его проблему и возвращать ему готовое решение. Это означает: «Ты глуп и даже не можешь решить собственные проблемы. Я покажу тебе, как это делается!» Так сотрудник ничему не научится и всегда будет тушеваться в борьбе с трудностями.

Если в его поведении доминантой будет ожидание помощи со стороны, он будет лишен возможности учиться самому преодолевать трудности. К тому же он, в этом случае, попадает в положение благодарящего, что существенно сужает диапазон его поведения. Вынужденный выражать благодарность сотрудник вряд ли сможет сказать, что его гнетет новый конфликт или что старый еще дает о себе знать, или что предложенное решение оказалось неверным и ситуация обострилась еще больше. Этот сотрудник уже не может даже сказать, что «что-то», относящееся к работе, делается не так, как нужно, если это «что-то» решено руководителем.

Почти каждый конфликт выявляет силы конфликтующих сторон, которые до этого руководителю были, возможно, неизвестны. Вместе с тем, если

руководитель сам хочет его решить, он лишает сотрудника возможностей карьерного роста в данной организации.

Поэтому руководителю нельзя забывать о последствиях конфликта для организации. Конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации, для чего руководителю необходимо правильно и своевременно управлять конфликтом. Или он может быть дисфункциональным и приводить к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации, что обязательно ослабит ее конкурентные преимущества на рынке.

Следовательно, роль и последствия конфликта, в основном, зависят от того, насколько эффективно им управляют. Поэтому, чтобы эффективно управлять конфликтом, руководителю необходимо знать причины его возникновения, тип и возможные его последствия, для того чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

РАЗДЕЛ 2. ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА

13. Современная концепция маркетинга: сущность, концепции, тенденции развития

13.1. Маркетинг: сущность, категории, цели, задачи, принципы, виды

В настоящее время маркетинг (англ. *market* – рынок) выступает как концепция управления фирмой, нацеленная на успех на рынке, где необходимыми жесткими элементами являются конкуренты, потребители, внешняя среда. В то же время маркетинг выступает и как своеобразная философия бизнеса. Фирма обязана действовать на основе строгих моральных принципов, всестороннего учета и уважения мнений и требований потребителей продукции. Понятие «маркетинг» в настоящее время имеет свыше 2 000 определений. Приведем некоторые из них.

Маркетинг – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена (Ф. Котлер).

Маркетинг – рыночная концепция управления производственно-сбытовой и научно-технической деятельностью предприятий, направленная на изучение рынка и экономической конъюнктуры, конкретных запросов потребителей и ориентацию на них производимых товаров и услуг (Р. Б. Ноздрева, Л. И. Цыгичко).

Маркетинг – предпринимательская деятельность, управляющая продвижением товаров и услуг от производителя к потребителю (классическое определение).

Маркетинг – процесс планирования и воплощения замысла, ценообразование, продвижение и реализация идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций (Американская ассоциация маркетинга).

В современных условиях можно отметить, как минимум, *три аспекта маркетинга*:

- аналитический (анализ рынка и его потребностей);
- активный (создание товара (услуги) и проникновение на рынки);
- идеологический (образ мышления, философия бизнеса).

В любом определении должна быть завершенность действий – от изучения и анализа рынка, тенденций его развития до разработки, производства и реализации товаров путем обмена в соответствии с возможностями предприятия и спросом потенциальных потребителей.

Цели и задачи маркетинга. Успешная работа фирмы на рынке невозможна без четко поставленных целей и задач. Перечислим основные *цели маркетинга*:

- удовлетворение потребностей потребителей;
- достижение превосходства над конкурентами;

- завоевание рынка и увеличение своей доли на нем;
- приведение в соответствие потребностей рынка и возможностей предприятия.

К основным *задачам маркетинга* можно отнести:

- выявление неудовлетворенных потребностей на рынке и их удовлетворение наилучшим образом;
- оптимизация ассортимента производимых товаров с учетом их потребительских характеристик и особенностей технологии производства;
- ускорение темпов обновления продукции как в целом, так и по отдельным ее видам с учетом жизненного цикла;
- прекращение производства товаров, теряющих рыночные позиции и т.п.

Все эти задачи решаются с учетом требований рынка, поведения конкурентов и потенциальных потребителей.

Основные *категории маркетинга*: нужда, потребности, товар, спрос, обмен, сделка, рынок.

Нужда – чувство нехватки чего-либо. Человек, испытывающий нужду, попытается ее заглушить или найти способ ее удовлетворения. Нужды людей сложны и многообразны.

Потребность – это нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с экономическими, социальными, культурными, национальными и другими особенностями человека. Потребности людей безграничны и зависят от многих факторов, в первую очередь от уровня развития экономики.

Специалистам-маркетологам необходимо видеть различия между этими категориями. Человек испытывает нужду в передвижении, а потребность у него может быть в зависимости от уровня развития экономики – в лошади, автомобиле, поезде, самолете как в средстве передвижения. Человек нуждается в пище. Исходя из национальных, социально-культурных, экономических различий в качестве потребностей могут выступать: рис – для японцев; гамбургер – для американцев; шашлык – для народов Кавказа; сало – для украинцев. Стремление фирмы удовлетворять потребности людей свидетельствует о ее стремлении увеличивать текущую прибыль, обеспечить себе лидерство на рынке и максимизировать прибыли в будущем.

Товар – все, что может удовлетворить потребности и нужды людей.

Спрос – потребность, подкрепленная покупательской способностью человека, платежеспособный спрос.

Сделка – коммерческий обмен ценностями между двумя сторонами. Условия сделки, как правило, поддерживаются и охраняются законодательством.

Рынок – совокупность отношений между производителями и существующими и потенциальными покупателями товара.

Таким образом, *маркетинг* – это работа с рынком и на рынке ради осуществления обменов, цель которых – удовлетворение человеческих нужд и потребностей и получение прибыли.

Назовем три основных *принципа маркетинга*.

1. *Понимание потребителя*. Любой бизнес невозможен, если деятельность фирмы ориентирована только на прибыль, а не на понимание потребителя и его потребностей.

2. *Борьба за потребителя*. Принцип реализуется воздействием на рынок и потребителя всеми доступными средствами (качество товара, реклама, сервис, цена и т.д.). Суть его – борьба за место в сознании потребителя, а не за сбыт товаров.

3. *Максимальное приспособление производства к требованиям рынка*. Реализация принципа состоит в том, чтобы деятельность фирмы всегда основывалась на знании особенностей потребительского спроса и его возможных изменений в перспективе. Он ставит производство товаров и услуг в функциональную зависимость от запросов рынка и требует выпускать товары в ассортименте и объеме, необходимых потребителям.

Основные *функции маркетинга*:

- *аналитическая* – изучение рынка, конкурентов, потребителей, фирменной структуры, товаров, цен, коммуникаций, анализ макро- и микросреды фирмы;

- *производственная* – организация производства новых товаров, технологий, материально-технического снабжения, управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции;

- *сбытовая* – организация системы товародвижения, сервиса, системы формирования спроса и стимулирования сбыта, проведение целенаправленной товарной и ценовой политики;

- *контроль* – организация контроля и корректировка деятельности фирмы в соответствии с планированием и изменениями, происходящими на рынке;

- *управление* – прогнозирование, стратегическое и оперативное планирование, информационное обеспечение управления маркетингом, мотивация и стимулирование персонала, делегирование власти и ответственности, принятие управленческих решений, организация системы коммуникаций на предприятии.

Возможные *состояния спроса и основные виды маркетинга*:

1. *Спрос негативен* (товар не пользуется спросом, так как неграмотно подана информация о нем и его потребительских характеристиках). В этом случае используют конверсионный маркетинг: формирование спроса и стимулирование противодействий негативным тенденциям.

2. *Спрос отсутствует*. Применяют стимулирующий маркетинг: изучают и анализируют конкретные причины безразличного отношения покупателей к предлагаемой технологии, товару, услуге; определяют мероприя-

тия, стимулирующие повышение рейтинга товара и, как следствие, рост спроса.

3. *Спрос потенциальный*. Задача маркетологов – сделать его реальным. Применяют развивающий маркетинг: создание новых товаров, технологий и услуг, удовлетворяющих потребности покупателя на новом качественном уровне или в новых областях.

4. *Спрос падает*. Используют ремаркетинг – поиск новых возможностей оживления спроса: придание товару (услуге) свойств рыночной новизны; переориентация товара (или предприятия) на новые рынки и т.д.

5. *Спрос неравномерный (асинхронный)*. Например, перегрузка метро в часы пик, избыток свежих овощей и фруктов осенью. Спрос необходимо стабилизировать и растянуть по времени (дифференцировать время начала работы на предприятиях города, сохранить овощи и фрукты до нового урожая). Обычно применяют синхромаркетинг: активизация благоприятных и торможение нежелательных факторов, активизация формирования спроса и стимулирования сбыта.

6. *Спрос соответствует предложению*. Объемы производства и реализации товара устраивают руководство фирмы. Прибегают к поддерживающему маркетингу: проведение гибкой политики цен, осуществление рекламной деятельности и других мер по защите товаров от падения спроса на них, а также нежелательных действий конкурентов.

7. *Спрос избыточен*. Продукции фирмы не хватает для удовлетворения возросших потребностей. Используют демаркетинг: повышают цены; сокращают или прекращают рекламную деятельность; продают лицензию на право производства данного товара другим производителям под своим торговым знаком.

8. *Спрос иррационален*. Подобный спрос противоречит интересам или благополучию общества, поэтому применяют противодействующий маркетинг. Проводятся мероприятия, направленные против определенного (конкретного) товара и его потребления (например, против употребления наркотиков, спиртных напитков, табачных изделий и т.д.).

Таким образом, маркетинг – это системный подход к производственно-сбытовой деятельности с четко поставленной целью – удовлетворение потребностей потенциальных потребителей, достигаемое тщательно разработанными мерами и соответствующими организационно-управленческими, материальными, финансовыми, техническими и иными средствами.

Виды маркетинга: внутренний, экспортный, импортный, международный, научно-технический, маркетинг прямых инвестиций, политический маркетинг, маркетинг по видам товаров и услуг, маркетинг в отраслях, в сферах некоммерческой деятельности.

13.2. Основные концепции и тенденции развития маркетинга

Концепции маркетинга – основные подходы к формированию целостной и логичной маркетинговой деятельности по достижению целей фирмы, создание алгоритма эффективной маркетинговой деятельности.

Различные руководители используют знание основных концепций для решения поставленных задач оптимальными способами.

Маркетинговые концепции 50-х гг. XX в. В те времена были сформированы следующие основные концепции:

Концепция *маркетинг-микс* (Н. Бодэн) – работники маркетинга идут дальше экономистов, заостряющих внимание главным образом на цене, дилеров, занимающихся непосредственно продажей товаров, рекламистов, которые рассматривают спрос как функцию рекламы.

Концепция *жизненного цикла товара* (Дж. Дил, Т. Левит) – на каждой стадии жизненного цикла товару требуется различная степень поддержки маркетологов и соответственно расходов.

Концепция *имиджа товара* (С. Лэви, Д. Огилви) – она призвана оправдать высокие рекламные расходы, необходимые для формирования имиджа товара и управления им.

Концепция *сегментации рынка* (У. Смит) – разделение рынка на сегменты, анализируя которые фирма решает, какими именно сегментами ей заниматься и как.

Концепция *маркетинга* (Дж. МакКиттерик) – акцент переносится с продажи того, что мы производим, на производство того, что необходимо потенциальному потребителю.

Концепция *маркетинговых ревизий* (Э. Шукман) – преуспевающие компании периодически проводят маркетинговые ревизии, призванные контролировать, насколько их стратегия, организационная структура управления соответствуют наилучшему использованию возможностей рынка.

Маркетинговые концепции 60-х гг. XX в. основные концепции:

«П» – классификация *маркетинг-микс* (Дж. МакКартни) – продакт, плэйс, прайс и промоушн – соответственно продукт, место на рынке, цена и стимулирование. Ф. Котлер также включился в игру в «П»-названия, предлагая политику и паблик рилейшнз.

Концепция *маркетинговой близорукости* (Т. Левит) – производитель настолько «влюбляется» в свой товар, что не замечает критических замечаний в его адрес и терпит неудачу на рынке.

Концепция *стилей жизни* (образа жизни) Уильяма Лазера – товар все в большей степени ориентируется на группы покупателей с определенным образом жизни, зная который можно предвидеть, что будут пить, есть и как одеваться его представители. Такая сегментация позволяет прогнозировать покупательское поведение, предвидеть реакцию различных групп потребителей на новый товар.

Теория поведения потребителя (Дж. Ховард, Дж. Шэт) – в ней широко используется известная психологическая формула – AIDA (англ. *attention* – внимание, *interest* – интерес, *desire* – желание, *action* – действие) – в качестве отправного момента для объяснения поведения покупателей в рыночном пространстве в связи с восприятием товара и рекламы.

Расширенная концепция маркетинга (С. Лэви и Ф. Котлер) – маркетинг может применяться не только по отношению к товарам и услугам, но и по отношению к организациям, личностям, территориям и идеям.

Маркетинговые концепции 70-х гг. XX в.

Концепция *социального маркетинга* (Дж. Зальтман, Ф. Котлер) – обращает внимание на роль маркетинга в распространении социально значимых начинаний, таких как защита окружающей среды, планирование семьи, улучшение питания и отдыха и т.д.

Концепция *демаркетинга* (С. Лэви, Ф. Котлер) – управляющие маркетинговой деятельностью должны быть искусны в деле сокращения спроса в целом или выборочно и в мероприятиях по его наращиванию.

Концепция *позиционирования товара* (Э. Райз, Дж. Траут) – товары фиксируются в сознании потребителей, даже если они четко не упоминаются самой компанией в ее рекламных объявлениях.

Концепция *стратегического маркетинга* (Бостонская консалтинговая группа) – миссия маркетинга заключается не только в наращивании продаж, а в развитии и превращении предприятия в фирму будущего, наиболее полно удовлетворяющую изменяющиеся потребности потенциальных потребителей.

Концепция *социально ответственного маркетинга* – бизнес в своих решениях должен руководствоваться долгосрочными интересами потребителей и общества, положительно сказывающихся на благополучии последнего в целом, а не отдельно взятых индивидуумов.

Концепция *макромаркетинга* – ответ на возрастание социальных проблем и развертывание таких движений, как защита прав потребителей (консюмеризм) и защита окружающей среды (энвайроментализм).

Концепция *маркетинга услуг* (Л. Шостак) – маркетинг услуг должен быть свободен от стереотипов, сложившихся в понимании маркетинга товаров, и учитывать специфические особенности услуг (неосвязаемость, несохраняемость и т.п.).

Маркетинговые концепции 80-х гг. XX в.

Концепция *маркетинговых войн* (Р. Синг, Ф. Котлер, Э. Райз, Дж. Траут) – производители ведут ожесточенные маркетинговые войны, надеясь увеличить свою долю, обойти конкурентов в борьбе за предпочтения потребителей.

Концепция *внутреннего (внутрифирменного) маркетинга* (К. Гронрус) – наличие сильного маркетингового отдела не означает, что и сама компания в целом построена на принципах маркетинга.

Концепция *глобального маркетинга* (Т. Левит) – настоятельная необходимость создания единого продукта для многонационального населения планеты, а также единых средств коммуникации для всего мира. Адаптация к местным рынкам очень часто влечет за собой убытки различных отраслей, увеличение их расходов и повышение цен.

Концепция *местного (локального) маркетинга* (*Campbell Soup Company, R&G Nabisco, General Foods Corp.*) – в целях более полного удовлетворения потребностей учитывали вкусы и предпочтения местных потенциальных потребителей.

Концепция *прямого маркетинга* была расширена, и теперь кроме продаж «из двери в дверь» (*door-to-door*) и прямых отправок (посылок) понятие прямого маркетинга стало включать персональные продажи, телемаркетинг, компьютер-шоппинг и т.д.

Концепция *маркетинга взаимосвязей* (Б. Джексон) – маркетинг, ориентированный на улучшение обратной связи с потребителями, более полно удовлетворит их потребности.

Концепция *мегамаркетинга* (Ф. Котлер) обращается к проблеме наступления на рынки, защищенные государственной политикой протекционизма и, как правило, закрытые для доступа товаров иностранных производителей.

Концепция *вирусного маркетинга* – способ маркетинговых коммуникаций, при котором сообщение распространяется «из уст в уста». По статистике, довольный потребитель рассказывает о товаре или услуге трем знакомым, а недовольный – восьмерым. Вирусный маркетинг основан на привычке людей делиться с ближними информацией, своими ощущениями, эмоциями. Вирусный маркетинг ориентирован на малый и средний бизнес и при сравнительно небольшом бюджете позволяет добиться значительных результатов. Потребители сами добровольно и активно включаются в передачу рекламного сообщения. Данный метод вызывает у людей позитивные эмоции, которые являются гарантом формирования лояльности потребителя.

Маркетинг 90-х гг. XX в. включает концепции *прибыльного, наступательного, интегрированного, индивидуализированного маркетинга*.

Анализ показал, что всем концепциям присущи глобальность и агрессивность при их реализации:

- *прибыльный маркетинг* – поддержание баланса между потребностью компании в прибыли и потребностью клиента в товаре;
- *наступательный маркетинг* – захват лидерства на рынке, заставляющий конкурентов следовать за «первопроходцами»;
- *интегрированный маркетинг* – связывающий воедино все направления производственно-хозяйственной деятельности организации, учитывающий интересы всех групп влияния (поставщиков, торговых посредни-

ков и др.). Маркетинг становится единой философией управления и формой мышления;

- *индивидуализированный маркетинг* – разрабатываемый персонально для отдельного клиента.

Каждая из этих концепций в той или иной мере применяется и в настоящее время.

Таким образом, краткий анализ основных концепций маркетинга в XX в. показал, что маркетинг постоянно эволюционировал в направлении поиска руководителями предприятий наиболее эффективных способов удовлетворения потребностей рынка и общества.

Суть маркетинга будущего состоит в повышении конкурентоспособности организаций, которые будут задавать новые стандарты новаторства для отрасли и лишат конкурентов рыночных преимуществ.

14. Анализ микро- и макросреды предприятия (фирмы)

14.1. Контролируемые и неконтролируемые факторы маркетинговой среды предприятия (фирмы)

Анализ потенциальных возможностей предприятия (фирмы) на рынке надо начинать с исследования ближайшего его окружения.

Маркетинговая среда фирмы – совокупность субъектов и факторов, действующих как внутри, так и за пределами фирмы и влияющих на эффективность ее деятельности.

Микросреда фирмы – совокупность факторов, влияющих непосредственно на деятельность фирмы и ее возможности по обслуживанию своих клиентов (поставщиков, конкурентов, посредников, отделов и служб фирмы).

Макросреда фирмы – факторы, оказывающие влияние на деятельность фирмы, но неподдающиеся или слабо поддающиеся воздействию с ее стороны.

Основные факторы макросреды: демографические, экономические, природные, научно-технические, политические, правовые, культурное окружение.

Различают клиентурные рынки потребителей, производителей, промежуточных продавцов, госучреждений, международный рынок.

Разновидности контактных аудиторий фирмы (по Ф. Котлеру): финансовые учреждения, средства массовой информации, контактные аудитории государственных учреждений, гражданские группы действий, местные контактные аудитории, широкая публика, внутренние контактные аудитории.

Маркетинговая среда фирмы включает:

- контролируемые факторы;
- неконтролируемые факторы;

- обратные связи и степень адаптации фирмы.

Контролируемые факторы – это факторы, которые управляются фирмой и ее сотрудниками по маркетингу (объем и качество производимой продукции, персонал фирмы и др.). Фирма может контролировать частично действия потребителей, конкурентов, поставщиков, реагируя на их поведение.

Например, фирмы могут только реагировать (но не контролировать) на изменения отдельных характеристик целевых групп потребителей, таких как возраст, доход, семейное положение, профессия, образование, место проживания. На покупки потребителей оказывают влияние семья, друзья, религия, уровень образования, привычки и другие факторы, которые формируют культуру общества. Маркетолог должен стремиться понять, как потребители принимают решения о покупке товара (услуги), через какие этапы и уровни реакции при этом проходят, что влияет на их поведение.

Конкуренты часто влияют на маркетинговую стратегию фирмы и на ее успех на целевом рынке. Следовательно, состояние конкуренции, препятствия и противодействия со стороны других предприятий, с которыми сталкивается фирма на конкретном целевом рынке, необходимо уточнить, проанализировать и скорректировать свою деятельность.

В любом случае фирма должна стремиться к преимуществу, используя оригинальные, нестандартные, не такие как у конкурентов маркетинговые инструменты воздействия на потенциальных потребителей, позволяющие ей добиться успеха.

Контролируемые факторы можно классифицировать следующим образом:

- факторы, управляемые высшим руководством фирмы. Как правило, высшее руководство принимает маркетинговые решения по направлениям: область деятельности, общие цели, роль и место маркетинга в рыночной деятельности, корпорационная культура. Эти решения воздействуют на все аспекты маркетинговой деятельности;

- факторы, определяемые маркетингом. Служба маркетинга фирмы выбирает целевые рынки, определяет цели маркетинговой деятельности, разрабатывает организационную структуру маркетинговых служб и планирует деятельность, контролирует и корректирует ее (рис. 11). Отличительное преимущество производимой продукции может быть достигнуто при помощи выделяющегося образа, новизны основных параметров, ее доступности, качества обслуживания, низких цен и других характеристик, значимых для потребителя.

Организационная структура маркетинговых служб фирмы – это сочетание основных отделов и служб для достижения поставленных целей и удовлетворения потребностей целевого рынка.

- *Неконтролируемые факторы* – это воздействующие на деятельность организации факторы, которые не могут управляться организацией и ее службами маркетинга (состояние экономики, деятельность Правительства Россий-

ской Федерации и действующее законодательство, развитие технологии, независимые средства массовой информации, политический строй, демография). Рыночная деятельность фирмы и влияние неконтролируемой окружающей среды взаимодействуют и определяют степень успеха или неудачи ее в достижении целей.



Рис. 11. Функциональные задачи служб маркетинга

Особое значение для маркетинга имеют представления потребителей о перспективах развития экономики, росте их благосостояния и уровня доходов, состоянии платежеспособного спроса. Если они считают, что у экономики хорошие перспективы развития, то будут увеличивать свои расходы. Исполнительная власть совместно с законодательной определяют основные правила игры и контролируют предпринимательскую деятельность.

Уровень успеха или неудачи фирмы зависит от того, насколько хорошо она управляет контролируемыми ею факторами и учитывает возможное как положительное, так и отрицательное воздействие неконтролируемых факторов на эффективность ее маркетинговой деятельности.

Обратная связь проявляется в том, что фирма пытается следить за неконтролируемыми факторами и оценивать степень их влияния на фирму.

Адаптация – это изменения в маркетинговой деятельности фирмы, которые она осуществляет, чтобы приспособиться к изменениям неконтролируемой окружающей среды. Если же фирма не хочет рассматривать всю окружающую среду с позиций системного подхода, возрастает вероятность

того, что она утратит чувство перспективы и не сможет достичь намеченных целей.

14.2. Анализ и оценка потенциальных возможностей предприятия (фирмы)

Оценка потенциальных возможностей предприятия позволяет обеспечить баланс рыночных запросов с его реальными возможностями, выработать оптимальные программы его производственного развития и поведения на рынке, а также подвести научную и реальную основу под принимаемые управленческие решения.

Для анализа преимуществ и недостатков работы предприятия могут быть использованы данные, указанные в табл. 5.

Таблица 5

Анализ преимуществ и недостатков деятельности предприятия

Факторы, определяющие успех	Оценка, баллы								
	плохо			посредственно			хорошо		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Степень известности/имидж			*		о				
Уровень новизны продукции				*	о				
Конструкторский потенциал			о	*					
Производственный потенциал					*	о			
Технологическое оборудование				о					
Гибкость производства			о						
Уровень качества				*		о			
Методы сбыта			*		о				
Организация сбыта				*			о		
Покупательский потенциал		о	*						
Персонал		*		о					
Местонахождение			*			о			
Уровень расходов			*		о				
Финансовый потенциал		о		*					
Система руководства			*		о				

Примечание. о – мнение работников предприятия о его деятельности;
* – оценка предприятия покупателями или конкурентами.

Основные направления анализа производственно-ресурсных возможностей предприятия:

- анализ внешних условий – изучение правовой базы деятельности предприятия, различного рода законодательных актов, действующих в условиях проводимой в России реформы, инструкций министерств и ведомств, в системе которых функционирует предприятие;

- анализ внутренних условий – оценка материально-технической базы и финансово-экономического состояния предприятия; ревизия товарного ассортимента; анализ конкурентоспособности выпускаемой продукции и

стратегий предприятия на рынке; состояние и оптимизация организационной структуры управления предприятием; диагностика и учет производственных мощностей предприятия; оценка планирования и прогнозирования на предприятии.

Подобные исследования проводятся с целью определения конкурентных возможностей предприятия, выявления его слабых и сильных сторон, нахождения путей совершенствования рыночной деятельности предприятия.

Анализ приоритетов по продукции (табл. 6) призван показать, какие из выпускаемых изделий дают наибольший оборот, имеют наибольшую рентабельность и наоборот.

Таблица 6

Анализ приоритетов по продукции

Изделие, №	Оборот, %
1	45
2	30
3	25
Сумма	100

Анализ приоритетов по предприятиям-потребителям (табл. 7) показывает, какие покупатели являются лучшими клиентами и что надо сделать для того, чтобы привлечь их, сделать приверженцами предприятия. Чем эти потребители отличаются от других, и как можно сделать потенциальных покупателей реальными?

Таблица 7

Анализ приоритетов по предприятиям-потребителям

Потребители	Оборот, млн р.	Число потребителей		Достигнутый оборот	
		абсолютное, чел.	относительное, %	млн р.	%
Группа:					
А	Более	3	4,3	870	22,2
В	40 – 200	24	34,3	1800	45,9
С	До 40	43	61,4	1250	31,9
Сумма	–	70	100	3 920	100

Анализ приоритетов по рынкам (табл. 8) показывает, какие рынки, на которых представлена продукция предприятия, дают наибольший оборот и на каких рынках низкая рентабельность.

Таблица 8

Анализ приоритетов по рынкам

Рынок (изделие А)	Доля в обороте	
	млн р.	%
X	73	48,6
У	54	36
Z	23	15,4
Сумма	150	100

Анализ приоритетов по отраслям позволяет расширить представление о состоянии отраслей и экономики в целом, определить долю рентабельных рынков продукции предприятия в этих отраслях, сконцентрировать маркетинговые усилия на новых или уже обрабатываемых рынках и т. п.

15. Маркетинговые исследования: сущность, направления, виды, методы, этапы

15.1. Маркетинговые исследования: сущность, виды, направления

Комплексное исследование рынка – целевой интегрированный непрерывный процесс поиска, сбора, обработки, распространения актуальной и достоверной информации о конкурентной среде фирмы для принятия своевременных и эффективных управленческих решений.

Основные *причины маркетинговых исследований*:

- внедрение нового продукта на рынок;
- поиск новых рынков для существующих продуктов;
- увеличение продаж существующего продукта;
- изучение деятельности конкурента;
- разработка рекламной кампании и т.д.

Выделим следующие *виды исследований*:

- стандартные и специальные;
- панельные;
- мультиклиентные и мультиспонсируемые;
- постоянные и разовые;
- качественные и количественные;
- поисковые, описательные и пояснительные.

Результаты *стандартных исследований* могут приобрести любые заинтересованные фирмы. *Специальные исследования* проводят для решения конкретных проблем отдельных фирм и компаний.

Панель представляет собой группу лиц или компаний, которая сохраняет все свойства некоторой более крупной совокупности и члены которой

регулярно поставляют репрезентативную информацию. Преимущество *панельных исследований* состоит в возможности изучения тех или иных явлений (повторные покупки, интенсивность распределения) в течение определенного периода. Недостатки – респонденты панели часто начинают вести себя демонстративно (больше реагируют на изменения цены), нарушая таким образом репрезентативность исследования. Трудности в построении представительной панели состоят в том, что не у всех есть время или желание принять участие в такой работе.

Мультиклиентные исследования – панельные опросы, результаты которых важны для многих клиентов, поэтому инициатива проведения исследования исходит от группы клиентов. Причина очевидна: стоимость результатов исследования для одного клиента снижается, так как соответствующие затраты распределяются между многими заказчиками.

Мультиспонсируемые исследования (омнибусные) проводятся для клиентов, которых интересуют разные вопросы. Каждый клиент предлагает несколько вопросов, и из них составляется общая анкета. Мультиспонсируемое исследование предоставляет клиенту информацию только по тем вопросам, которые он предложил. Таким образом, цена исследования значительно ниже для каждого клиента, чем, если бы он нес все расходы по исследованию один.

Постоянные (непрерывные) исследования – постоянный сбор данных в определенные моменты времени на основе одного опросника, который предлагается как постоянным респондентам (панельные исследования), так и группе респондентов, состав которой меняется (репликативные исследования).

Разовые исследования – исследования, которые меняются от клиента к клиенту, от проблемы к проблеме и которые каждый раз приходится планировать заново, выполняются с помощью разовых (единичных) исследований.

Качественные маркетинговые исследования – исследования, призванные объяснить наблюдаемые явления, и они не нацелены на получение статистических результатов. С помощью качественных исследований можно определить, что движет потребителем, как он принимает решения о покупке и на основе каких соображений. Примеры качественных исследований: интервью, групповые дискуссии, исследования по методу Дельфи.

Цель количественных исследований – получение и анализ достоверных статистических данных. Результаты могут быть представлены в виде таблиц и графиков. Они также могут быть выражены следующими фразами: «Столько-то процентов в пользу того-то» или «Имеется X потребителей, которые...» и т.д. Количественные исследования дают возможность проверить точность гипотез, выдвинутых в процессе качественных исследований.

Цель поисковых исследований – нахождение предварительного объяснения определенной проблемы. Их проводят на начальной стадии изучения

рынка с помощью приемов качественного анализа (личные беседы с заинтересованными лицами, имеющими отношение к данной проблеме, и с экспертами). Далее необходимо получить более ясное представление о проблеме, определить возможные объяснения (гипотезы) и проследить возможные альтернативы.

Описательные исследования сосредоточены на сборе и регистрации данных, например исследования, проводимые Федеральной службой государственной статистики. Это учреждение старается дать как можно более точную картину российского общества, используя количественные методы.

Цель пояснительного (причинного) исследования состоит в определении взаимосвязей между переменными и заключается в анализе возможных гипотез и взаимосвязей между переменными. Они приобретают особую важность, когда рассматривается несколько вариантов решений, например: что произойдет с товарооборотом, если цены понизятся на 10 %?

Сбор первичных данных требует:

- выбора методов исследования (наблюдение, эксперимент, опрос);
- подготовки орудий исследования (анкеты, механические устройства);
- составления плана выборки (единицы выборки, объем выборки, процедура выборки);
- выбора способа связи с аудиторией (телефон, почта, личное интервью).

В основе комплексного исследования лежит *пять принципов*.

1. *Принцип системности*. Все факторы, явления, процессы и субъекты исследуемой среды должны рассматриваться во всей их полноте и многообразии, в тесной причинно-следственной и функционально-логической взаимосвязи и взаимозависимости.

2. *Принцип перманентности*. Исследования дают ожидаемый эффект, если они проводятся систематически и носят характер непрерывного во времени информационно-аналитического процесса.

3. *Принцип объективности*. Любая информация подлежит проверке на аутентичность (достоверность). Аналитические отчетные документы должны содержать, по возможности, преимущественно независимую беспристрастную оценку реальной действительности.

4. *Принцип оптимальности*. «Минимум затрат – максимум результата» – критерий оптимальности, применимый к любому виду деятельности.

5. *Принцип интегрированности и единства целей*. В комплексном исследовании рынка желательно задействовать как можно больше сотрудников различных служб, имеющих свои источники и каналы информации.

Основные задачи маркетинговых исследований: нахождение потенциальных покупателей, изучение их потребностей, анализ существующего и будущего спроса на товар для выбора целевых рынков, т.е. рынков, на которых фирма может реализовать свои цели.

Для каждого рынка характерно свое сочетание факторов и условий, определяющих экономические связи между производителями и потребителями. Поэтому каждому предпринимателю необходимо их знать для выбора наиболее подходящего рынка и определения особенностей работы на нем.

Основные направления маркетинговых исследований: рынок, конкуренты, потребители, товар, цены, потенциал предприятия и др.

Исследование рынка – самое распространенное направление в маркетинговых исследованиях. Цель исследования – получение данных о рыночных условиях функционирования фирмы.

Объекты исследования:

- тенденции развития рынка, включая анализ изменения экономических, научно-технических, демографических, экологических, законодательных и других факторов;

- структура и география рынка, его емкость;
- динамика продаж;
- барьеры рынка (входа и ухода с рынка);
- состояние конкуренции;
- сложившаяся конъюнктура;
- возможности и риски.

Результаты исследования рынка – прогнозы его развития, оценка конъюнктурных тенденций, выявление ключевых факторов успеха фирмы.

Исследование конкурентов состоит в получении данных о конкурентах для обеспечения конкурентного преимущества фирмы на рынке, нахождения возможностей сотрудничества и кооперации с отдельными конкурентами.

Объекты исследования:

- сильные и слабые стороны конкурентов;
- занимаемая ими доля рынка;
- реакция потребителей на маркетинговые средства конкурентов (совершенствование товара, изменение цен, товарные марки, проведение рекламных кампаний, развитие сервиса);
- материальный, финансовый, трудовой потенциал конкурентов;
- организация управления деятельностью и др.

Результаты исследования – выбор путей и возможностей достижения наиболее выгодного положения на рынке относительно конкурентов, определение активных и пассивных стратегий обеспечения ценового преимущества или преимущества за счет качества предлагаемых товаров. Аналогичным образом исследуются потребители, товары, цены на рынке, внутренний потенциал предприятия и другие направления маркетинговых исследований.

Таким образом, результатом маркетинговых исследований являются разработки, которые используются при выборе и реализации стратегии и

тактики маркетинговой деятельности фирмы. Конечная оценка определяется эффективностью деятельности фирмы на конкретном рынке.

Система маркетинговой информации – совокупность всей информации, необходимой для выполнения основных маркетинговых мероприятий. Система маркетинговой информации состоит из четырех подсистем (рис. 12).



Рис. 12. Схема системы маркетинговой информации

Подсистема внутренней отчетности собирает и хранит данные, существующие в организации (например, объемы продаж и отчеты представителей компании). Также она содержит данные панельных исследований.

Подсистема сбора маркетинговой информации (маркетинговой разведки) собирает данные из внешней среды компании. Ежедневно собирается различная информация, которая может представлять интерес для фирмы. Источники информации: СМИ; ярмарки, семинары, торговые выставки и прочие мероприятия; беседы с покупателями, конкурентами и торговцами; различные отчеты (квартальные и годовые), справочники и прочие источники информации.

Подсистема маркетинговых исследований осуществляет сбор специальных данных для решения отдельных маркетинговых проблем. Основные методы получения информации: наблюдения, эксперименты, опросы.

Подсистема анализа маркетинговой информации (банк моделей) отвечает за разработку моделей на основе информации, полученной из трех других подсистем. С помощью этих моделей компания может делать прогнозы, составлять долгосрочные планы и т.д.

В результате исследования могут быть получены ответы на вопросы:

- Что произойдет, если поднять цену на 15 %?
- Какова будет реакция конкурентов, если вдвое увеличить затраты на

рекламу?

• Из каких сегментов состоит данный рынок, и каковы его размеры?

В России далеко не каждая компания имеет в своем распоряжении систему маркетинговой информации, более того, таких компаний, которые не занимаются этим, большинство. Однако использование такой системы является основой ее успешной деятельности. Этому способствует стремительное развитие компьютерных технологий, постоянное совершенствование программного обеспечения и успешное использование системы маркетинговой информации на практике. Когда исследуется конкретная маркетинговая проблема, то разумно, по нашему мнению, это делать систематически.

15.2. Основные стадии и методы маркетингового исследования

Процесс комплексного исследования рынка можно разделить на ряд функционально-логических этапов (стадий), связанных общей конечной целью. Вместе с тем они имеют определенные особенности, обуславливающие конкретную специфику различных операций по проведению данных исследований.

Маркетинговые исследования делятся на следующие *этапы (стадии)*: формулирование (определение) проблемы и цели; определение потребности в информации; кабинетные исследования; полевые исследования; обработка, анализ собранной информации и представление отчета.

1. *Формулирование (определение) проблемы и цели.* На первой стадии исследования необходимо четко сформулировать проблему и основные цели. Клиенту, заказавшему исследование, необходимо охарактеризовать задачу таким образом, чтобы исследователь имел представление о том, какого рода информация ему нужна. Определение и точная формулировка проблемы и целей требуют тщательных обсуждений особенностей и уточнений между клиентом и исследователем.

Резюме состоит из общей части, в которой говорится о деятельности фирмы, ее политике, целях, стратегиях, и специальной части, посвященной вопросам маркетинговой политики, степени изученности рынка, ожидаемого места на рынке. За этим, как правило, кратко излагают основные проблемы, отвечая на вопросы: «Какова специфическая проблема фирмы?», «Какие моменты должны быть выяснены, чтобы можно было принимать решения на уровне политики фирмы?». Довольно часто используют уточняющие вопросы: «Какова требуемая надежность и точность данных?», «Когда должен быть готов отчет?», «Каковы предполагаемые затраты?». На основе описания проблем и определения цели маркетинговая исследовательская организация предлагает план проведения исследования.

2. *Определение потребности в информации.* Дается краткое описание информации, которая должна быть собрана для решения проблемы. Уже на первом этапе следует выяснить, существуют ли вторичные (уже собранные для других це-

лей) данные, пригодные для решения нашей проблемы. Если их недостаточно, необходимо использовать первичные данные (новые данные, которые должны быть собраны). Это означает, что должен быть составлен план получения этих данных.

3. *Кабинетные исследования.* Большое количество данных, особенно для исследований потребительского рынка, уже имеется в различных публикациях и статистических справочниках. Собранными данными надо распоряжаться с осторожностью, так как они были выбраны, сгруппированы и проанализированы для других целей. Так как кабинетные исследования относительно недороги, работу начинают именно с них. Только после того как установлена недостаточность вторичных данных, приступают к полевым исследованиям.

4. *Полевые исследования.* Такие исследования представляют собой сбор первичных данных. В соответствии со способами получения данных мы выделяем три метода полевых исследований: наблюдение, эксперимент, опрос.

Метод наблюдения – исследователь наблюдает за потенциальными покупателями или другими изучаемыми лицами. Цель наблюдения – изучение поведения покупателя. Основное преимущество метода – отсутствие влияния на изучаемого человека со стороны интервьюера. Изучаемое лицо, как правило, не предполагает, что за ним наблюдают. Недостаток метода – с помощью наблюдения нельзя найти ответ на вопрос «почему?» относительно определенного поведения индивидуума. Вот несколько примеров распространенных в исследовательской практике методов наблюдений: магазинный тест, исследование витрин и прохожих, проверка кладовых и запасов, проверка мусорных ящиков, технические методы наблюдений.

Магазинный тест представляет собой изучение покупательского поведения потребителей в магазине с помощью скрытых камер. Исходя из того, как ведут себя покупатели, можно сделать выводы о размещении продуктов, о рациональности выкладки, понять, уходят ли посетители из-за того, что не заметили товар, проходя мимо полок, на которых он размещен и т.д.

При исследовании витрин наблюдают за тем, сколько человек остановилось около их, что привлекло их внимание и как долго оно удерживалось. Ведется наблюдение за прохожими: легко ли они совершают покупки на улице, спешат ли они, пожилые это люди или молодые, относятся ли они к тем, кто предпочитает подышать свежим воздухом во время обеденного перерыва и т.д. Видеокамеры фиксируют тех, кого привлекли витрины и, возможно, случайных прохожих на улице. Если изучаемые лица находятся в залах ожидания, с помощью телекамер можно наблюдать, что они читают, с кем разговаривают, куда ходят и т. п.

В домах потребителей с целью выявления наличия определенных товаров проверяют кладовые и запасы. Это исследование проводится специально для подтверждения данных, полученных в ходе панельных исследований.

Посредством проверки мусорных ящиков можно изучить отходы домашних хозяйств для получения представления о структуре их потребления. Для оп-

ределенных продуктов (например, спиртных напитков) это вполне приемлемый метод маркетингового исследования.

Используя технические методы наблюдений, можно выяснить, как люди читают и оценивают рекламу и упаковку. Для этих целей применяют различные приспособления:

- камера-глаз регистрирует движение глаз и дает, таким образом, представление о том, как читается реклама;

- тахистоскоп передает изображение на экран в виде коротких вспышек через точно определенные промежутки времени и фиксирует время, за которое человек, участвующий в эксперименте, может распознать определенный объект (например, логотип);

- измеритель зрачка регистрирует эмоциональную реакцию исследуемого, определяя размер зрачка.

Эксперимент – метод поиска связей и исследования причин. Он используется, когда результат складывается под влиянием нескольких переменных одновременно. Можно измерить влияние интересующей нас переменной. Основная трудность применения метода состоит в сохранении прочих переменных неизменными. Случайные и непредвиденные обстоятельства также могут повлиять на полученные данные. Суть эксперимента – определение влияния одной переменной ее изменением при сохранении других переменных постоянными. Изменение результата в этом случае можно приписать влиянию переменной, которая систематически менялась.

Различают три типа *опросов*: личные интервью, опрос по почте, опрос по телефону.

Личные интервью – устные опросы, которые проводятся с помощью анкет и обычно по заранее подготовленным адресам. Доля отказов относительно низка, в среднем не более 10 %, что свидетельствует о том, что исследование будет репрезентативным. Опрос связан со значительными затратами, и вследствие этого количество опрошенных людей обычно бывает небольшим.

Опрос по почте – самый дешевый способ получения информации за короткий срок. «Добраться» можно до любого человека, поскольку почта доставляется повсюду. Наличие хороших файлов с адресами делает почтовое анкетирование удобным для опроса особых целевых групп. Поскольку в этом случае интервьюируемый не нужен, отсутствует и косвенное влияние на ответы.

Меры, которые помогут улучшить качество ответов:

- четкое указание в начале анкеты конкретной цели опроса, важности сотрудничества, способа использования сообщенной информации и гарантии анонимности;

- письмо-напоминание;

- приложение к анкете конверта для ответа с маркой и обратным адресом;

- использование настоящих почтовых марок (коллекционных), а не франкирование конвертов;

- небольшое вознаграждение за возвращенную анкету.

Опрос по телефону является относительно недорогим способом, который позволяет быстро получить информацию. Недостаток его состоит в том, что интервьюирующий может задать ограниченное число вопросов. Вопросы, задаваемые по телефону, должны быть конкретными и простыми. Преимущество метода состоит в том, что если задано мало вопросов, то значительно возрастает число людей, опрошенных в очень короткий срок.

5. *Обработка, анализ собранной информации и представление отчета.* Сначала данные, полученные в процессе исследования, проверяют. В случае опросов необходимо проверить: все ли анкеты были возвращены; были ли ответы представительны для всей совокупности; все ли анкеты были заполнены правильно.

После этого можно начинать их обработку. Важную роль здесь играет компьютер. Анализ обработанных данных помогает руководителям принимать взвешенные и своевременные управленческие решения. Результаты и выводы маркетингового исследования дают ответ на ранее сформулированную проблему. Европейское общество общественного мнения и маркетинговых исследований (ESOMAR) разработало кодекс, где перечислены пункты, которые всегда должны присутствовать в отчете фирм, проводящих маркетинговые исследования:

- название агентства, проводящего исследование, и название клиента;
- цель исследования и определение проблемы;
- общая характеристика изучаемой группы населения;
- способ определения выборки и тип выборки;
- способ разработки анкеты и наличие предварительного анкетирования с целью ее совершенствования;
- период, в течение которого проводились интервью;
- приложения.

Маркетолог, работающий в исследовательской фирме, должен включать эти пункты в свой отчет, так как каждый отчет должен быть оформлен в соответствии со стандартными требованиями.

Необходимо помнить, что выбор конкретного метода зависит от целей исследования, изучаемого признака и носителя этого признака (потребитель, сотрудники фирмы, товар).

16. Поведение потребителя

16.1. Потребности: классификация, способы удовлетворения

Важнейшей предпосылкой эффективной реализации концепции маркетинга является умение концентрироваться на удовлетворении потребностей, которые постоянно меняются. Длительное время на рынке удержива-

ются лишь те фирмы, которые успешно приспосабливаются к изменениям потребностей человека и общества. Следовательно, важнейшим направлением исследований покупателей является своего рода «инвентаризация» его потребностей, их анализ и определение тенденций их дальнейшего развития.

Поэтому недаром считают удовлетворение потребностей покупателей сердцевинной рыночной экономики и маркетинга. Вместе с тем современный маркетинг часто критикуют за то, что он превратил рынок в механизм, скорее создающий потребности, чем их удовлетворяющий. Но нужды и потребности маркетинг не создает: они существовали задолго до появления маркетологов.

Основные виды потребностей:

Изначальная (родовая) потребность – состояние неудовлетворенности, связанной с условиями существования человека. Поэтому родовая потребность обусловлена человеческой природой и, следовательно, не создается обществом или маркетингом. Она существует еще до возникновения спроса, будучи скрытой или слабовыраженной.

Приобретенная (производная) потребность – особый технологический отклик (товар) на родовую потребность, объект желания. Автомобиль – производная потребность относительно родовой потребности в автономных индивидуальных средствах передвижения, в рамках общей нужды человека в средствах передвижения.

Существует и другая классификация потребностей человека: *первичные и вторичные, позитивные и негативные, явные и латентные (скрытые), осознанные и неосознанные.*

Любого потребителя интересуют только те товары, которые представляют для него определенную ценность. Ценности – это наши представления о том, что для нас желанно в том или ином товаре (услуге).

Виды ценностей товара, важных для потребителя:

- *функциональные* ценности, отражающие полезность блага, его способность выполнять свои функции, физические свойства товаров и услуг (часы – измерение времени);

- *социальные* ценности, ценность благ, осознаваемых посредством ассоциации с положительным или отрицательным стереотипом поведения демографических, социально-культурных или культурно-этнических групп;

- *эмоциональные аспекты* ценности благ обусловлены его способностью возбуждать чувства или аффективные реакции;

- *эпистемические* ценности – способность товаров и услуг возбуждать любопытство, стимулировать и поощрять стремление к знаниям, чему-либо новому;

- *условные ценности* – в некоторых случаях ценность товару или услуге проявляется при наличии определенных чрезвычайных физических или со-

циальных ситуаций, подчеркивающих функциональную или социальную значимость данных благ (огнетушитель в квартирах).

Вышеперечисленные ценности благ далеко не равнозначны и дополняют друг друга. Эти ценности вносят дифференцированный вклад в определенный рыночный выбор потребителя в том смысле, что одни ценности могут вносить больший вклад, чем другие. Кроме того, эти ценности независимы, т.е. соотносятся аддитивно.

Вместе с тем потребитель при покупке товара ищет некую выгоду (атрибут) для себя, имеющую для него наибольшее значение (например, надежность автомобиля, бесшумность принтера). Покупатель обычно учитывает многие атрибуты, которые могут быть как важными (макроатрибуты), так и менее важными (микроатрибуты). Нельзя забывать о том, что ценностная значимость атрибутов может быть различна для разных потребителей.

Концепция мультиатрибутивного товара включает:

- выбор потребителя направлен не на товар, а на услугу, которую он ожидает от его использования (потребителя интересует не бритва как таковая, она его интересует как средство, с помощью которого можно чисто и гладко выбрить лицо);

- разные товары могут удовлетворять одну и ту же потребность (у человека потребность в автономном средстве передвижения, это может быть велосипед, мотоцикл, автомобиль);

- каждый товар есть совокупность атрибутов или свойств (принтер – основные атрибуты: бесшумность, качество печати, скорость печати, экономичность, дизайн);

- один и тот же товар может удовлетворять различные потребности (кухонный комбайн – множество насадок и множество операций).

На любые инструменты воздействия на потребителя со стороны продавца (производителя) человек реагирует, исходя из многих особенностей и свойств личности. Реакция – любая умственная или физическая деятельность человека, вызванная стимулом.

Уровни реакции покупателя можно классифицировать по трем категориям:

- *познавательная (когнитивная)* реакция связывает усвоенную информацию со знанием: спонтанная известность – квалифицированная известность – узнавание – отождествление – запоминание – воспринимаемое сходство;

- *эмоциональная (аффективная)* реакция связана с отношением и системой оценки: осознаваемое множество – важность – определенность – оценка – предпочтение (глобальное и выраженное) – намерение;

- *поведенческая* реакция, описывающая действие не только до, но и после покупки: запрос информации – проверка – покупка – доля рынка – приверженность – удовлетворенность/неудовлетворенность.

Знание того, как потребители воспринимают конкурирующие в сегменте товары, имеет большое значение при определении стратегии, которую следует принять, чтобы модифицировать неблагоприятное позиционирование. Фирма, как правило, может рассмотреть шесть возможных стратегий. Фирма может модифицировать товар, вес атрибутов, взгляды потребителей на марку, взгляды потребителей на конкурирующие марки, требуемый уровень атрибута или привлечь внимание к игнорируемым атрибутам.

Достоинство мультиатрибутивных моделей состоит в том, что они позволяют лучше понять, на чем основано то или иное отношение представителей соответствующего сегмента. Это облегчает выбор наиболее подходящих стратегий позиционирования и коммуникации. Поведенческая реакция определяется с помощью различных методов получения данных о продажах товара, дополненных анализом доли рынка, удерживаемой в каждом охваченном сегменте.

16.2. Поведение потребителя: факторы, мотивация, модели, уровень удовлетворенности

Маркетологи изучают потребителя, как изучают рыбу рыбаки, а не ихтиологи. При таком подходе потребности потребителя рассматриваются как врожденные, а не сформированные обществом или рынком, поэтому фирмы стремятся поймать потребителя «на крючок», предлагая товары или услуги, удовлетворяющие эти потребности лучше, чем те, что предлагают конкуренты. Таким образом, традиционные маркетинговые исследования потребительского поведения близки к концепции рационального экономического человека.

На совершаемые потребителями покупки большое влияние оказывают факторы культурного, социального, личного и психологического порядка. В основном эти факторы не поддаются контролю со стороны субъектов рынка, но их обязательно следует принимать в расчет. Самое большое и глубокое влияние на поведение потребителя оказывают факторы культурного порядка.

Факторы культурного порядка.

1. *Культура* – основная первопричина, определяющая потребности и поведение человека. Человеческое поведение формируется в течение всей жизни. Ребенок с самого рождения усваивает базовый набор ценностей, восприятий, предпочтений, манер и поступков, характерный для его семьи и основных институтов общества, в котором он родился и живет.

2. Любая культура включает в себя *субкультуры*, которые предоставляют своим членам возможность конкретного отождествления и общения с себе подобными. Отдельные субкультуры со своими специфическими предпочтениями и запретами представляют собой религиозные группы, такие как группы католиков, православных, иудеев.

3. *Социальное положение.* Почти в каждом обществе существуют раз-

личные общественные классы. Общественные классы – сравнительно стабильные группы в рамках общества, располагающиеся в иерархическом порядке и характеризующиеся наличием у их членов схожих ценностных представлений, интересов и поведения.

Основные характеристики представителей общественных классов:

- лица, принадлежащие к одному и тому же классу, склонны вести себя почти одинаково;
- в зависимости от принадлежности к тому или иному классу люди занимают более высокое или более низкое положение в обществе;
- общественный класс определяется на основе занятий, размера доходов, богатства, образования, ценностной ориентации и тому подобных характеристик принадлежащих к нему лиц;
- индивидуумы могут переходить в более высокий класс или опускаться в один из нижних классов.

Для общественных классов характерны явные предпочтения товаров и марок в одежде, хозяйственных принадлежностях, в проведении досуга, марках автомобилей. Поэтому субъекты рынка фокусируют усилия на каком-то одном общественном классе. По их мнению, представители целевого общественного класса предпочитают определенный тип магазина, в котором должен продаваться нужный им товар, товар выбирают с помощью определенных средств распространения информации и определенного типа рекламных обращений.

Факторы социального порядка. Поведение потребителя определяется и факторами социального порядка, такими, как референтные группы, семья, социальные роли и статусы.

1. Сильное влияние на поведение человека оказывают *референтные группы*, оказывающие прямое или косвенное влияние на формирование поведения человека. Это семья, друзья, соседи и коллеги по работе. Поэтому влияние референтной группы на человека обычно оказывается сильнее в тех случаях, когда товар или услуга являются реальностью для тех, кого он уважает.

2. Сильное влияние на поведение покупателя могут оказывать члены его семьи. Семья состоит из родителей индивидуума и их родителей. От них человек получает наставления о морали, религии, политике, экономике, честности, самоуважении, любви.

Более непосредственное влияние на повседневное покупательское поведение оказывают супруги и дети. Субъектов рынка всегда интересуют роли мужа, жены и детей и то влияние, которое каждый из них оказывает на покупку разнообразных товаров и услуг. Степень влияния мужа и жены колеблется в самых широких пределах в зависимости от вида товаров и услуг. Маркетологам надо выяснить, чье именно мнение может оказаться решающим, когда речь идет о покупке конкретного товара или потребления конкретной услуги.

3. Индивидуум, как правило, является членом большого множества социальных групп. Его положение в каждой из них можно охарактеризовать с точки зрения *роли* и *статуса*. Роль представляет собой набор действий, которых ожидают от индивидуума окружающие его лица. Каждая из ролей, исполняемых человеком, будет так или иначе влиять на его покупательское поведение. Каждой роли присущ определенный статус, отражающий степень положительной оценки ее со стороны общества. Человек часто останавливает свой выбор на товарах, говорящих о его статусе в обществе. Так, президенты фирм ездят на автомобилях «Мерседес» или «Кадиллак», носят дорогие, прекрасно сшитые костюмы, дорогие часы.

Личностные факторы

1. С возрастом у человека происходят определенные изменения, касающиеся ассортимента приобретаемых им товаров и услуг. Например, в первые годы жизни человеку нужны продукты детского питания, обогащенные витаминами и многими другими полезными свойствами. В годы взросления и зрелости он питается разнообразными продуктами, в пожилом возрасте – питается меньше, и не все продукты питания ему можно есть. С возрастом у потребителя могут меняться предпочтения и вкусы. Характер потребления человека зависит и от этапа жизненного цикла семьи. Вместе с тем взрослый человек на протяжении своей жизни может менять свои представления о морали, религии, менять свои убеждения и отношение к материальным и духовным ценностям.

2. Значительное влияние на характер и номенклатуру приобретаемых человеком товаров и услуг оказывает род его занятий. Маркетологи фирм стремятся выделить по роду занятий такие группы, члены которых проявляют повышенный интерес к их товарам и услугам.

3. Экономическое положение индивидуума сказывается на его товарном выборе, которое определяется размерами расходной части доходов, его сбережений, его кредитоспособностью и субъективными взглядами на распределение денежных средств на потребление и накопление. Маркетологи фирм, предлагающие товары, сбыт которых зависит от уровня доходов потребителей, должны следить за тенденциями перемен в сфере личных доходов, сбережений, на которые оказывают влияние многие факторы (состояние экономики и законодательство в области налогообложения и ведения бизнеса).

4. Лица, принадлежащие к одной и той же субкультуре, одному и тому же общественному классу и даже одному и тому же роду занятий, могут вести совершенно разный образ жизни. *Образ жизни* – устоявшиеся формы бытия человека в мире, находящие свое выражение в его деятельности, интересах и убеждениях. В образе жизни проявляется большее, нежели просто факт принадлежности индивидуума к определенному общественному классу или типу личности. Зная о принадлежности человека к тому или иному общественному классу, мы готовы сделать определенные выводы о его

предполагаемом поведении, но не можем представить его себе как индивидуума.

5. Каждый человек имеет сугубо специфический *тип личности*, оказывающий влияние на его покупательское поведение. Тип личности – совокупность отличительных психологических характеристик человека, обеспечивающих относительные последовательность и постоянство его ответных реакций на окружающую среду. Тип личности обычно описывают на основании таких черт, как уверенность в себе, влияние, независимость, непостоянство, властолюбие, общительность, настороженность, привязанность, агрессивность, выдержанность, стремление к успеху, любовь к порядку, приспособляемость. Знание типа личности может оказаться полезным при анализе потребительского поведения, когда существует определенная связь между типами личностей и выбором товаров или марок.

Факторы психологического порядка. На покупательском выборе индивидуума сказываются следующие основные факторы психологического порядка: мотив, восприятие, усвоение, убеждения и отношения.

Мотив (побуждение) – нужда, ставшая столь настоятельной, что заставляет человека искать пути и способы ее удовлетворения. Нужда, достигшая достаточно высокого уровня интенсивности, становится мотивом.

Восприятие – процесс, посредством которого индивидуум отбирает, организует и интерпретирует поступающую информацию для создания значимой картины окружающего мира. Люди могут отличаться разными реакциями на один и тот же раздражитель в силу избирательного восприятия, избирательного искажения и избирательного запоминания.

Избирательное восприятие. Ежедневно люди сталкиваются с огромным количеством раздражителей. Индивидуум просто не в состоянии реагировать на все эти раздражители, поэтому большинство из них он отсеивает. Основная трудность состоит в том, чтобы объяснить, какие именно раздражители окажутся замеченными. Люди склонны замечать раздражители, связанные с имеющимися у них в данный момент потребностями и отличающиеся какими-то своими значениями от обычных.

Избирательное искажение. Даже замеченные потребителем раздражители не обязательно воспринимаются им так, как это было задумано отправителем. Под *избирательным искажением* имеют в виду склонность людей трансформировать информацию, придавая ей личностную значимость.

Избирательное запоминание. Многие из того, что человек узнает, он забывает и склонен запоминать лишь информацию, поддерживающую его отношения и убеждения и не нарушающую его внутреннюю гармонию.

Наличие этих особенностей восприятия – избирательности восприятия, искажения и запоминания – означает, что субъектам рынка необходимо приложить немало усилий для доведения содержания своего обращения до конкретных адресатов. Этим объясняется факт, почему фирмы широко

прибегают к повторам своих обращений к потенциальным потребителям их продукции.

Таким образом, выбор индивидуума является результатом сложного взаимодействия факторов культурного, социального, личного и психологического характера.

Мотивы являются первопричиной всех поступков человека. *Мотивация потребителей* – побуждающие действия, оказывающие влияние на активность покупателя при принятии им решения о покупке.

Существуют четыре основных принципа формирования правильного представления о поведении потребителей:

- потребитель независим;
- мотивация влияет на поведение потребителя;
- поведение потребителя поддается воздействию;
- потребительское поведение социально законно.

Известно, что потребитель преодолевает несколько этапов на пути к принятию решения о покупке и ее совершению.

Рассмотрим основные *этапы принятия решения о покупке*.

1. *Осознание проблемы*. Процесс покупки начинается с того, что потребитель осознает необходимость удовлетворения потребности или нужды, реализация которой представляет для него проблему.

2. *Поиск и анализ информации*. Потребитель может заняться или не заняться поисками дополнительной информации, необходимой ему для анализа своего положения. Если побуждение оказывается достаточно сильным, а товар – способным удовлетворить возникшие потребности, к тому же он легкодоступен, то с большой долей вероятности можно ожидать от потребителя активных действий по покупке нужного товара.

3. *Оценка альтернатив*. Потребитель использует собранную и проанализированную информацию для того, чтобы составить для себя определенный комплект марок товара, из которого он будет делать окончательный выбор. Проблема состоит в том, чтобы выяснить, как именно совершается выбор покупателем среди нескольких альтернативных марок товара и каким образом потребитель оценивает собранную информацию.

4. *Принятие решения о покупке*. Оценка вариантов удовлетворения потребности потребителем ведет к ранжированию различных марок товара в комплекте выбора. У потребителя формируется намерение совершить покупку, причем наиболее предпочтительной марки товара. Однако на пути от намерения до принятия решения в дело могут вмешаться еще два фактора: отношения других людей и воздействие непредвиденных факторов (форс-мажорные обстоятельства). Намерение потребителя о покупке формируется на основе ожидаемого семейного дохода и цены товара, а также анализа возможных ожидаемых выгод от его приобретения. Непредвиденные обстоятельства могут возникнуть внезапно и изменить намерение потенциального потребителя совершить покупку в тот самый момент, когда он был уже

готов к действию.

5. *Реакция на покупку.* Купив товар, потребитель будет либо удовлетворен, либо неудовлетворен им. У него может проявиться ряд реакций на покупку, которые представляют интерес для всех субъектов рынка. Работа маркетолога и продавца не заканчивается актом покупки, а продолжается и в послепродажный период.

Таким образом, залог успеха любой организации на рынке – удовлетворенные потребители, сохраняющие свою приверженность ей, ее товарам и услугам.

Необходимо помнить, что *удовлетворенность потребителя* – это чувство, испытываемое им лишь после покупки и использования товара.

17. Сегментация рынка и позиционирование товара

17.1. Сегментация рынка: критерии, этапы, технологии

Сегментация – деление рынка на сегменты, когда фирма концентрируется на одной группе потребителей с отличительным набором потребностей и использует специально разработанный план маркетинга для привлечения представителей именно этой группы.

Сегменты рынка могут выделяться на основе следующих укрупненных критериев: региональная демография, персональные демографические характеристики населения и стиль жизни потребителей.

Региональная демография представляет собой основные отличительные характеристики городов, областей и районов: расположение района, численность и плотность населения, климат района, степень развитости транспортной сети региона, структура коммерческой деятельности, доступность средств массовой информации, уровень конкуренции, динамика развития региона, юридические ограничения, уровень инфляции.

Персональные демографические характеристики представляют собой основные особенности отдельных людей или их групп. Потребителей можно разделить на категории по возрасту: дети, подростки, взрослые и люди пожилого возраста. Возраст часто используется в качестве фактора сегментации. Пол является также важной сегментационной переменной.

Целевые группы потребителей (целевые сегменты) должны отвечать определенным требованиям.

1. Измеримость. Они должны поддаваться измерению.
2. Уровень конкуренции. Лучше незначительный.
3. Различимость. Должны быть значительные различия между потребителями разных сегментов.
4. Сходство представителей. В каждом сегменте должно быть достаточно сходства потребителей, они должны быть однородными, иметь больше схожих признаков, чем представители близлежащих сегментов.

5. Доступность воздействия. У фирмы должна быть возможность изменения характеристик потребителей и их требований, что может быть затруднено для отдельных факторов и групп потребителей. Потребители в сегментах должны быть достаточно легко достижимыми для фирмы.

6. Размер. Сегменты должны быть достаточно большими для обеспечения продаж товаров и покрытия расходов на его производство и реализацию. Сегмент должен иметь потенциал спроса, чтобы быть выбранным в качестве целевого сегмента.

7. Темпы роста данного сегмента. Желательно, чтобы целевой сегмент имел тенденцию к росту и стабильности, но ни в коем случае не был сокращающимся сегментом. Стабильность сегмента позволит фирме достаточное время эффективно осуществлять выбранную стратегию маркетинга.

При выборе целевого сегмента решение руководством фирмы принимается по всей совокупности критериев и требований. Необходимо помнить о том, что существуют определенные ограничения сегментации рынка.

Руководители фирм могут делать следующие ошибки:

- разбивать рынки на слишком маленькие сегменты;
- неправильно интерпретировать сходства и различия потребителей;
- производство товаров может быть неэффективным по издержкам;
- выпускать слишком много имитаций первоначальных моделей;
- проявлять близорукость в исследованиях рынка и потребителей;
- неспособность использовать определенные средства массовой информации;

•пытаться конкурировать в слишком многих, сильно различающихся сегментах;

•путать потребителей или увязнуть в сокращающемся сегменте рынка.

По мотивам совершения покупки выделяют группы потребителей с ориентацией на низкую цену, длительный срок службы изделия, высокое качество, приверженность к определенной марке товара.

По реакции потребителей на нововведение выделяют следующие группы потребителей:

•приобретающие новый товар в момент появления его на рынке (новаторы);

•приобретающие новый товар после того, как его купят новаторы и сообщат о своем опыте его использования (быстро адаптирующиеся к новому товару);

•приобретающие новый товар, который в течение длительного времени находился на рынке (медленно адаптирующиеся к новому товару);

•отвергающие новинку (консерваторы, ретрограды).

Важным признаком является также степень нуждаемости в товаре (слабая, средняя, сильная) и степень использования или уровень потребления товара (субъекты, не приобретающие товар, приобретающие в небольших количествах, приобретающие в значительных количествах).

Процесс сегментации любого рынка, как правило, состоит из нескольких этапов (рис. 13).

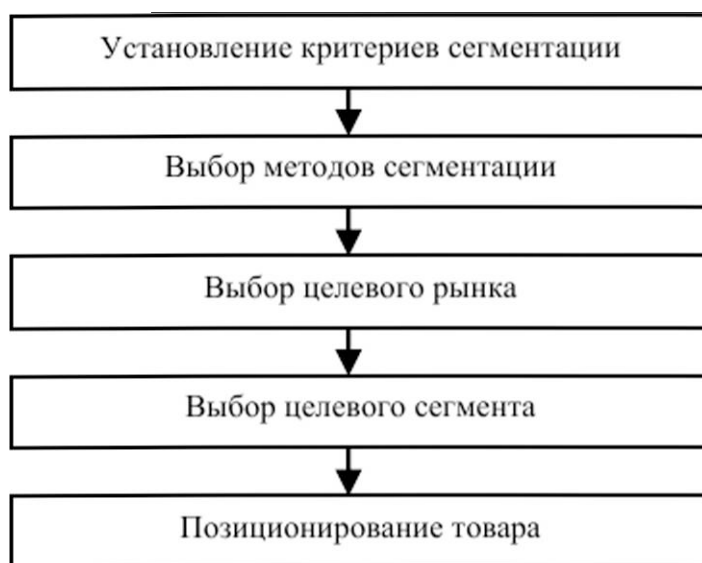


Рис. 13. Этапы сегментации рынка

На этапе *установка критериев сегментации* рынка необходимо, прежде всего, ответить на вопросы: кто основные потребители товара? в чем их сходства и различия?

Следующий этап сегментации рынка – *выбор метода сегментации* и его применение. Для этого применяют специальные методы классификации по выбранным критериям (признакам). Этап представляет собой выбор и реализацию алгоритма классификации применяемых методов. Распространенными методами сегментации рынка являются метод группировок по одному или нескольким признакам и метод многомерного статистического анализа.

Следующим этапом сегментации рынка является *выбор целевого рынка*, которому руководству фирмы необходимо уделить самое серьезное внимание, так как от сделанного выбора в большей мере зависит эффективность всей последующей ее деятельности. Несколько отобранных сегментов для рыночной деятельности фирмы представляют собой целевой рынок фирмы.

Алгоритм деятельности фирмы *при выборе целевого сегмента рынка* фирмы:

- определение количественных параметров потенциала (емкости) сегментов рынка;
- оценка степени доступности и существенности сегментов рынка;
- анализ возможностей освоения сегмента рынка: анализ риска; изучение действующих на рынке норм, правил и стандартов;
- определение конкурентоспособности товара фирмы и выявление

позиций аналогичных товаров основных конкурентов;

- выявление возможной реакции конкурентов на появление на рынке новой фирмы;
- определение возможного объема продаж и прибыльности деятельности фирмы на целевом рынке;
- по результатам анализа делается окончательный вывод о выборе исследуемого сегмента рынка в качестве целевого.

После выбора целевого сегмента фирма должна решить, какую позицию следует занять в каждом сегменте рынка. Главное здесь четко выявить нужды и потребности потребителей целевых сегментов и их соответствие возможностям фирмы и ее товарам.

Последний этап сегментации рынка, *формирование стратегии позиционирования продукции*, считают одной из главных в планировании и организации маркетинговой деятельности фирмы. Положение любой продукции на рынке можно определить, и оно будет либо реальным, либо экспертно-прогнозным. Реальным оно может считаться только тогда, когда его положение определяется исходя из ретроспективного анализа сбыта за определенный период.

Сейчас уже можно говорить о Всемирной сети как о самостоятельно сложившемся рынке, со своими особенностями, продавцами и покупателями, причем для России также характерно увеличение online-продаж. Основными товарами, продаваемыми в Интернете, являются книги, на втором месте – компакт-диски и видеокассеты. И, наконец, на третьем месте – компьютеры, аксессуары, телефоны, офисная техника.

Поэтому определение аудитории Сети становится все более актуальным и в России, ведь от этого зависит, на каких сайтах размещать целенаправленную рекламу. Задача определения психографических типов российского потребителя весьма актуальна на сегодняшний день.

17.2. Позиционирование товара на рынке

Позиционирование – определение места товара фирмы среди аналогичных товаров на рынке; разработка и создание имиджа товара таким образом, чтобы он занял в сознании покупателя достойное место, отличающееся от положения товаров-конкурентов.

Позиция продукта:

- это мнение определенной группы потребителей целевых рыночных сегментов относительно важнейших свойств продукта;
- характеризует место, занимаемое конкретным продуктом в умах потребителей по отношению к аналогичному продукту конкурентов;
- должна восприниматься определенной группой целевых потребителей как имеющая четкий имидж, отличающий его от продуктов конкурентов.

Позиции описываются атрибутами (параметрами), которые являются важными для потребителей и которые ими выбираются. Цена может быть ключевым параметром при покупке бакалейных товаров, а уровень услуг – при выборе коммерческого банка, качество и надежность – при покупке компьютера. На позицию продукта влияют репутация и имидж фирмы в целом.

Позиционирование продукта состоит в том, чтобы исходя из оценок потребителей на рынке определенного продукта, выбирать такие параметры продукта и элементов комплекса маркетинга, которые с точки зрения целевых потребителей обеспечат ему конкурентные преимущества.

По результатам позиционирования окончательно выбирают рыночные сегменты и направления дифференциации продуктов. Производитель легковых автомобилей может сделать акцент на долговечности своих автомобилей, в то время как конкурент – на их экономичности. В данном примере позиционирование проводят по одному преимуществу. Однако на практике в этом могут участвовать два и даже три атрибута. Например, зубная паста «Аква-фреш» продвигается на основе трех преимуществ: борьба с кариесом, свежее дыхание и отбеливание зубов.

Виды позиционирования товара:

- позиционирование со стороны производителя;
- позиционирование со стороны потребителя;
- нейтральное позиционирование.

Основания для позиционирования товара:

- цена;
- отличительное качество;
- выгода от его приобретения;
- особый способ его использования;
- ориентирование на определенную категорию потребителей;
- отношение к конкурирующему товару;
- разрыв с определенной категорией товаров.

Результаты позиционирования продуктов (отдельных видов бизнеса) могут выявить причины проблем организации:

- сегмент, который рассматривался в качестве целевого рынка, перестал быть привлекательным из-за своих малых размеров, уменьшения спроса, высокого уровня конкуренции, низкой прибыли;
- качество и характеристики продукта оказались на целевом сегменте не востребованы;
- из-за чрезмерно высокой цены продукт оказался неконкурентоспособным.

В этой связи говорят о стратегиях репозиционирования продукта (повторного позиционирования), которые бывают «материальными» – выпуск продукта новой марки и/или изменение существующей марки (цена, качест-

во и т.д.) и психологическими. Последние подразделяют следующим образом:

- изменение мнения потребителей о марке организации;
- изменение мнения потребителей о марках конкурентов;
- изменение рейтинга отдельных атрибутов (фирма «Вольво» повысила важность атрибута безопасности автомобилей при их выборе);
- введение новых или ликвидация ранее существовавших атрибутов (разработка стирального порошка без запаха);
- нахождение новых рыночных сегментов (создание чрезвычайно дорогих «супермодных» мужских костюмов).

Основные этапы сегментации рынка и позиционирования продуктов:

1. Проведение сегментации конкретного рынка.
2. Определение сегментов целесообразно рассматривать в качестве целевых.
3. Выявление требований целевых потребителей к продукту и определение, чем они руководствуются, осуществляя свой выбор.
4. Разработка продукта (продуктов), который в максимальной степени удовлетворяет этим запросам и ожиданиям.
5. Оценка позиции конкурирующих продуктов на выбранных рыночных сегментах с точки зрения целевых потребителей.
6. Выбор стратегий, дифференцирующих продукт, которые соответствуют ожиданиям целевых потребителей.
7. Разработка комплекса маркетинга в соответствии с результатами позиционирования и выбранными стратегиями дифференциации.
8. Оценка возможного объема продаж выбранных продуктов на целевых рынках.

Любая маркетинговая стратегия фирмы базируется на «трех китах»: сегментировании, целевом подходе и позиционировании товара. Фирма выявляет различные потребности и группы потребителей, выбирает из них целевые – те группы и потребности, которые она может удовлетворить лучше других, позиционирует свое предложение так, чтобы его отличия и имидж компании были понятны целевой аудитории.

Если все товары и услуги на рынке одинаковые, полноценной победы не сможет добиться ни одна фирма. Многие современные фирмы грешат конвергенцией стратегий – их стратегии не дифференцированы. Фирма должна стремиться к значимым и существенным особенностям ее рыночной деятельности, лучшему позиционированию и отличительной особенности. Каждая фирма должна придумывать новые свойства, услуги, гарантии, поощрение для постоянных потребителей, новые удобства и удовольствия.

Но даже если фирма не похожа на другие, ее отличия недолговечны. Хорошие идеи быстро копируются, поэтому фирмы должны постоянно придумывать новые более значимые характеристики и преимущества товара для привлечения внимания избалованных выбором и склонных к экономии

потребителей. Обычно фирмы несколько раз переформулируют свои маркетинговые стратегии (изменяются экономические условия, конкуренты предпринимают атаку за атакой, товар проходит через различные периоды потребительского интереса и заявленных требований).

Следовательно, необходимо разрабатывать стратегии, соответствующие каждой стадии жизненного цикла товара. Целью при этом служит увеличение продолжительности жизни продукта и его прибыльности (с учетом того, что на свете нет ничего вечного).

18. Маркетинговые стратегии: проблемы выбора и эффективности

18.1. Маркетинговые стратегии: сущность и виды

Стратегия маркетинга – совокупность основных сил, средств и базовых решений, вытекающих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей фирмы, направленных на достижение ее генеральной цели. Возможная стратегия маркетинга определяется положением, занимаемым фирмой на рынке. Фирма может на рынке быть лидером, претендентом на лидерство, последователем или занимать некую нишу.

Фирме-лидеру рынка принадлежит наибольшая доля рынка определенного продукта, которую ей необходимо защищать от посягательств других фирм. Поэтому лидеру рынка необходимо стремиться к расширению и удержанию своего сегмента и рынка в целом, привлекая новых потребителей, находя новые способы потребления и применения продукции. Успешная деятельность лидера на рынке будет способствовать тому, что у конкурентов не будет появляться даже желания вести наступление на позиции лидера.

Фирма-претендент на лидерство агрессивно атакует не только лидера, но и других конкурентов, а также стремится к расширению своей доли рынка. Фирма может начинать и вести ценовые войны, снижать издержки производства, выпускать престижные товары, расширять ассортимент продукции, разрабатывать новые продукты, совершенствовать каналы распределения, повышать уровень услуг или разворачивать широкую рекламную кампанию.

Фирма-последователь (фирма, следующая за лидером) стремится сохранить свою долю рынка и поэтому придерживается стратегий, направленных на поддержание и увеличение своей доли рынка. Такая фирма может играть роли подражателя, двойника, имитатора или приспособленца.

Фирма, оперирующая в нише, обслуживает, как правило, небольшие сегменты рынка, до которых нет дела крупным фирмам. Она выбирает одну или несколько областей специализации, например по конечным пользователям, в зависимости от размеров клиентов и степени их значимости для ус-

пеха фирмы, по географическому принципу, по продукту, специализируясь на индивидуальном обслуживании покупателей, на определенном соотношении качество/цена, на каналах распределения.

Основные стратегии фирм-лидеров рынка. Лидеры обычно подают пример конкурентам, изменяя политику цен, представляя новую продукцию, расширяя каналы распределения и устанавливая степень интенсивности мероприятий по продвижению. На лидера ориентируются конкуренты, ему бросают вызов, его избегают, ему подражают. Перечислим наиболее известных лидеров рынка – *General Motors* (автомобили), *IBM* (компьютеры), *Xerox* (фотокопировальная техника), *Procter&Gamble* (потребительские товары в упаковке), *Coca-Cola* (безалкогольные напитки), *McDonald's* (общественное питание) и *Gillette* (бритвенные лезвия).

1. **Расширение рынка.** При расширении рынка в целом, как правило, выигрывает, прежде всего, доминирующая компания. Лидер рынка обязан неустанно искать новых потребителей, новые способы потребления и стремиться к интенсивному использованию своих продуктов.

Новые потребители. Каждый класс продуктов имеет потенциал привлечения новых покупателей: людей, которые не владели информацией о свойствах товаров, не имели возможность приобрести их из-за высоких цен, не желали покупать продукт, характеристики которого не удовлетворяли имеющиеся потребности. Например, производитель парфюмерии стремится убедить женщин, не пользующихся духами, хотя бы попробовать новые ароматы (стратегия проникновения на рынок), привести мужчинам рациональные обоснования необходимости применения парфюмерии (стратегия создания нового рынка) или начать экспорт своей продукции (стратегия географической экспансии).

Новые способы применения продукта. Расширению рынков способствуют открытие и продвижение новых способов использования продуктов. Например, среднему американцу три дня в неделю на завтрак подают кашу. Несомненно, производители каш выиграют, если им удастся внушить потребителям, что их продукт хорош не только по утрам, но и днем или вечером.

Увеличение интенсивности использования продукта. Стратегия расширения рынка заключается в попытке убедить потребителей увеличить интенсивность использования продукции компании. *Procter&Gamble* уверяет потребителей, что эффективность шампуня *Head&Shoulders* резко повышается при двукратном увеличении его разовой порции.

2. **Защита своей доли рынка.** Усилия, предпринимаемые компанией для увеличения размеров рынка, сопровождаются мероприятиями по защите принадлежащей ей доли рынка от нападков конкурентов. *Coca-Cola* должна постоянно контролировать действия *PepsiCo*, *Gillette* – отбивать атаки *Bic*.

Лидер должен возглавлять поступательное движение своей отрасли, разрабатывая новые продукты и услуги, создавая новые каналы распределе-

ния, повышая эффективность своего производства, сокращая издержки и предлагая потребителю все более ценные, необходимые ему товары.

Лидеру рынка приходится постоянно работать над снижением издержек, так как цена на продукт обязана соответствовать оценке потребителями его потребительских свойств. Поэтому лидер рынка должен тщательно продумать систему «оборонительных районов» в ключевых сегментах рынка и выбрать участки, которыми он готов пожертвовать. Цель его оборонительной стратегии – уменьшение вероятности нападения на самых уязвимых направлениях и снижение интенсивности возможного наступления.

Существует несколько **оборонительных стратегий фирмы-лидера.**

Позиционная оборона. Любая статичная оборона обречена на поражение. Сегодня ограничение действий компании исключительно обороной рассматривается как одна из форм маркетинговой близорукости. Политика Г. Форда, не видевшего ничего кроме своей модели, поставила его автомобильную компанию с годовым доходом свыше 1 млрд долл. на грань банкротства. Сегодня *Coca-Cola*, несмотря на то, что компания продает около половины всех безалкогольных напитков мира, приобретает фирмы, выпускающие фруктовые напитки и диверсифицирует производство.

Защита флангов. Значение фланговой защиты возрастает, если тактика ее осуществления тщательно проработана. В отсутствие такой подготовки и заключалась ошибка компаний *General Motors* и *Ford*, которые не восприняли всерьез атаку японских и европейских производителей и формально подошли к созданию компактных моделей *Vega* и *Pinto*. Успеха эти модели не принесли, так как американские малолитражные автомобили не отличались высоким качеством, а цены были установлены на уровне зарубежных конкурентов.

Упреждающие оборонительные действия. Если лидера рынка не устраивает пассивная позиция, он может опередить противника упреждающим ударом. Рекомендуется «зацепить» одного конкурента, атаковать другого, пригрозить третьему, нарушая тем самым работу каждого из них. Впоследствии возможен переход в наступление по всему фронту, как это сделала компания *Seiko*, которая предлагала дистрибьюторам по всему миру 2 300 моделей часов.

Контратака. Иногда рыночная доля лидера сокращается настолько стремительно, что контратака необходима. Метод контратаки – вторжение на основную территорию противника, принуждающее его вернуть войска для защиты исконных земель. Форма контратаки – экономическая или политическая блокада конкурента. Лидер имеет возможность субсидировать снижение цен на некоторые виды продукции (обычно наиболее рентабельные для конкурентов) за счет других товаров или заявить о подготовке к производству нового продукта, чтобы потребители прекратили закупки у конкурента.

Мобильная защита. Данная стратегия предполагает, что лидер распространяет свое влияние на новые территории, создавая базу для будущих атак или организации обороны. Если раньше, например, компания *Armstrong World Industries* определяла сферу своей деятельности как производство ковровых покрытий, то сегодня она специализируется на декоративных домашних покрытиях, удовлетворяя желания потребителей по созданию элегантных внутренних интерьеров с использованием различных материалов.

3. *Расширение доли рынка.* Лидеры рынка часто имеют возможность увеличить прибыль, расширив принадлежащую им долю рынка. Один процент, например, рынка кофе США в стоимостном выражении равен около 50 млн долл., а один процент рынка безалкогольных напитков – более 200 млн долл. Поэтому неудивительно, что конкурентная борьба в XX в. превратилась в жестокие маркетинговые войны, так как многие компании поставили своей целью расширение доли рынка и лидерство.

Р. Баззел и Ф. Виерсема обнаружили, что компании, владеющие высокой долей рынка, обычно превосходят конкурентов в трех областях: в разработке новой продукции, относительном качестве товаров и маркетинговых расходах. Значительное (в сравнении с конкурентами) снижение цен на продукцию не позволяет компании существенно увеличить долю рынка, так как некоторые конкуренты отвечают менее значительным уменьшением цен, а другие предложат потребителям дополнительные блага и за ту же цену.

Основные стратегии претендентов на лидерство. Компании, занимающие вторые или третьи места в рейтинге отрасли, часто называют вице-чемпионами, хотя некоторые из них, такие как *Colgate, Ford, Avis, Westinghouse, Pepsi-Cola* являются довольно крупными производителями. Поэтому вице-чемпионы могут выбрать одну из двух возможных стратегий: либо атаковать лидера и других конкурентов в борьбе за расширение своей доли рынка (претендующие на лидерство на рынке), либо спокойно следовать в фарватере лидера и не «раскачивать лодку» (последователи).

История знает множество примеров, когда компания, претендующая на лидерство, выбивала почву из-под ног фаворита и обходила его. Например, компания *Canon*, размеры которой в середине 1970-х гг. составляли лишь одну десятую компании *Xerox*, сегодня превзошла бывшего лидера по выпуску копировальных аппаратов. Японская компания *Toyota* сегодня производит больше автомобилей, чем крупнейшая компания США *General Motors*, а фирма *Nikon* выпускает больше фотокамер, чем *Leica*.

Поэтому компании, претендующей на лидерство, необходимо, прежде всего, определить цели своей стратегии. Большинство подобных компаний в качестве главной долгосрочной задачи ставят расширение доли рынка.

Решение о переходе в наступление напрямую связано с выбором конкретного объекта атаки. Объектами атаки могут быть:

- позиции лидера рынка – наступление на них достаточно рискованная, но потенциально наиболее эффективная стратегия. Прежде всего, претенденту на лидерство необходимо провести тщательное исследование нужд потребителей и определить степень их удовлетворенности. Хорошим объектом для атаки является крупный сегмент рынка, который лидер либо не обслуживает, либо потребители выражают неудовлетворение качеством его продукта или услуг;

- близкие по размерам компании-конкуренты, которые не справляются с удовлетворением потребностей покупателей и имеют сложное финансовое положение, продукция которых не пользуется спросом в связи с низкими техническими характеристиками или высокими ценами;

- небольшие местные и региональные компании, которые также не справляются с удовлетворением потребностей покупателей, имеют незначительные финансовые средства.

Фирмы, претендующие на лидерство, могут применять различные наступательные стратегии.

Фронтальное наступление. Представляет концентрированный удар основными силами по наиболее укрепленным позициям конкурента и означает, что атака ведется и на продукт конкурента, и на его рекламу, и на его цены.

В качестве альтернативы фронтальному наступлению компания может избрать ее модифицированный вариант – ценовую войну. Снижение цены на продукт может оказаться эффективным в случаях, если лидер рынка не предпринимает ответных шагов, а вам удастся убедить потенциальных потребителей в том, что ваш продукт не уступает по качеству товарам лидера, но продается по более низкой цене.

Фланговая атака. Как правило, наиболее сильные части обороняющейся стороны сосредоточены по всему фронту на предполагаемых направлениях наступательных ударов, а фланги обычно менее укреплены и представляют собой хорошие объекты для атаки. Современный принцип ведения войны – концентрация силы против слабости. Следовательно, фланговая атака есть проявление настоящего маркетингового чутья, и обычно ее используют компании с ограниченными ресурсами.

Фланговая атака может проходить на двум направлениям: географическом и сегментационном. Географическая атака подразумевает активизацию нападающей стороны в регионах, в которых ее оппонент пассивен.

Другая фланговая стратегия заключается в выявлении неудовлетворенных лидером рынка нужд потенциальных потребителей. Данную стратегию успешно реализовали в свое время производители автомобилей из Японии, которые захватили растущий рынок экономичных машин США, и пивоваренная компания *Miller Brewing*, открывшая рынок легкого пива. Следовательно, фланговая атака представляет собой наступление в лучших

традициях современной маркетинговой философии, провозглашающей, что основное предназначение маркетинга заключается в идентификации и удовлетворении нужд потенциальных потребителей. Поэтому можно утверждать, что фланговая атака более эффективна, чем фронтальное наступление.

Попытка окружения. Seiko, известная компания-производитель часов, добилась того, что ее продукция была представлена на всех крупных рынках мира. Только в США она предлагает более 400 моделей часов, а общий ее ассортимент включает в себя 2,3 тыс. моделей. По мнению многих специалистов, они учитывают каждое дуновение моды, любые мельчайшие детали, предпочтения потенциальных потребителей и все то, что мотивирует покупателя.

Обходной маневр. Цель обходного маневра состоит в нападении на более доступные рынки, что позволяет расширить ресурсную базу перешедшей в наступление компании. Данная стратегия заключается в диверсификации производства компании, ее рынков и внедрении новых технологий.

Партизанская война. Стратегия партизанской войны заключается в проведении небольшими силами множества атак по всей занятой противником территории: селективные (избирательные) снижения цен, интенсивные блиц кампании по продвижению товаров и, как исключение, юридических акций.

В рыночной практике для расширения своей доли рынка претенденту на лидерство приходится использовать целый комплекс вышеописанных возможных стратегий и поэтому его успех определяется в значительной мере наиболее эффективным их сочетанием.

Основные стратегии для последователей, следующих за лидером. Т. Левитт утверждал, что стратегия имитации продукта не менее эффективна, чем стратегия новаторского продукта. Многие фирмы несут огромные расходы на разработку нового продукта, его распространение и информирование рынка. Награда за труд и риск – заслуженное лидерство на рынке. Другие фирмы редко предлагают рынку принципиально новую продукцию. Чаще они копируют изобретения лидеров, а затем предлагают подобные товары по более низкой цене, получая высокую прибыль, поскольку экономят на научно-исследовательских разработках и коммуникациях с потребителями. Если последователь предлагает более низкие цены, услуги высокого качества или улучшенный продукт, лидер имеет возможность мгновенно предпринять адекватные меры.

Рассмотрим *основные стратегии компаний-последователей.*

Стратегия дублирования продукта лидера и упаковки. Такой товар реализуют на черном рынке или сомнительным посредникам. Такие компании, как *Apple Computer* и *Rolex*, постоянно сталкиваются с проблемой подделок, особенно на Дальнем Востоке.

Стратегия копирования продукции, систем распределения, рекламной кампании конкурента вплоть до чуть-чуть измененного марочного названия, например «Coco-Colo» вместо «Coca-Cola». В этих случаях двойник паразитирует на инвестициях лидера.

Стратегия копирования продукции лидера с сохранением различий в упаковке, рекламе, ценах и т.п. Компания-последователь не беспокоит лидера рынка до тех пор, пока она не предпринимает агрессивных атак. Компания-имитатор помогает лидеру рынка избежать полной монополии в отрасли.

Стратегия видоизменения или улучшения продукции лидера. Обычно компания-последователь начинает с каких-то других рынков, чтобы избежать прямого столкновения с лидером. Вместе с тем очень часто компания-последователь становится претендентом на лидерство (японские компании).

Насколько выгодно положение и велики доходы компании-последователя? Хотя последователь не несет больших расходов на проведение исследований и НИОКР, обычно он зарабатывает меньше, чем лидер рынка.

Основные стратегии для компаний-обитателей ниш. Альтернатива положению компании-последователя на крупном рынке – лидерство на маленьком рынке или в нише. Небольшие компании, как правило, избегают прямой конкуренции с компаниями-лидерами, обживаясь на небольших рынках, не представляющих интереса для гигантов. Сконцентрировавшись на разработке и производстве медицинских масок, компания *Tecnol Medical Products* конкурирует с таким гигантом, как *Johnson&Johnson*. *Tecnol* выпускает специальные маски для медицинских работников и является их ведущим производителем.

Правильный выбор ниши – лишь одна из граней успеха компании. Компания *Tecnol* занимает свое положение благодаря следующим факторам:

- осторожному поведению (хирургические маски – мелочь для таких крупных производителей, как *Johnson&Johnson*);
- низким затратам на производство;
- активной инновационной деятельности, когда каждый год выпускается дюжина новых продуктов;
- стратегии поглощения небольших конкурентов, что позволяет развивать и расширять предложение продукта.

Сегодня быстро растет количество крупных компаний, которые организуют подразделения или даже создают дочерние компании, специализирующиеся на обслуживании ниш. Компании даже с небольшой долей рынка могут быть высоко прибыльными в небольших нишах. К факторам, обеспечивающим им успех, маркетологи обычно относят: предложение более высокой ценности, установление премии к цене, низкие производственные издержки и сильную корпоративную культуру.

Ключевая идея ниши – специализация. Компании, оперирующие в нишах, могут выбрать различные специализации.

Специализация по конечным пользователям. Например, юридическая компания специализируется на уголовном, гражданском или промышленном рынке.

Специализация по вертикали. Компания специализируется на определенных вертикальных уровнях производства, распределения или цепочки создания стоимости. Например, компания концентрирует усилия на производстве меди или продуктов из нее.

Специализация в зависимости от объемов клиентов. Компания сосредоточивается на обслуживании мелких, средних или крупных клиентов.

Специализация на особых клиентах. Компания обслуживает одного или нескольких потребителей. Многие компании поставляют продукцию крупному единственному потребителю, такому как *Sears* или *General Motors*.

Географическая специализация. Компания продает продукцию в определенной местности или регионе.

Продуктовая специализация. Компания выпускает только один продукт или единственную товарную линию. Например, она специализируется на производстве линз для микроскопов. Торговая компания может заниматься продажами только галстуков или носков (британские сети магазинов *Tie Rack* и *Socks-Box*).

Специализация на производстве продукта с определенными характеристиками. Агентство *Rent-a-Wreck* дает в аренду только подержанные машины.

Специализация на индивидуальном обслуживании покупателей. К каждому покупателю – индивидуальный подход.

Специализация на определенном соотношении качество/цена. Компания фокусирует внимание на производстве либо высококачественной, либо дешевой продукции. Например, компания *Hewlett Packard* специализируется на производстве продукции высокого качества по высокой цене.

Специализация на обслуживании. Фирма предлагает одну или несколько услуг, которые не предоставляются другими компаниями. Примером служит банк, который принимает заявки на кредит по телефону, а посылный доставляет необходимую сумму заемщику.

Специализация на каналах распределения. Фирма специализируется на обслуживании единственного канала сбыта. Например, компания по производству безалкогольных напитков выпускает их в емкостях большого объема и реализует их на бензозаправочных станциях.

Поскольку положение в нише может измениться, компания должна позаботиться о создании новых ниш. Фирма должна придерживаться «принципа ниш», но отнюдь не конкретной ниши. Вот почему множествен-

ные ниши предпочтительнее единой. Опираясь на двух и более нишах, компания увеличивает свои шансы на выживание и дальнейшее развитие.

18.2. Основные базовые стратегии фирмы

Базовые стратегии фирмы:

1. Стратегия лидерства за счет экономии на издержках опирается на производительность и обычно связана с существованием эффекта опыта. В центре внимания стратегии – низкие издержки по сравнению с конкурентами.

Риски стратегии, основанной на лидерстве по издержкам, могут быть следующими:

- технологические изменения, обесценивающие предшествующий опыт и инвестиции;
- неспособность вовремя выявить необходимость внесения изменений в товар из-за преувеличенного внимания к издержкам;
- инфляция издержек, сужающая возможности фирмы по поддержанию разности в ценах, необходимой для преодоления опасностей со стороны марок конкурентов или других вариантов дифференциации.

2. Стратегия дифференциации – придание товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают товар от предложений конкурентов.

Перечислим возможные риски стратегии, основанной на дифференциации:

- разрыв в ценах относительно конкурентов с низкими издержками становится столь большим, что сохранить приверженность к дифференцированной марке оказывается невозможным;
- роль фактора дифференциации падает по мере того, как товар становится все более привычным;
- восприятие дифференциации снижается под влиянием имитаций.

3. Стратегии специализации – концентрация на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Цель – удовлетворение потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем это сделают конкуренты. Эта стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо на то и другое, но только в рамках целевого сегмента.

Риски стратегии специализации следующие:

- разрыв в ценах по отношению к неспециализированным товарам конкурентов становится слишком большим;
- различия в требованиях к товару в пределах целевого сегмента и рынка в целом сокращаются;
- конкуренты выходят на более узкие подсегменты внутри целевого сегмента.

Базовые маркетинговые стратегии компании:

1. Стратегии интенсивного роста актуальны, когда компания еще не исчерпала полностью возможности, связанные с ее товарами на рынках, на которых она действует. Подобная стратегия типична для компании-лидера, которая больше всех выигрывает от расширения рынка.

2. Стратегия увеличения своей доли рынка подразумевает:

• привлечение бывших клиентов компаний-конкурентов посредством активных действий по продвижению товаров;

• улучшение товара или оказываемых услуг;

• изменение позиционирования марки;

• значительное снижение цены;

• укрепление сбытовой сети;

• мероприятия по стимулированию сбыта.

Такие действия характерны для рынков, где первичный спрос стал нерасширяемым, т.е. в стадии зрелости жизненного цикла товара.

3. Стратегия приобретения рынков предусматривает следующие действия:

• покупка компании-конкурента, чтобы овладеть ее долей рынка;

• создание совместного предприятия для контроля большей доли рынка.

Для защиты своего положения на рынке (связь с клиентами, сбытовая сеть, имидж) необходимо активизировать операционный маркетинг, используя небольшие улучшения товара и позиционирования, защитную стратегию ценообразования, укрепляя сбытовую сеть, усиливая или переориентируя меры по стимулированию сбыта.

4. Стратегия рационализации рынка включает:

• реорганизацию обслуживаемых рынков с целью снижения издержек или повышения эффективности операционного маркетинга;

• фокусирование на самых рентабельных сегментах;

• обращение к самым эффективным дистрибьюторам;

• сокращение числа клиентов, устанавливая минимальный объем заказа;

• уход из некоторых сегментов.

5. Стратегия организации рынка состоит в следующем:

• влиять в разрешенных законодательством пределах на уровень экономической эффективности сектора;

• пользуясь поддержкой органов управления, устанавливать правила конкурентной борьбы в соответствующей отрасли;

• создавать профессиональные организации, например, для сбора данных о рынке;

• заключать соглашения о сокращении или стабилизации производства.

Три последние стратегии носят преимущественно защитный характер: их целью является поддержание уровня проникновения на рынок.

6. Стратегии развития рынков. Цель – рост объема продаж с помощью внедрения имеющихся товаров на новые сегменты и рынки.

7. Стратегии развития через товары. Цель – рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров (добавление характеристик, расширение товарной гаммы, обновление линейки товаров, улучшение качества, рационализация гаммы товаров), ориентированных на рынки, где действует компания. Главным инструментом данной стратегии роста является товарная политика и анализ сегментации рынка.

8. Интегративные стратегии оправданы, когда компания может повысить свою рентабельность, контролируя различные стратегически важные для нее звенья в цепи производства и продажи товара. Речь может идти, например, об обеспечении регулярности поставок или контроле сбытовой сети, о получении доступа к информации о работе предшествующих или последующих звеньев.

Виды интегративных стратегий:

- стратегии интеграции «назад» используются для того, чтобы стабилизировать или защитить стратегически важный источник снабжения. Иногда такая интеграция необходима, поскольку поставщики не обладают ресурсами или ноу-хау, чтобы выпускать детали или материалы, необходимые компании. Еще одной целью может быть доступ к новой технологии, критичной для успеха базовой деятельности. Многие производители компьютеров интегрировались с изготовителями полупроводниковых компонентов, чтобы овладеть базовой для них технологией;

- стратегии интеграции «вперед» применяют для обеспечения контроля над выходными каналами. Для компании, выпускающей потребительские товары, речь может идти о контроле над сбытом через франшизную сеть, эксклюзивные контракты или о создании собственных магазинов. В некоторых случаях интеграция «вперед» осуществляется просто для того, чтобы лучше знать пользователей своей продукции. В этом случае компания создает филиал, в задачу которого входит понимание проблем клиентов с целью более полного удовлетворения их потребностей;

- стратегии горизонтальной интеграции призваны усилить позицию фирмы, поглощая или контролируя определенных конкурентов. Обоснования: нейтрализовать мешающего конкурента, достичь критической массы для получения эффекта масштаба, получить выигрыш на взаимодополняющей гамме товаров, получить доступ к сбытовой сети или к сегментам покупателей.

9. Стратегия роста через диверсификацию производства оправдана, если производственная цепочка, в которой находится компания, предоставляет мало возможностей для роста или обеспечения рентабельности либо

потому, что позиции конкурентов очень сильны, либо потому, что базовый рынок находится в стадии спада.

Виды стратегий роста через диверсификацию производства:

- стратегия концентрической диверсификации используется, когда компания выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом и/или коммерческом. Цель – добиться эффекта синергии и расширить потенциальный рынок компании (конверсия: мощные тракторы – автобусы большой вместимости);

- стратегия чистой диверсификации применяется, если компания осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем деятельности ни в технологическом, ни в коммерческом плане. Цель – в обновлении своего портфеля. Стратегии диверсификации наиболее сложны и рискованны, поскольку выводят фирму в новые для нее области. Идеиные основы стратегии диверсификации – способы достижения конечной цели: диверсификация может быть средством как защитным (заместить слабеющее направление), так и наступательным (захватить новые позиции). Второе измерение касается ожидаемых результатов: менеджеры могут рассчитывать либо на экономический успех (рост, повышение рентабельности), либо на большую структурную согласованность или дополняемость по отношению к текущей деятельности (эксплуатация ноу-хау).

Таким образом, у предприятий и фирм существует множество вариантов действий на рынке, а выбор эффективной маркетинговой стратегии зависит от многих факторов, в первую очередь, от своих возможностей и возможностей, предоставляемых внешней средой их функционирования.

19. Планирование, управление и контроль маркетинговой деятельности фирмы

19.1. Планирование в системе управления маркетингом

Ф. Котлер определяет управление маркетингом как анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль проведения мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных задач организации (получение прибыли, рост объема сбыта, увеличение доли рынка и т.п.).

Каждая фирма заинтересована в эффективном управлении своей маркетинговой деятельностью. Для этого ей необходимо проведение анализа рыночных возможностей, отбор целевых рынков, разработка комплекса маркетинга, осуществление маркетинговых мероприятий.

К маркетинговым мероприятиям помимо системы организации службы маркетинга и системы маркетингового контроля относят систему плани-

рования маркетинга, которая тесно связана с системой стратегического планирования на фирме.

Разработку планов для отдельного производства, товара или товарной марки фирмы определяют как *планирование маркетинга*. Оно предполагает создание двух планов. Один план – перспективный период времени (несколько лет), где указаны основные факторы, которые будут влиять на рынок данного товара, цели на конкретный период, основные стратегические приемы завоевания намеченной доли рынка и получения намеченных прибылей.

Другой – годовой план маркетинга на первый год осуществления перспективного плана фирмы. Здесь отражается текущая маркетинговая ситуация, стратегия маркетинга на год, определяются существующие возможности товара, для которого разрабатывается план маркетинга.

Особое внимание уделяется формированию сбытового плана, планов закупок и маркетинговых мероприятий. Руководителю фирмы к стимулированию планирования необходимо подходить с осторожностью. Практика поощрений за перевыполнение плана приводит к планированию заниженных показателей, что вызывает необходимость частых корректировок и снижает эффективность работы коллектива и капитала. С другой стороны, игнорирование стимулирования провоцирует халатное отношение к планированию, что снижает прибыльность. Недополучение прибыли происходит не в сбыте, а на уровне фирмы, поскольку связано с недостаточной оптимальностью финансовых потоков. При перевыполнении плана на счет поступают средства, которые невозможно оперативно использовать, поэтому они не приносят всей возможной прибыли. При невыполнении плана может потребоваться дополнительное финансирование фирмы – заем.

Для стимулирования точности планирования может быть применена постановка части премии сбытового подразделения в зависимость от уровня выполнения плана: если премия рассчитывается как процент условной прибыли, приносимой сбытом, то ее величину можно принять не фиксированной, а установить пределы (например, не 18, а 15 – 20 %). Конкретный выплачиваемый процент определяют на основании точности выполнения плана. Перевыполнение сбытового плана остается выгодным, так как увеличивает абсолютную сумму премии, также выгодной становится точность планирования, повышающая процент премии.

Последовательность разработки плана маркетинга.

1. Исходя из целей и стратегий развития фирмы, осуществляют анализ маркетинговой деятельности, который подразделяется на три части.

Анализ внешней среды маркетинга затрагивает:

- деловую и экономическую внешнюю среду – состояние экономики, финансовую политику, социально-культурные условия, технологические условия, социально-экономические условия внутри фирмы;
- рыночную среду – анализ состояния и тенденций развития рынка (продукт, цена, товародвижение), каналы распределения, коммуникации

(реклама, выставки, связи с общественностью), состояние отрасли;

• среди конкурентов (экономическое, финансовое, технологическое состояние, маркетинговая деятельность).

Детальный анализ внутренней маркетинговой деятельности включает объем продаж, рыночную долю, прибыль, маркетинговые процедуры, организацию маркетинга, контроль маркетинговой деятельности, анализ всех элементов комплекса маркетинга.

Анализ системы маркетинга: цели маркетинга; стратегия маркетинга; права и обязанности руководителей в области маркетинга; информационная система; система планирования; система контроля; взаимодействие с другими функциями управления; анализ прибыльности; анализ по критерию «стоимость–эффективность».

2. Следующий этап в планировании маркетинга является ключевым для всего маркетингового процесса – это постановка маркетинговых целей. Маркетинговые цели касаются в основном двух аспектов – продуктов и рынков: какие продукты вы хотите продать и на каких рынках.

Отсюда вытекают четыре варианта постановки маркетинговых целей:

- существующие продукты для существующих рынков;
- новые продукты для существующих рынков;
- существующие продукты для новых рынков;
- новые продукты для новых рынков.

Чтобы определить уровень достижения целей, они должны быть сформулированы количественно. Такие термины, как «максимизировать», «минимизировать», «проникнуть», представляют ценность, если они имеют количественные оценки. Это касается объема продаж, доли на рынке, величины дохода и т.п. Например, цель маркетинговой деятельности может иметь следующее количественное выражение: выйти с продуктом X на рынок Y и захватить 10 % его доли в течение одного года.

3. Разработка альтернативных стратегий. Маркетинговые стратегии являются способами и средствами достижения маркетинговых целей и охватывают четыре главных элемента комплекса маркетинга: продукт, цену, продвижение продукта и доведение продукта до потребителя. Примеры стратегии в области продукта: разработка новых продуктов, расширение номенклатуры существующих, снятие с производства устаревших продуктов. Примеры стратегии в области ценообразования: установление цены на продукт в соответствии с его позицией на рынке; проведение различной ценовой политики на разных рынках; выработка ценовой политики с учетом ценовой политики конкурентов. В области продвижения продукта могут быть названы стратегии, характеризующие связь с потребителями (с помощью сотрудников отдела продаж, через рекламу, выставки и т.п.), методы и средства организации действий сотрудников отдела сбыта на новых рынках и т.д. Стратегии в области доведения продукта до потребителя характеризуют: каналы, с помощью которых продукт доводится до потребителя; уро-

вень послепродажного обслуживания потребителей; мероприятия по снижению затрат на доставку продукта; продажа оптом или мелкими партиями.

После завершения этапов маркетингового планирования необходимо убедиться в возможности достижения поставленных целей и принятых стратегий, используя такие оценочные критерии, как доля на рынке, объем продаж, затраты ресурсов, величина прибыли и др. Необходимо протестировать рынок, организовать пробные продажи, реализовать какие-то другие мероприятия, позволяющие взглянуть на принятые решения под другим углом зрения.

4. Формирование плана маркетинговой деятельности. Маркетинговые планы иногда представляют руководству в два этапа: в начале – как стратегический план и позже – как план реализации этих стратегий (план действий или оперативные планы и программы). Такой подход позволяет первоначально сконцентрировать внимание на выработке маркетинговых стратегий, не обременяя себя деталями их реализации.

Стратегический план маркетинговой деятельности может иметь следующие подразделы:

- продуктовый план (что и в какое время будет выпускаться);
- план разработки новых продуктов;
- план сбыта – перечень мероприятий по повышению эффективности сбыта (численность персонала, оснащенность новой современной техникой, обучение сотрудников сбытовых служб, стимулирование их работы, выбор их территориальной структуры);
- план рекламной деятельности и стимулирования продаж;
- план функционирования каналов распределения (тип и число каналов, управление ими);
- план ценообразования, включая изменение цен в будущем;
- план проведения маркетинговых исследований;
- план функционирования физической системы распределения (хранение и доставка товаров потребителям);
- план организации маркетинговых служб (совершенствование работы отделов и служб маркетинга, его информационной системы, связь с другими подразделениями организации).

Такой маркетинговый план можно разрабатывать в продуктовом, функциональном, региональном направлениях, а можно сориентировать на отдельные группы потребителей. На стадии создания детальных планов действий и программ необходимо конкретизировать маркетинговые стратегии в детальные планы и программы с учетом аспектов каждого из четырех элементов комплекса маркетинга. Для этого необходимо иметь планы действий для каждого подразделения фирмы, направленные на достижение поставленных целей с помощью выбранных конкретных стратегий. В них должны содержаться ответы на вопросы: кто, что, когда, где, за счет каких ресурсов и как должен делать, чтобы реализовать задания маркетинговых

планов и программ. Обычно для этого существуют письменные инструкции по составлению планов действий, сопровождаемые различными формами и образцами их заполнения. Эти детальные планы и программы направлены на реализацию специфических подцелей в рамках общих стратегий.

5. Оперативно-календарное планирование и бюджет маркетинга. Финальной стадией маркетингового планирования является установление стандартов (критериев), по которым измеряется темп движения в реализации планов маркетинга и осуществляется контроль результатов маркетинговой деятельности. Это еще раз подчеркивает важность количественной и временной определенности целей маркетинговой деятельности (о чем будет более подробно изложено в следующем подразделе). Темпы поступательного движения можно измерять для различных периодов планирования (годового, квартального, месячного, недельного).

На основе измерений можно внести коррективы в маркетинговую деятельность. Например, если объем продаж ниже ожидаемого, необходимо определить причины и наметить шаги к исправлению ситуации. Если объем продаж выше ожидаемого, то следует установить, чем это обусловлено. Может, следует поднять цену на продукт. Это неизбежно приведет к некоторому снижению объема продаж, но, возможно, и обеспечит более высокую прибыль.

19.2. Организационные структуры управления маркетинговой деятельностью

Организационная структура управления маркетинговой деятельностью – это совокупность служб, отделов, подразделений фирмы, в состав которых входят работники, занимающиеся той или иной маркетинговой деятельностью.

Маркетинговые структуры фирмы зависят от размеров и ресурсов фирмы, специфики выпускаемой продукции, рынков, на которых реализуются данные товары, сложившейся структуры управления фирмой.

Организационная структура службы маркетинга может иметь одну из следующих ориентаций: по функциям, товарам, рынкам и покупателям, регионам, функциям и товарам, функциям и рынкам, функциям и регионам.

Например, оргструктура функционального типа целесообразна для фирм, у которых количество товаров и рынков невелико. Рынки и производимые товары рассматриваются как однородные, для работы с которыми создаются специализированные отделы. Для фирм, выпускающих большое количество разнообразной продукции, требующей специфических условий производства и сбыта, целесообразна организация маркетинга по товарному принципу. Маркетинг конкретного товара в последнее время приобретает большое значение в связи с тем, что дифференциация товара становится одним из главных факторов конкурентной борьбы. Например, к основным функциям управляющего по товару можно отнести: составление плана и

бюджета маркетинга своего товара; прогнозирование возможных изменений на целевом рынке товара; сбор информации и изучение деятельности конкурентов; координацию деятельности всех подразделений фирмы, влияющих на маркетинг конкретного товара; контроль за соотношением цен и соблюдением статей бюджета рекламной деятельности; введение в ассортимент новых товаров и снятие с производства старых или не пользующихся спросом товаров.

Организация маркетинговой деятельности фирмы включает:

- определение функций, которые необходимо выполнять;
- построение организационной структуры управления маркетинговой деятельностью;
- подбор специалистов по маркетингу нужной квалификации;
- распределение задач, прав и ответственности в системе управления маркетинговой деятельностью;
- создание условий для эффективной работы сотрудников маркетинговых служб (организация их рабочих мест, предоставление необходимой информации, оргтехники);
- организацию эффективного взаимодействия маркетинговых служб с другими отделами и службами фирмы.

Таким образом, организационная структура необходима для управления различными областями деятельности фирмы: производством, закупкой, сбытом, маркетингом, финансами, НИОКР, работой с персоналом и т.д.

Анализ преимуществ и недостатков различных подходов к построению системы управления на фирме позволяет сделать правильный выбор в пользу конкретных организационных структур, учитывая при этом состояние рынка и стратегию фирмы. Например, организационная структура, ориентированная на маркетинг, позволяет объединить под единым началом основные виды деятельности, связанные с маркетингом, и нацелить их на достижение успеха на рынке. Руководство маркетинговой службы несет ответственность за координацию и взаимоувязку сбыта и распределения выпущенной продукции, сбора информации и стимулирования сбыта, планирования деятельности на рынке и ассортимента продукции фирмы. По мере расширения сфер деятельности фирмы усиливается конкуренция, появляется необходимость проведения маркетинговых исследований по более широкому кругу проблем: изучение рынка и товара, реклама, организация послепродажного сервисного обслуживания. Следовательно, структура фирмы маркетинговой ориентации зависит от типов изготавливаемых товаров, масштабов производственной и сбытовой деятельности, рынков, на которых оперирует фирма, и т.д.

Рыночная практика свидетельствует о том, что никакая оргструктура управления не является наилучшей: у всех есть достоинства и недостатки. А потому следует периодически действующую структуру управления анализировать, выявлять ее связь с успехами и, что еще важнее, неудачами на рынке

и, если потребуется, ликвидировать или сокращать ставшие ненужными службы и создавать новые, необходимые для достижения краткосрочных и долгосрочных целей фирмы.

Независимо от того, какая организационная структура службы маркетинга будет выбрана в качестве основной, при ее построении необходимо учитывать и соблюдать следующие основные принципы и требования:

- иметь общие для различных структурных подразделений цели (объемы продаж, прибыль, качество продукта, доля фирмы на рынке и т.п.);
- быть достаточно простой и иметь мало звеньев;
- умело использовать и координировать систему связей между подразделениями, обеспечивающими четкую передачу информации, имеющую эффективную обратную связь;
- управлять всеми структурными подразделениями из единого центра;
- быть оптимальной и адаптивной к меняющимся условиям внешней и внутренней среды.

Конечная цель функционирования маркетинговых служб – подчинение всей коммерческой деятельности фирмы объективным законам существования и развития рынка.

Следовательно, оптимизация функционирования маркетинговых служб фирмы подразумевает корректировку методов исследования и обработки целевого рынка фирмой в соответствии с принятой стратегией маркетинговой деятельности. Для повышения эффективности своей деятельности на рынке фирме необходимо тщательно отбирать и использовать новые инструменты воздействия на потенциальных потребителей, устранять возникающие противоречия и возможное дублирование во внутренних взаимодействиях структурных подразделений и служб, снимать проблемы, возникшие из-за несовершенства функционирования существующей структуры управления маркетинговой деятельностью.

19.3. Контроль в маркетинге

Составляя план маркетинга, трудно предусмотреть все непредвиденные обстоятельства, которые могут возникнуть в процессе работы. Поэтому выполнение намеченного плана маркетинговой деятельности необходимо обязательно контролировать руководителю фирмы.

Контроль маркетинговой деятельности – это оценка результатов выполнения маркетингового плана и принятие необходимых мер для его корректирования, поскольку, если упустить время безболезненного внесения уточнений и изменений, последствия для компании могут быть непредсказуемы.

Однако процедуры контроля, существующие во многих компаниях, явно несовершенны. Некоторые фирмы недостаточно четко устанавливают цели и определяют системы оценки результатов деятельности. Многие не имеют ясного представления о прибыльности проводимых сделок, не анали-

зируют свои затраты на складирование товара и содержание каналов распределения.

Маркетинговый контроль – это полный, систематизированный, независимый и периодический анализ маркетинговой среды, целей, стратегий и деятельности компании или производственной единицы для выявления проблемных областей и выработки рекомендаций, направленных на улучшение маркетинговой деятельности фирмы.

Цель контроля – установление соответствия запланированных показателей фактическим объемам получения доходов от реализации товаров и услуг. Результаты контроля позволяют выделить критические точки маркетинговой деятельности, требующие незамедлительного принятия мер для обеспечения рыночной устойчивости с позиции финансово-правовых и конкурентных факторов маркетинговой среды.

Объекты контроля – объем продаж; размеры прибыли и затрат; целевые аудитории покупателей с обратной связью на предложенные товары и услуги; соответствие запланированных и реальных (фактически достигнутых) результатов производственно-коммерческой деятельности.

Основная задача маркетингового контроля заключается в установке стандартов, которыми следует руководствоваться при выполнении заданий, измерении фактически достигнутых результатов и проведении корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. Выполнение маркетологами функции контроля начинается одновременно с выполнением функции планирования в процессе выработки целей и задач фирмы. Контроль помогает определить, какие именно из применяемых способов достижения целей оказались более эффективными и какие – неудачными, и таким образом маркетологи определяют, какие их действия и шаги были удачными, а какие нет.

В настоящее время выделяют *четыре типа контроля маркетинговой деятельности* (по Ф. Котлеру).

1. Контроль ежегодных планов. Этот тип контроля использует принцип определения целей на месяц, квартал, год. Затем контролируется вся рыночная деятельность фирмы. Руководство изучает серьезные отклонения от маркетингового плана, если они возникают, определяет их причины. На завершающем этапе деятельности необходимо предпринимать корректирующие действия для сокращения разрыва между реальными и намеченными показателями.

Ориентировочная схема процесса контроля:

- постановка целей: «Чего мы хотим достичь?»;
- измерение показателей деятельности: «Что происходит?»;
- анализ деятельности: «Почему это происходит?»;
- корректирующие действия: «Что с этим делать?».

Данную модель контроля можно использовать на всех уровнях организации. Высшее руководство фирмы определяет цели на год по прибылям

и объемам продаж. Для каждого последующего уровня управления эти цели сужаются и конкретизируются. Конкретные цели имеют региональные менеджеры по сбыту и торговые представители. По истечении определенного периода руководство анализирует результаты деятельности нижестоящих работников и выясняет, нужно ли предпринимать какие-либо корректирующие действия.

Для контроля выполнения плана применяют *пять видов анализа*.

1. *Анализ сбыта*. Он заключается в определении фактического объема продаж и сравнении его с запланированными объемами.

2. *Анализ доли рынка*. Для определения эффективности деятельности необходимо проследить за состоянием доли рынка, которую имеет фирма. Если она увеличивается, то фирма опережает конкурентов, если уменьшается, то она по сравнению с конкурентами работает хуже.

3. *Анализ соотношения затраты/объем продаж*. Анализ ежегодных планов требует, чтобы руководство следило за расходами на обеспечение выполнения поставленных целей и за соотношением маркетинговых затрат и объема продаж. К маркетинговым затратам можно отнести, например, оплату труда торгового персонала, затраты на рекламу и стимулирование сбыта, расходы на маркетинговые исследования, административные и другие расходы.

4. *Финансовый анализ*. Соотношение затрат и объема продаж следует рассматривать и с точки зрения общего финансового состояния фирмы, чтобы определить, как и где она «делает свои деньги».

5. *Маркетинговый оценочный анализ*. Оценка по покупателям предполагает анализ деятельности фирмы на основании количества новых покупателей, неудовлетворенных покупателей, потерянных покупателей, осведомленности целевого рынка, предпочтений целевого рынка и др. По каждому из этих показателей должны быть установлены определенные нормы, и когда текущие значения выходят за пределы этих норм, руководство фирмы должно принимать ответные меры.

II. Контроль прибыльности. Руководители фирм должны оценивать прибыльность совершаемых сделок (сбыта продукции на определенных территориях, по конкретным группам покупателей, в соответствующих сегментах рынка, при использовании различных каналов сбыта и в зависимости от размера партии). Такого рода информация позволяет руководству фирмы определить, нужно ли расширять, сокращать или совсем прекращать поддержку отдельных маркетинговых действий.

Желательно составить отчет и проанализировать прибыль и убыток для каждого маркетингового объекта (различные группы клиентов, каналы движения товаров и т.д.). Полученные данные позволяют сделать вывод о целесообразности работы фирмы на определенной территории с той или иной группой клиентов, с конкретными каналами сбыта. Но даже если результаты анализа прибыльности окажутся неутешительными, не стоит отка-

зываются от использования какого-либо канала сбыта. Возможно, причины финансовой убыточности кроются именно в недостаточном внимании со стороны руководителей фирмы и отсутствии планомерных действий в этом направлении. Прежде чем предпринимать соответствующие шаги, следует ответить на ряд вопросов:

- переключатся ли клиенты на другие каналы сбыта, если от некоторых из них фирме придется отказаться?
- от чего зависит важность каналов сбыта с точки зрения клиентов?
- оптимальна ли стратегия маркетинга, разработанная для каждого из каналов сбыта?

Получив ответы, руководство отдела маркетинга может приступить к оценке вариантов дальнейших действий, например:

- если затраты на доставку достаточно велики, можно установить специальную (повышенную) цену для мелких заказов;
- провести курс обучения для менеджеров по совершенствованию систем стимулирования сбыта;
- сократить некоторые затраты (например, сократить число телефонных звонков, прекратить поиск новых клиентов и сосредоточиться на проверенных партнерах);
- отказаться не от канала сбыта как такового например дилеров или торговых представителей, а только от наиболее «узких мест» и т.п.

III. Контроль эффективности. Предположим, что анализ прибыльности показал, что по некоторым территориям, группам клиентов или региональным рынкам фирма получает слишком малую прибыль. Возникает вопрос: есть ли более эффективные способы управления торговым персоналом, проведения рекламных кампаний, других мероприятий по стимулированию сбыта, организации распределения товаров в этих маркетинговых объектах?

Оценка эффективности работы торгового персонала. Руководители отдела сбыта должны оценивать деятельность менеджеров исходя, например, из следующих усредненных показателей:

- число телефонных звонков с предложением заключить сделку на одного работника;
- время одного телефонного контакта;
- доход из расчета на один звонок;
- затраты из расчета на один звонок;
- затраты на прием посетителей;
- число новых покупателей за определенный период;
- число утерянных покупателей за тот же период;
- затраты на содержание торгового персонала (в процентах от объема продаж) и т.д.

Например, если обнаружится, что менеджеры много времени тратят на оформление заказов, то целесообразно возложить это на менее квалифи-

цированных операторов. Если число утерянных покупателей превысит число новых, необходимо переориентировать сотрудников на работу с проверенными клиентами.

Оценка эффективности рекламы. Многие считают, что оценить результат от затрат на рекламу практически невозможно. Однако общую картину можно составить, если проанализировать следующие показатели:

- затраты на привлечение тысячи целевых потребителей с помощью данного средства рекламы (показатель GRP);
- процент аудитории, заметившей, посмотревшей или прочитавшей большую часть рекламного обращения;
- мнение клиентов о содержании и эффективности рекламы;
- число заказов, сделанное под влиянием рекламного обращения.

Оценка эффективности стимулирования сбыта. Для определения эффективности мероприятий по стимулированию сбыта нужно фиксировать затраты на каждое подобное мероприятие и учесть его влияние на уровень продаж. Необходимо отслеживать процент продаж, совершенных в рамках мероприятия по стимулированию сбыта, сумму затрат на стимулирование сбыта на каждый рубль (доллар) от продаж и т.п.

Оценка эффективности распределения. Руководители фирм всегда должны стремиться к снижению затрат на распределение своей продукции. Ведь одна из основных проблем заключается в следующем: если объем продаж фирмы резко возрастает, то эффективность распределения товаров резко снижается. Например, фирма может не в состоянии соблюдать намеченные сроки поставок. Это негативно сказывается на ее репутации, и, в конце концов, объем продаж может уменьшиться. Чтобы этого избежать, руководству фирмы необходимо своевременно определить «узкие места» и вложить достаточно средств в мероприятия по повышению эффективности распределения (подумать об улучшении расположения складов, способов транспортировки и т. п.).

IV. Стратегический контроль. Время от времени руководители фирм должны полностью пересматривать свои маркетинговые цели и стратегический подход к рынку. Для этого можно применить два инструмента: оценку эффективности маркетинга и маркетинговый аудит.

Эффективность маркетинга характеризуется пятью составляющими маркетинговой ориентации:

- направленностью на покупателя. Понимает ли руководство важность удовлетворения потребностей клиентов? Разрабатывает ли оно различные предложения и планы маркетинга для разных сегментов рынка?
- маркетинговой интеграцией. Осуществляется ли надлежащий контроль выполнения основных маркетинговых функций на фирме? Хорошо ли согласована работа отдела маркетинга с другими отделами?
- адекватностью информации. Знакомо ли руководство с потенциалом сбыта и прибыльностью различных сегментов рынка и территорий, разме-

ров партий заказов? Когда в последний раз проводили опрос покупателей, исследование каналов сбыта и деятельности конкурентов?

- стратегической ориентацией. Проводится ли маркетинговое планирование? В какой степени учитываются и планируются непредвиденные обстоятельства?

- оперативной эффективностью. Знакомы ли с маркетинговой стратегией работники фирмы и как они ее внедряют? Эффективно ли руководство распределяет маркетинговые ресурсы, способно ли оно быстро реагировать на возникновение непредвиденных ситуаций?

Руководители фирмы, обнаружившие, что эффективность маркетинга недостаточна, должны предпринять более глубокое исследование.

Вместе с тем область маркетинга отличается быстрым устареванием идей, концепций, вызванным изменениями рыночной ситуации. Для фирм характерна определенная инертность: маркетинговые стратегии, принятые вчера, применяют и сегодня, хотя они уже не оправдывают своего назначения. Причина – нежелание отдельных руководителей фирмы что-либо менять, поскольку реализация неэффективной стратегии может приносить прибыль.

Рассмотрев в предыдущих разделах сущность маркетинга, микро- и макросреду фирмы, получив представление о проведении исследований, оргструктуре управления, планировании маркетинговой деятельности, выявлении места на рынке и возможных стратегиях, приступаем к формированию инструментов воздействия на потенциальных потребителей.

20. Маркетинг-микс. Товар в системе маркетинга

20.1. Товарная политика: сущность, классификация, управление ассортиментом

Проведя необходимые маркетинговые исследования, фирма готова приступить к планированию элементов комплекса маркетинга, состоящего из поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, с помощью которых предприятие добивается желаемой реакции со стороны потребителей.

В комплекс маркетинга (маркетинг-микс) 5P входят товар, цена, товародвижение, коммуникации, люди (*product, price, place, promotion, people*). Основу комплекса маркетинга составляет продукция предприятия.

На обычном рынке именно товар определяет судьбу рыночной и всей хозяйственной политики предприятия-производителя.

Товар – основа всего комплекса маркетинга. Если товар не удовлетворяет потребности покупателя, то никакие дополнительные затраты на маркетинговые мероприятия не смогут улучшить его позиции на конкурентном рынке – его провал в конечном счете неизбежен. Именно поэтому, если у производителя нет качественного, ориентированного на потребности

потребителя товара, у него нет ничего, – это одна из главных заповедей маркетинга.

Товарная политика – комплекс мер по повышению конкурентоспособности выпускаемой продукции (качественных характеристик, созданию новых товаров, оптимизации их ассортимента, удлинению жизненного цикла, разработке и осуществлению стратегии упаковки, маркировки, обслуживания товаров), это мероприятия фирмы, связанные с производством и реализацией товара.

Однако товарная политика это не только целенаправленное формирование ассортимента и управление им, но и учет внутренних и внешних факторов воздействия на товар, его создание, производство, продвижение на рынок и реализация, юридическое подкрепление такой деятельности, ценообразование как средство достижения стратегических целей товарной политики и др.

Цели товарной политики:

- обеспечение преемственности решений и мер по формированию оптимального ассортимента;
- поддержание конкурентоспособности товаров на заданном уровне;
- целенаправленная адаптация ассортиментного набора к требованиям рынка (покупателей);
- поиск для товаров перспективных сегментов и рыночной ниши;
- стимулирование разработки и осуществления стратегии товарных знаков, упаковки, сервиса;
- обеспечение прибыли;
- увеличение товарооборота и доли рынка, на котором действует фирма;
- снижение расходов на производство и маркетинг;
- повышение имиджа товара и фирмы;
- рассеивание риска.

К основным *задачам товарной политики* относятся: поиск и разработка новых товаров, развитие новых товаров, вывод новых товаров на рынок, обоснование форм и упаковки товаров, регулирование качества товаров, контроль продвижения товаров на рынке и т.д.

Пути реализации товарной политики:

- концентрический – поиск новых товаров, которые в технологическом и (или) рыночном отношениях «созвучны» имеющимся товарам предприятия и привлекают новых покупателей;
- горизонтальный – новый товар является «продолжением» выпускаемого и рассчитан на сформировавшийся круг покупателей, при этом его производство ведется без серьезных изменений технологии;
- диверсифицированный – предпринимается выпуск нового товара, никак не связанного с товарами, выпускавшимися предприятием до сих пор, а значит, требуется разработка новых технологий и освоение новых рынков.

Одновременно на рынок выпускаются следующие товарные группы:

- основная – товары, приносящие основные прибыли (стадии роста, зрелости, насыщения);

- поддерживающая – товары, стабилизирующие выручку от продаж (стадия зрелости);

- стратегическая – товары, призванные обеспечивать будущие прибыли предприятия;

- тактическая – товары, призванные стимулировать продажи основных товарных групп (стадии роста, зрелости, насыщения).

Постоянное новаторство в выпуске продукции – обязательное условие выживания предприятия в условиях рынка. Следовательно, приступая к разработке новых видов продукции, надо больше внимания уделять ее концепции, а не самому производственному циклу.

Рынок постоянно находится в движении. Изменяется спрос на продукцию, покупатель предъявляет новые, все более высокие требования к товарам. Потребители хотят, чтобы покупаемые ими товары были красивыми, практичными, долговечными. И производители вынуждены удовлетворять постоянно возрастающие запросы клиентов.

Товарный ассортимент – группа товаров, тесно связанных между собой сходными принципами функционирования, продажей одинаковым группам покупателей, маркетинговыми способами продвижения на рынок или принадлежностью к одному и тому же диапазону цен.

Товарная номенклатура – совокупность всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, предлагаемых покупателям конкретным продавцом.

Ее характеризуют семь показателей.

Широта – общее количество ассортиментных групп (товарных линий) у производителя (продавца). Количество групп, как правило, связано с количеством сегментов рынка.

Глубина – варианты предложения каждого отдельного товара в рамках ассортиментной группы.

Высота – уровень цен на товары данного ассортимента.

Насыщенность (полнота) – общее количество составляющих ассортимент конкретными товарами.

Гармоничность – степень приближенности товара различных ассортиментных групп относительно их конечного использования.

Новизна – способность ассортимента удовлетворять изменяющиеся потребности за счет новых товаров.

Устойчивость – способность определенного набора товаров удовлетворять устойчивый спрос на них со стороны потребителя.

Каждый товарный ассортимент требует собственной стратегии маркетинга. Фирма может расширить сферу своей деятельности четырьмя способами:

- увеличив товарную номенклатуру, включив в нее новые ассортиментные группы;

- увеличив насыщенность уже существующих ассортиментных групп товаров, приблизившись к положению компании с исчерпывающим ассортиментом;

- предложив больше вариантов каждого из имеющихся товаров, т.е. углубить свою товарную номенклатуру;

- целенаправленно добиваться большей или, наоборот, меньшей гармоничности между товарами различных ассортиментных групп в зависимости от того, стремится ли она к завоеванию прочной репутации в какой-то одной сфере или собирается действовать сразу в нескольких.

Управление ассортиментом предполагает принятие решений о его широте, способах наращивания, насыщения и гармоничности.

Следовательно, формирование ассортимента продукции – непрерывный процесс, продолжающийся в течение всего жизненного цикла продукции, начиная с момента зарождения замысла о его создании и до момента изъятия его из товарной программы. Еще один важный элемент ассортиментной политики – изъятие неэффективных товаров. Изыматься могут товары, морально устаревшие и экономически неэффективные. Принятию решений об изъятии или оставлении товара в программе предприятия предшествует оценка качества его показателей на рынке.

Одним из главных принципов управления ассортиментом является его оптимизация, в процессе которой нужно выяснить, увеличится ли прибыль организации за определенный период, если дополнить ассортимент новыми товарами или, наоборот, исключить из него некоторые из числа имеющихся. Вопрос о расширении/ сужении ассортимента выпускаемой/продаваемой продукции может иметь различные решения в зависимости от целого комплекса конкретных условий: отрасль, товарная группа, размеры фирмы и прочие конъюнктурные составляющие.

Имеет смысл выделить принцип управления ассортиментом – использование преимуществ месторасположения торговой точки (доступность, оживленность и т.д.). Это не только влияет на финансовые показатели, но и предполагает особенности учета месторасположения в ассортиментной политике: точное формирование запасов на складе, выбор поставщиков, обновление ассортимента, формы и методы торговли.

Наблюдение за продажами каждой торговой точки позволяет выявить влияние таких факторов, как изменение предпочтений покупателей, сезонные колебания спроса и т.д. Для формирования ассортимента имеет значение и то обстоятельство, в какой стране был произведен тот или иной товар. Взаимодействие продавца с производителями всегда базировалось на минимизации затрат и стремлении максимально удовлетворить запросы покупателей. Поставщики импортных товаров в отличие от большинства россий-

ских чаще устраивают рекламную поддержку своих товаров, предлагают более гибкие схемы поставок и оплаты.

20.2. Новые товары в рыночной стратегии

Истинный успех фирме на рынке обеспечивает новый товар с качествами и характеристиками, реально необходимыми потребителю.

Выделяют следующие уровни новизны товара:

- изменение внешнего оформления при сохранении существующих потребительских свойств;
- частичное изменение потребительских свойств за счет совершенствования основных технических характеристик, но без принципиальных изменений технологии изготовления;
- принципиальное изменение потребительских свойств, вносящее существенные изменения в способ удовлетворения соответствующей потребности;
- появление товара, не имеющего аналогов;
- товар рыночной новизны;
- товар новой сферы применения.

Основные этапы разработки нового товара: формирование идей, отбор идей, разработка замысла и его проверка, разработка стратегии маркетинга, анализ возможностей производства и сбыта, разработка товара, испытания в рыночных условиях, развертывание коммерческого производства.

Качество – степень соответствия совокупности характеристик и свойств товара совокупности потребностей и ожиданий покупателя с учетом цены, которую он готов заплатить.

Качество – понятие относительное. Покупатель «Лады» не ждет от своей машины того же, что владелец «Мерседеса». Тем не менее, оба изделия могут быть качественными в той мере, в какой они соответствуют степени совершенства, ожидаемой от них с учетом их цены.

Показатели качества товара:

- функциональное соответствие – способность товара правильно выполнять базовую функцию;
- дополнительные функции – диапазон возможностей товара помимо базовой функции;
- соответствие – соблюдение норм и стандартов на заявленном уровне совершенства;
- надежность – отсутствие поломок или дефектов в работе в течение заданного срока;
- долговечность – полезный срок службы товара или частота его использования до выхода из строя;
- сервис – диапазон, скорость и эффективность услуг, обеспечиваемых до, во время и после продажи;
- эстетичность – дизайн, «вид», цвет, вкус и т.п. (субъективная состав-

ляющая);

- воспринимаемое качество – репутация, имидж товара или марки.

Инновационная политика фирмы – совокупность управленческих методов, обеспечивающих ускорение процессов интеграции всех типов нововведений (по товарам, организационной структуре, методам продаж, рынкам) и создание благоприятного климата на предприятии, стимулирующего инновацию во всех областях производственной и коммерческой деятельности. Цель инновационной политики – сократить сроки разработки и внедрения новой продукции и увеличить рентабельность производства и сбыта. В центре любой стратегии развития лежат цели расширения, диверсификации и инновации.

Нововведение – творческое и успешное применение прогрессивного открытия, изобретения или просто концепции.

Три составляющих нововведения: потребность, подлежащая удовлетворению, новая идея, компоненты (знания, материалы и доступные технологии, позволяющие довести концепцию до рабочего состояния).

Уровень риска, ассоциированного с нововведением, будет зависеть от двух факторов:

- степени оригинальности и сложности концепции, определяющей восприимчивость рынка и издержки перехода для пользователей (рыночный риск);

- уровня технологической инновации, необходимой для внедрения концепции, т.е. технической осуществимости нововведения (технологический риск).

Лишь малая часть нововведений (около 10 %) обладает мировой новизной, тогда как большинство из них (около 70 %) – это дополнения к гамме существующих товаров или их модификации.

Нововведение с технологической доминантой изменяет физические свойства товара на уровне производства (флотационное стекло), применения новой компоненты (стальной корд в покрышках) или нового материала (пенополиуретан), создания принципиально новых продуктов (композиционные материалы), новых изделий (телевизор высокой четкости изображения), нового физического состояния (растворимый кофе) или новых комплексных систем (скоростной поезд).

Нововведение с коммерческой (маркетинговой) доминантой касается в основном вариантов управления, сбыта и коммуникации как составляющих процесса коммерческой реализации товара или услуги. Новая презентация товара, новая форма торговли, новый вид рекламы (плакаты на автобусных остановках), новая комбинация эстетических и функциональных свойств, новое применение известного товара, новое средство платежа (кредитная карточка), новый способ продаж (телемаркетинг).

Выделяют три ключевых фактора успеха фирмы:

- превосходство товара над своими конкурентами – наличие у него от-

личительных свойств, способствующих лучшему восприятию со стороны потребителей;

- маркетинговое ноу-хау фирмы – лучшее понимание рынка, поведения покупателей, темпов принятия новинки, длительности жизненного цикла товара (ЖЦТ) и размеров потенциального рынка;

- высокая синергия НИОКР и производства – наличие технологического ноу-хау.

Все три фактора находятся под контролем фирмы, что исключает всякую предопределенность в ее инновационной стратегии. Успех определяется качеством организации и менеджмента. Ключевым фактором успеха остается превосходство товара, несущего покупателю нечто уникальное. Приоритетным фактором является «понимание рынка», а не активность фирмы на нем.

Процесс разработки нововведения начинается, естественно, с поиска идей, отвечающих принятой стратегии развития (первая стадия инновационного процесса). Творческая идея – неожиданная комбинация двух и более концепций.

Методы генерирования новых идей:

- функциональный анализ, исследующий товар с целью выявления возможных улучшений;

- методы, прямо или косвенно адресующиеся к потребителям с целью обнаружения проблем, неудовлетворительно решаемых с помощью имеющихся товаров.

Поиск идей творческими методами основан на воображении и интуиции. Обычно он реализуется в рамках «творческих групп» в соответствии с гипотезой о том, что благодаря эффекту синергии, или взаимодействия, группа людей более способна к творчеству, чем каждый из них в отдельности. В эту категорию входят методы «мозговой атаки» и синектики.

Цель второй стадии инновационного процесса – профильтровать предложенные идеи новых товаров, исключив те, которые несовместимы с ресурсами или задачами фирмы или просто непривлекательны. Проводимая оценка предложений подразумевает существование критериев отбора.

На этапе разработки концепции товара осуществляется переход от идей, прошедших предварительную оценку, к концепции товара – письменное описание физических и воспринимаемых конечных характеристик товара и набора выгод, который он обещает определенной группе пользователей. Концепция конкретизирует понятие товара как набора свойств или атрибутов. Понятно, что одна и та же идея товара может привести к разным концепциям.

Проверка концепции – это первая инвестиция фирмы в разработку (не считая затрат времени управляющего персонала). Она предусматривает оценку восприятия концепции группой отобранных пользователей, которым передается ее описание. После того как концепция товара разработана и ру-

ководство фирмы приняло решение о его выпуске, служба маркетинга должна организовать выведение товара на рынок и его последующее сервисное обслуживание.

Вторым важным элементом маркетинга-микс является ценовая политика предприятия, успешное проведение которой позволяет фирме достичь намеченных целей.

21. Ценовая политика предприятия

21.1. Ценообразование

В условиях развивающихся рыночных отношений, растущей конкуренции на российском рынке повышается роль политики цен предприятия в достижении поставленных им целей. В связи с этим возникает необходимость совершенствования политики цен, и в частности методов ценообразования.

В соответствии с подходом микроэкономики *цена* – это денежное выражение стоимости (ценности, значимости) товара, услуги, фактора производства в процессе обмена. Стоимость же определяется как факторами спроса, так и факторами предложения, что проявляется в установлении рыночной цены. Для покупателя, приобретающего товар, цена является «экономической жертвой», на которую он готов пойти. Для продавца цена представляет собой вознаграждение за труд.

Различают следующие функции цены: учетная, стимулирующая, распределительная, сбалансирования спроса и предложения, критерий рационального размещения производства.

Можно рассматривать два подхода к определению цены – классический и маркетинговый. В первом случае при определении цены предприниматель, прежде всего, исходит из своих затрат (себестоимости), текущего конкурентного предложения на рынке и лишь в последнюю очередь ориентируется на предполагаемую выгодность товара для потребителя. Маркетинговый подход ценообразования предполагает, прежде всего, учет в товаре необходимых потребителю выгод, а также его готовность платить за них. Маркетинговый подход к ценообразованию не противоречит основным принципам общей экономической теории. В маркетинге термин «полезность» заменяется термином «удовлетворение потребностей покупателя», под которым понимают анализ выгод и преимуществ, которые несет покупателю наш товар и поэтому эти данные используются предприятием при установлении цены. Так как цена представляет собой один из элементов комплекса маркетинга, появились такие методики, как ценовое сегментирование, ценовое позиционирование, престижное ценообразование.

Основными ошибками при ценообразовании являются следующие: чрезмерная ориентация на затраты, цены не пересматриваются в связи с изменением ситуации на рынке, ценообразование не учитывает других эле-

ментов маркетингового комплекса, цены не изменяются в зависимости от свойств товаров, различных сегментов рынка и конкретных ситуаций покупки.

Сущность политики цен предприятия заключается в создании и поддержании оптимального уровня и структуры цен, в изменении их во времени по товарам и рынкам с целью достижения успеха. В связи с этим различают активную и пассивную политику цен предприятия.

При *активной политике* цен предприятие пытается своей ценой использовать все рыночные возможности и гибко реагировать на изменение цен конкурентами. С помощью цен предприятие может отвоевать часть рынка у конкурентов и увеличить свою прибыль.

При *пассивной политике* цена не является важной частью маркетинга предприятия. Оно опасается реакции конкурентов на свое изменение цен, поэтому в своей политике исключительно следует за ценовым лидером и в этом случае не предпринимает усилий для увеличения своей доли рынка.

На политику цен предприятия влияют следующие *факторы*:

- внешние – тип рынка товара (совершенная конкуренция, монополия, монополия, монополистическая конкуренция, олигополия, рынок покупателя, рынок продавца); цены на аналогичные товары и маркетинговые усилия конкурентов; спрос и предложение товаров на рынке; факторы, влияющие на изменения спроса и предложения; эластичность спроса по цене, по доходу, перекрестная эластичность; состояние экономики, инфляция, налоговая, кредитно-денежная и финансовая политика государства;

- внутренние – затраты на производство и реализацию товара: их виды и величина, доля переменных и постоянных затрат в себестоимости продукции, характер изменения общих затрат на единицу продукции в связи с увеличением объема выпуска. В отличие от функции спроса затраты определить проще, так как необходимая информация имеет внутренний характер;

- прочие – размер предприятия; количество подразделений и связи между ними; методика ценообразования; характер выпускаемой продукции, финансовое положение предприятия; каналы распределения продукции.

Существуют пять основных *методов ценообразования*.

1. *Ценообразование на основе затрат (издержек) производства или «графика безубыточности».* Иногда этот метод называют «издержки плюс надбавка (прибыль)». Ценообразование, ориентированное на затраты, имеет отдаленную связь с рынком, проводится обычно без участия сотрудников службы маркетинга экономистом либо бухгалтерией. Такое ценообразование может являться симптомом косности руководства и общего неблагоприятного состояния дел на предприятии.

2. *Методы ценообразования, основанные на оценке характеристик товара и сравнении его с аналогами.* Они являются переходными между затратными методами (построенными на внутренней информации предприятия) и ориентированными на спрос (построенными на внешней информации). Они

базируются на оценке основных параметров продукции предприятия независимыми экспертами и сравнении ее с рыночными аналогами. При таком подходе реакция потенциального потребителя заменяется мнением экспертов, к сожалению, не всегда репрезентативным.

3. *Определение цен с ориентацией на спрос или на основе «ощущаемой ценности» товара.* При этом учитываются следующие факторы:

- структура спроса и его эластичность;
- величина спроса, основанная на представлении покупателя о ценности продукта;
- классификация цен на товары покупателем по их уровням – низкие, средние, высокие;
- качество и свойства продукта и имидж производителя.

Данный метод ценообразования требует развитой службы маркетинга и, кроме того, отличается высокой стоимостью.

4. *Определение цен с ориентацией на конкуренцию.* При данном методе предприятие ориентирует свои цены не на затраты или спрос, а на текущие цены конкурентов, устанавливая их чуть выше или ниже цен конкурентов. Часто этот метод применяют вместе с мероприятиями неценовой конкуренции (изменения в товаре, его качестве, дополнительный сервис, консультации потребителей, лучший имидж производителя).

5. *Комплексный метод.* Здесь цены определяют на основе установления равновесия между затратами производства, спросом и конкуренцией. Этот метод включает следующие этапы:

- постановка цели (задачи) ценообразования. Предприятие должно сформулировать цель, которую оно хочет достичь с помощью производства и реализации данного товара и его цены в кратко- и долгосрочном периодах;
- составление первоначального прогноза объема продаж товара, который определяют исходя из емкости и степени насыщенности рынка и производственной мощности предприятия;
- расчет исходной (минимальной) цены на основе полных затрат производства;
- проработка различных вариантов комбинаций «цена–объем продаж»;
- уточнение вариантов «цена–объем продаж–выручка» с учетом результатов количественного и качественного анализа, проведенного ранее, и выбор наилучшего варианта;
- назначение окончательной цены с учетом дополнительных факторов – стадии жизненного цикла товара, каналов распределения, государственных ограничений;
- разработка тактики цен, вариантов скидок – надбавок.

21.2. Ценовые стратегии фирмы

Формирование стратегии ценообразования – обоснованный выбор из нескольких вариантов цены (или перечня цен), направленный на достижение максимальной (нормативной) прибыли для фирмы в рамках планируемого периода. Стратегии ценообразования, по Дж. Тэллису, классифицируются в зависимости от разнообразия покупателей, конкурентоспособности фирмы или продуктового набора на три большие группы:

- дифференцированное ценообразование, когда один и тот же товар продается покупателям по разным ценам;
- конкурентное ценообразование, когда цены определяются на основе конкурентоспособности;
- ассортиментное ценообразование, когда зависимые товары продаются по ценам, в которых эта зависимость отражена.

Подобная классификация представляет собой первый уровень схемы рыночных стратегий ценообразования и определяет цель ценообразования фирмы. Второй уровень – это характеристика покупателей.

Под *ценовой стратегией* понимается совокупность конкретных решений, связанных с установлением и изменением цен. Основу стратегического подхода к ценообразованию составляет рассмотрение цены как структурного элемента маркетинговой и общей стратегии фирмы и как инструмента для достижения поставленных целей.

Выбор фирмой той или иной ценовой стратегии определяется ее целями в каждый конкретный период времени.

Она обращается к выработке стратегии в следующих случаях:

- фирма должна установить цену на товар впервые. Это случается тогда, когда она выводит свой новый товар на рынок или традиционный товар на внешний рынок, или открывает для себя новый сегмент рынка;
- конкурент изменил цену своего товара. Ответом фирмы может быть встречное изменение цены на товар либо применение неценовой стратегии борьбы;
- фирма сомневается, что текущая цена на ее товар находится на правильном уровне с точки зрения затрат, спроса либо того и другого. Например, выяснилось, что покупатели готовы платить больше; цена ввиду повышенных затрат не обеспечивает получение приемлемой прибыли; товар исчерпал свой рыночный потенциал (устарел); наблюдается сильная инфляция и т.д.;
- фирма производит линию товаров. Между такими товарами имеется связь и по спросу, и по затратам. Возникает проблема оптимизации цен в рамках товарного ассортимента.

Для принятия решений по стратегиям ценообразования необходима обширная информация, включающая данные о рынке, спросе, конкуренции, требованиях покупателей, издержках, финансовых показателях производст-

ва и продаж, внешних факторах, способных изменить ситуацию на рынке. Стратегии ценообразования можно разделить на несколько основных групп.

Стратегия высоких цен. Предусматривает установление высоких цен на длительное время на товары высокого качества. Эта стратегия применяется к товарам, которые имеют так называемые «престижные» цены и ориентированы на покупателей, придающих большое значение качеству, уникальности товара.

К стратегии высоких цен относится и *стратегия «снятия сливок»*. Она предусматривает установление высокой цены при выведении нового товара на рынок. Данная стратегия возможна лишь тогда, когда фирма убеждена, что имеется круг покупателей, которые готовы приобрести данный товар по высокой цене, лишь бы обладать им первыми. Спустя некоторое время, фирма переходит к поставкам товаров по более низким ценам на такие сегменты рынка, которые характеризуются большей эластичностью спроса. Данная стратегия позволяет быстро возместить средства, потраченные на исследования и разработку товара.

Стратегия средних цен. Данная стратегия является осторожной стратегией, к которой прибегают заинтересованные в стабильности фирмы. Она считается также «справедливой», так как она не позволяет отдельным фирмам наживаться за счет покупателей и дает возможность получить справедливую прибыль на вложенный капитал. Обычно сочетается с приемами неценовой конкуренции.

Стратегия низких цен. Применяется в основном к товарам низкого и среднего уровня качества. Данная стратегия уменьшает риск, возникающий из-за неизвестности отношения покупателей к новому товару и возможного усиления конкуренции. Она целесообразна также при дозагрузке производственных мощностей.

Стратегия неизменных цен. Фирма может стремиться к установлению и сохранению в долгосрочном периоде неизменных цен на свои товары и услуги. В случае роста затрат фирма вместо увеличения цен изменяет состав и качество продукта, уменьшает размер упаковки, уровень сервиса.

Стратегия конкурентных цен. Установление цен, ориентированное на условия конкуренции, которое может иметь различные варианты:

- стратегия ценового лидерства. Производитель стремится продвинуть на рынок высокую цену, что обычно связано с его опытом и положительным имиджем. А может и снизить цену до самого минимального значения, чтобы конкуренты не смогли сделать того же и попытаться добиться сокращения или даже их ухода с рынка;

- ценовая война. Последовательное снижение цен в ходе конкурентной борьбы. Сценарий ценовой войны практически одинаков, в результате равновесная рыночная цена устанавливается на более низком уровне;

- стратегия следования за ценой. Соответствует методу ценообразования с ориентацией на барометрического ценового лидера.

Стратегия гибких цен. Гибкие цены чаще всего встречаются на рынках, где заключаются индивидуальные сделки, например на ювелирном, рынке антиквариата (аукционная торговля), товаров промышленного назначения.

Установление цен с учетом психологии покупателя. Эта стратегия ценообразования предполагает тесную связь с комплексом маркетинга и позиционированием товара. Так, высокая цена может служить сигналом о высоком качестве или эксклюзивности товара, поддерживать его имидж или отражать дополнительные преимущества, связанные с потреблением товара (чашка кофе в ресторане и закуской). Само назначение цены выполняет функцию позиционирования товара на рынке.

В эту же группу входит и стратегия *неокругленных цен*, основанная на психологическом восприятии цены, например 199 р. как «сто с чем-то», а не 200. С другой стороны, товар стоимостью 200 р. будет восприниматься как более высококачественный и престижный.

Ценовые стратегии фирм-«новичков» и фирм-«старожилов» рынка. Анализ показал, что фирмы, недавно действующие на рынке, обычно применяют другие ценовые стратегии, чем их более опытные конкуренты.

Например, *фирмы-«новички»* используют следующие стратегии:

- стратегия цены проникновения на рынок;
- установление высоких цен на инновационные продукты;
- предоставление функциональных скидок участникам каналов сбыта;
- стандартное ценообразование;
- установление цены на уровне цен конкурентов;
- стратегия интеграции;
- стратегия выбора комбинаций между ценой и качеством товара.

Фирмы-«старожиловы» применяют другие стратегии:

- открытая ценовая конкуренция;
- избежание ценовой «прозрачности»;
- стратегия увязывания цен;
- ценовая дифференциация;
- удержание потребителей контрактами;
- предложение пакета товаров;
- система двойного ценообразования;
- ступенчатое снижение цен по предлагаемому ассортименту товаров;
- введение бесплатных услуг для уравнивания позиции с конкурентом, использующим систему скидок.

Стратегии «новичков» и «старожилов» рынка значительно отличаются, так как эти типы фирм имеют разные возможности и, как правило, ставят разные цели. Вместе с тем фирма-«старожил», выводя на рынок новый продукт, может использовать и одну из стратегий «новичка».

Стратегии, предложенные Ф. Котлером. Матрица «цена–качество» представлена в табл. 9.

Таблица 9

Матрица «цена – качество» по Ф. Котлеру

Качество	Цена		
	высокая	средняя	низкая
Высокое	1. Стратегия премиальных наценок	2. Стратегия глубокого проникновения	3. Стратегия повышенной ценностной значимости
Среднее	4. Стратегия завышенной цены	5. Стратегия среднего уровня	6. Стратегия доброкачественности
Низкое	7. Стратегия ограбления	8. Стратегия показного блеска	9. Стратегия низкой ценностной значимости

Из всех показанных на матрице стратегий наиболее редко используются стратегии 7, 8, 9. Стратегия 9 иногда применяется на фазе упадка жизненного цикла товара. Стратегии 7 и 8 являются некорректными и даже вредными в условиях свободного рынка. Они основаны на нечестности продавца по отношению к покупателю, который, если убедится, что его обманули, утратит доверие к фирме. Применение этих стратегий может подорвать деловую репутацию фирмы. Стратегия 1 – это рассмотренная выше стратегия «снятия сливок» при выводе товара на рынок. Типичными стратегиями для новых товаров являются также 2, 3 и 6. Стратегия 2 позволяет быстро привлечь потребителей и перейти к фазе роста.

Стратегии 3 и 6, которые очень выгодны для покупателей, используются для захвата рынка крупными и сильными фирмами, а также для значительного увеличения доли рынка фирмы. Стратегия 4 позволяет фирме минимизировать потери, которая она несет на этапе внедрения. Однако эта стратегия содержит значительный элемент риска, так как высокая цена нового товара при его среднем качестве может существенно ограничить спрос. Относительно безопасной является стратегия 5, предлагающая товар среднего качества по средней цене. Она предполагает медленное выведение товара на рынок, на котором фирма рассчитывает в будущем прочно закрепиться.

При выборе стратегии по данной матрице следует, прежде всего, адекватно оценивать свойства товара и его класс.

На конечные цены воздействуют следующие основные факторы: потребители, государственное регулирование, участники каналов товародвижения, конкуренты, издержки.

Ценовая конкуренция – вид конкурентной борьбы посредством изменения цен на товары.

Неценовая конкуренция – конкурируют уникальные свойства товара, его техническая надежность, высокое качество.

Маркетологам необходимо знать особенности ценообразования в условиях свободной конкуренции, монополистической конкуренции, олигополистической конкуренции, чистой монополии, ранее изучавшиеся в курсе «Экономическая теория». Таким образом, можно утверждать, что ценовые стратегии в торговой практике используются, как правило, не обособленно, а комбинированно, путем наложения одних видов на другие.

Следующим элементом комплекса маркетинга является сбытовая политика, успешное проведение которой позволяет превращать товары в деньги.

22. Сбытовая политика предприятия (фирмы)

22.1. Сбытовая политика фирмы: планирование, структура, этапы

Область сбыта наиболее существенна для фирмы, так как поступление средств на ее счета обеспечивает именно сбыт. В сбыте выявляются все проблемы, возникающие при реализации стратегий, в оргструктуре управления.

Выбор ориентации и способа удовлетворения запросов потенциальных потребителей и составляет суть формируемой «политики» фирмы в области сбыта.

Сбытовая политика фирмы – целенаправленная деятельность, осуществление которой позволяет организовать движение потока товаров к конечному потребителю. Она заключается в организации оптимальной сбытовой сети для эффективных продаж производимых товаров (создание оптовой и розничной торговли, определение маршрутов товародвижения, организация транспортировки, хранения, системы снабжения, пунктов техобслуживания и выставочных залов, обеспечение результативности товародвижения).

Сбытовая политика состоит из следующих основных элементов:

- транспортировка продукции – физическое перемещение товара от производителя к потребителю;

- доработка – подбор, сортировка, сборка готового изделия и прочее, что повышает степень доступности и готовности продукции для потребления;

- хранение – организация создания и поддержание необходимых запасов продукции;

- контакты с потребителями – действия по физической передаче товара, оформлению заказов, организации расчетных операций, юридическому оформлению передачи прав собственности на товар, информированию потребителя о товаре и фирме, а также сбору информации о его потребностях, предпочтениях, о состоянии и тенденциях развития рынка.

Планирование сбытовой политики включает формирование следующих позиций:

- цели стратегии сбытовой политики и политики организации каналов товародвижения;

- типы каналов товародвижения, их сочетания по различным группам товаров и сегментам рынка;

- число уровней канала;

- система руководства каналами сбыта и формы установления правовых и организационных отношений;

- главенствующая роль фирмы-производителя или торговой фирмы;

- ширина канала товародвижения;

- уровень интенсивности канала товародвижения (эксклюзивный, селективный, интенсивный сбыт);

- целесообразность использования простых, двойных и сложных каналов сбыта;

- оптимальная структура комбинирования и сочетания разнообразных каналов сбыта по всему ассортименту выпускаемой продукции.

Существуют следующие сбытовые маркетинговые системы:

- традиционная (участники самостоятельны, неподконтрольны);

- вертикальная (корпоративная, договорные, административные);

- горизонтальная (объединение нескольких фирм);

- многоканальная (прямые, косвенные методы сбыта).

Сбытовая политика предусматривает *пять этапов* формирования.

Первый этап – определение целей сбыта. В зависимости от вида деятельности фирмы на конкретном рынке целями сбыта могут быть рост объемов сбыта, дохода или прибыли, время сбыта, использование ресурсов, степень охвата рынка, степень контроля над товародвижением и многое другое. При этом они должны быть достижимы, реальны, неконфликтны, конкретны и значимы для фирмы.

На втором этапе избирается стратегия сбыта. Прежде всего, принимается решение о выборе принципа построения косвенных каналов. Результатом второго этапа является исполнение общей концепции сбыта фирмы с точки зрения структуры организации, построенных информационных связей, условий, на которых будет осуществляться поставка продукции, оценка величины сбытового бюджета.

Третий этап – отбор посредников и участников сбытовой сети. С этой целью устанавливается перечень конкретных требований к ним, вытекающих из общей концепции сбыта. Требования могут быть связаны с рыночными возможностями посредников (степень охвата рынка), способностью маневрировать, уровнем профессионализма работников, возможностями демонстрации продукции, оказания услуг потребителям и т.д.

На четвертом этапе осуществляется поиск путей успешного сотрудничества между участниками каждого канала распределения, для чего применяют методы, стимулирующие взаимовыгодное сотрудничество. Выбор методов в каждом конкретном случае определяется целями сбыта, его структурой, принципами построения каналов сбыта и особенностями деятельности каждого посредника.

Пятый этап – разработка технологии и системы контроля сбытовой деятельности в целом, по каждому каналу распределения и отдельным посредникам. Основными критериями, показателями здесь могут быть достигнутый объем сбыта, сложившийся уровень сбытовых издержек и рентабельности продаж, качество работы с потребителями, оперативность в решении проблем сбыта, отношения сотрудничества, завоеванный у потребителя имидж и др.

Таким образом, наилучшим является тот канал, который выполняет все необходимые функции по продаже товаров конечному потребителю лучше, чем у конкурентов, и при этом имеет наиболее низкие расходы.

В канале сбыта различают пять видов различных потоков: поток прав собственности, физический поток товаров, поток заказов, финансовый поток, поток информации.

Поэтому для распределения информации, заказов, товаров и платежей требуется сотрудничество производителей, оптовых и розничных торговцев. Эти три участника могут рассматриваться как система каналов (или распределительная система), т.е. как группа независимых компаний, состоящих из производителей, оптовых и розничных торговцев, призванная довести нужный набор товаров до потребителей в нужном месте и нужное время. Обычный канал сбыта, как правило, состоит из независимого производителя продукции, нескольких (или одного) оптовых, а также розничных торговцев.

Система товародвижения представляет собой совокупность функций обработки заказов, погрузки-разгрузки товара, создания его запасов, хранения и транспортировки. Цель такой системы – обеспечить своевременность отгрузки товаров и надежность поставки, т.е. поступление товаров на регулярной основе в целостности и сохранности, в нужной форме и требуемом количестве, а также получить точную информацию о запросах покупателей.

Для повышения эффективности товародвижения как части системы каналов распределения товаров необходимо обеспечить интеграцию ее различных элементов. Лучше, если возьмет на себя такую обязанность лидер

канала независимо от того кто он – производитель, оптовый или розничный торговец.

О значении и роли товародвижения в деятельности фирмы свидетельствуют затраты на него, которые согласно исследованиям равны 20 % суммы продаж. Издержки товародвижения у посредников еще выше в связи с их ролью в накоплении и распределении товаров. Эти издержки складываются из расходов на обработку заказов, перевалку грузов, хранение, регулирование запасов и транспортировку.

Существуют три основных типа посредников в системе каналов: розничные торговцы, оптовые торговцы и агенты, брокеры.

Розничные торговцы отличаются от остальных посредников тем, что занимаются продажей товаров конечным потребителям. Поэтому их услуги используют преимущественно производители потребительских товаров, а не товаров производственного назначения.

Оптовые торговцы (их именуют также дистрибьюторами, когда они продают товар производственного назначения) покупают и перепродают товары другим оптовикам или розничным торговцам. В отличие от оптовых торговцев потребительских товаров дистрибьюторы иногда продают товар конечному пользователю.

Третья категория посредников – *агенты и брокеры* отличаются от других тем, что не приобретают права собственности на товар. Они выполняют важную вспомогательную функцию, сводя покупателей и продавцов и взимая комиссионные за эту услугу.

Первоочередной задачей сбыта является полный охват наиболее крупных покупателей и их удержание, затем средних и, наконец, мелких покупателей. Наиболее целесообразен охват крупных клиентов непосредственно предприятием через торговых агентов. Этот способ позволяет получать большие прибыли за счет устранения лишних звеньев. Кроме того, крупные покупатели в нормальных условиях предпочитают работать непосредственно с поставщиком. Средние покупатели обслуживаются агентами или дилерами в зависимости от специфики предприятия. Мелкие покупатели обращаются по рекламе к продавцам предприятия или обслуживаются через дилеров.

Посредники обычно более эффективно, чем производители, выполняют три вида функций: операционные, логистические и обеспечивающие.

Операционные функции – закупка товаров и перепродажа их потребителям, взятие на себя риска, связанного с хранением товаров в запасах.

Логистические функции – комплектация разнообразных товаров, их хранение, представление их покупателям в меньших количествах и ассортименте, а также доставка в магазины.

Обеспечивающие функции – получение информации о состоянии рынка, необходимой производителям, а также продвижение товаров посредст-

вом магазинных выставок или местной рекламы для увеличения продаж. В редких случаях предоставление кредита покупателям.

При отсутствии посредника каждый производитель вынужден был бы сам хранить свою продукцию, а затем сортировать ее. Выполнение функции хранения привело бы к существенному увеличению расходов на содержание запасов, а функции сортировки – к увеличению транспортных расходов, поскольку каждый предмет пришлось бы отправлять отдельному покупателю. Далее, например, при наличии четырех покупателей каждый производитель вынужден был бы заключать с посредником четыре сделки вместо одной.

Любой системе распределения нужен лидер канала, отвечающий за координацию потоков информации, отгрузку продукции и платежей в системе. Эту роль обычно берет на себя самая мощная организация в системе распределения, как правило, производитель товара. Производитель нередко оказывает посредникам управленческое и финансовое содействие. Так, автомобильные компании часто финансируют дилеров, открывающих новые пункты продажи, и предоставляют кредит для обеспечения запаса автомобилей. Производители могут также оказывать содействие дилерам в организации управления фирмами и даже возмещать им часть расходов на местную рекламу. Три дополнительных канала для товаров производственного назначения – продажа через дистрибьюторов (или оптовиков) и/или агентов сопряжены с определенным риском, так как производители утрачивают в этом случае прямой контроль над продажами.

Определение структуры системы распределения предполагает четыре вида решений. Прежде всего, следует определить, использовать ли посредников или осуществлять прямые продажи. При решении прибегнуть к услугам посредников необходимо установить длину канала распределения и интенсивность распределения.

Длина канала означает количество посредников различного рода. Прямой маркетинг – это самый короткий канал, так как посредники отсутствуют. Канал с использованием агентов, оптовых и розничных торговцев будет самым длинным.

Интенсивность распределения – это степень охвата, обеспечиваемого системой распределения. Охват может быть от широкого до эксклюзивного. Заключительное решение принимается относительно структуры системы распределения, включающее отбор конкретных посредников для канала распределения. Оптовых и розничных торговцев следует отбирать на основе определенных критериев: размер фирмы, ее расположение, опыт торговли продукцией компании и др.

Основные коммуникационные стратегии в канале сбыта: стратегия выталкивания, стратегия вытаскивания, их сочетание.

Компании прибегают к стратегиям выталкивания с целью побудить оптовых и розничных торговцев иметь в запасе товары компании, тем самым «проталкивая» товар через канал к конечному потребителю. Они могут

предлагать посредникам повышенные скидки на отдельные товары, возмещать им рекламные расходы, увеличивать скидки при закупке большой партии, организовывать конкурсы, премировать за расширение продаж, а также проводить рекламные мероприятия и выставки в магазине, чтобы помочь розничному торговцу продать товар.

Стратегии вытаскивания призваны убедить потребителя прийти в магазин и «вытащить» товар из канала сбыта. Чтобы уведомить потребителей о марке и побудить совершить пробную покупку, используют рекламу, предоставление бесплатных купонов и скидок.

22.2. Стимулирование сбыта

Задача стимулирования сбыта – приближать товар к потребителю. Поэтому отдача от мер стимулирования более быстрая, чем от рекламы.

Стимулирование сбыта имеет многоцелевую направленность. Выбор цели зависит от объекта предстоящего воздействия. Существует несколько типов целевых аудиторий.

Потребитель, безусловно, обладает наибольшей значимостью, и вся политика маркетинга сводится к воздействию именно на потребителя. Цели стимулирования потребителя –увеличить число покупателей, увеличить количество товара, купленного одним и тем же покупателем.

Основные задачи стимулирования потребителей России:

- поощрение более интенсивного использования товара (фирмы «Перекресток», «Эльдорадо», «М-видео», «Старик Хоттабыч»);
- покупки его в более крупной упаковке (зубная паста *Blend-a-med* – два по 50 мл);
- побуждение лиц, не пользующихся товаром, опробовать его;
- привлечение тех, кто пользуется марками конкурентов.

Продавец – его способность и умение продать товар не должны быть оставлены без внимания со стороны производителя. В интересах фирмы стимулировать, поощрять и наращивать эти качества. Цель стимулирования, обращенного к продавцу, – превратить безразличного к товару продавца в высокомотивированного квалифицированного специалиста.

Основные задачи стимулирования российских розничных торговцев:

- торговые скидки за большие объемы продаж;
- поощрение за включение товара в свой ассортимент;
- поддержание более высокого уровня запасов товара и связанных с ним изделий;
- подрыв мер стимулирования, предпринимаемых конкурентами;
- формирование приверженности к марке;
- поощрение поддержки нового товара, повышение активности в работе с клиентами.

Торговый посредник, являясь звеном между производителем и потребителем, представляет собой специфический объект стимулирования, вы-

полняющего в данном случае регулирующие функции. *Торговая наценка* – плата за те функции сбыта, которые принимают на себя посредники.

При этом цели стимулирования могут быть следующими:

- придать товару определенный имидж, чтобы сделать его легко узнаваемым;

- увеличить количество товара, поступающего в торговую сеть;

- повысить заинтересованность посредника в активном сбыте той или иной марки и т.д.

Существуют три типа целей стимулирования сбыта. *Стратегические цели*: увеличить число потребителей, повысить количество товара, покупаемого каждым потребителем, оживить интерес к товару со стороны партнеров и клиентов, увеличить оборот до показателей, намеченных в плане маркетинга, выполнить показатели плана продаж.

Специфические цели: ускорить продажу наиболее выгодного товара, повысить оборачиваемость какого-либо товара, избавиться от излишних запасов (затоваривания), придать регулярность сбыту сезонного товара, оказать эффективное противодействие появившимся конкурентам, оживить продажу товара, сбыт которого переживает застой.

Разовые цели: извлечь выгоду из ежегодных событий, воспользоваться какой-либо отдельной благоприятной возможностью (годовщина фирмы, создание нового магазина и т.д.), поддержать рекламную кампанию.

Выбор тех или иных средств стимулирования зависит от поставленных целей. Их можно объединить в три большие группы:

- предложение цены (продажа по сниженным ценам, льготные купоны, талоны, дающие право на скидку);

- предложение в натуральной форме (премии, образцы товара);

- активное предложение (конкурсы покупателей, игры, лотереи).

Применительно к какой-либо торговой точке мы приходим к трем обобщенным видам стимулирования:

- общее стимулирование, применяемое на месте продажи. Его отличительной чертой является заданность темы. Оно служит инструментом общего оживления торговли (годовщина, церемония открытия);

- избирательное стимулирование предполагает помещение товара вне мест общей выкладки на выгодную позицию, например в начале ряда или стеллажа. Товар может быть сосредоточен и в каком-либо ином месте торгового зала;

- индивидуальное стимулирование осуществляется в местах общей экспозиции товаров и, как правило, исходит от производителя. Рекламная афиша сигнализирует о том, что в отношении определенного товара осуществляется стимулирование в виде снижения цен, конкурсов, премий и т.д.

Классические инструменты стимулирования торговой сети:

- премии к заработной плате при выполнении годовых показателей являются вознаграждением за достигнутые результаты, размеры которого мо-

гут достигать от одного до трех месячных окладов. Но продавца стараются стимулировать на протяжении всего года, поэтому премия делится на несколько частей, размеры которых рассчитываются в зависимости от процента выполнения планового показателя, что частично лишает премию ее стимулирующего характера;

- премии за достижение «особых показателей» – каталогизация товара, перевыполнение показателей в период спада деловой активности и т.п. служат основанием для выплаты премии, размеры которой пропорциональны перевыполнению показателей;

- присуждение очков, определенное количество которых можно обменять на ценные подарки, предлагаемые по особому каталогу. За каждую продажу или размещенные дополнительные заказы продавец получает определенное количество очков, которые, в конечном счете, позволяют ему выбрать для себя подарок во вручаемом ему каталоге;

- туристические поездки предназначены для сбытовиков, добившихся больших успехов в работе. Речь идет о стимулировании-конкурсе, в котором призом являются туристические поездки за границу, предлагаемые особо отличившимся продавцам.

Главной задачей стимулирования является воздействие на потребителя и упрощение процесса продажи. Задача оптимизации сбытовой сети предусматривает диагностику проблем (их наличие, значимость) и разработку компенсационной системы, сглаживающей негативные моменты. Важным элементом оптимизации является отладка системы скидок и наценок, применяющейся предприятием. Эффективные в прошлом системы имеют тенденцию сохраняться на предприятии и с изменением рыночной ситуации.

Таким образом, стимулирование сбыта представляет собой использование многообразных средств стимулирующего воздействия, призванных ускорить и усилить ответную реакцию рынка.

23. Коммуникационная политика предприятия

23.1. Маркетинговые коммуникации

В последние годы одновременно с возрастанием роли маркетинга увеличилось значение маркетинговых коммуникаций. Действительно, эффективные связи с потребителями стали ключевыми факторами успеха любой организации. Предприятия постоянно продвигают свою деятельность к потребителям и клиентам, пытаясь реализовать несколько целей:

- информировать перспективных потребителей о своем продукте, услугах, условиях продаж;

- убедить покупателя отдать предпочтение именно этим товарам и маркам, делать покупки в определенных магазинах, посещать именно эти

увеселительные мероприятия и т.д.;

•заставлять покупателя действовать – поведение потребителя направляется на то, что рынок предлагает в данный момент, а не откладывать покупку на будущее.

Эти цели достигаются с помощью рекламы продавцов, названий магазинов, оформления витрин, упаковки, рассылки литературы, раздачи бесплатных образцов, купонов, пресс-релизов и других коммуникационных видов деятельности. Вышеупомянутое называется управлением продвижения или маркетинговыми коммуникациями. Преподаватели маркетинга предпочитают термин «управление продвижением», в то время как практики-маркетологи обычно предпочитают пользоваться термином «маркетинговые коммуникации».

Коммуникации – это процесс, в результате которого должно достигаться однозначное восприятие коммуникационного сообщения субъектами, его посылающими и получающими. Центральным в определении маркетинговых коммуникаций является понятие, согласно которому все переменные комплекса маркетинга участвуют в общении с клиентами. Определение допускает возможность того, что маркетинговые коммуникации могут быть или целенаправленными, как в случае рекламы и персональных продаж, или нецеленаправленными (хотя и оказывающие определенное воздействие), такие как внешний вид продукта, упаковка или цена.

Из данного определения также вытекает, что различные организации являются как отправителями, так и получателями коммуникационных сигналов. В роли отправителя специалист по маркетинговым коммуникациям стремится проинформировать, убедить и побудить рынок предпринять действие, соответствующее его интересам. Как получатель коммуникатор прислушивается к сигналам рынка для того, чтобы приспособить эти сообщения к своим целям, адаптировать их к меняющимся условиям рынка и выявить новые коммуникации.

Коммуникационная политика фирмы в современных условиях реализуется благодаря использованию таких средств коммуникации, как реклама, личная продажа, стимулирование продаж, паблик рилейшнз (ПР).

Все четыре вида средств образуют комплекс коммуникаций. Благодаря правильному сочетанию и использованию всех составляющих этого комплекса обеспечивается так называемое продвижение товара.

Продвижение – любая форма действий, используемых фирмой для информации, убеждения и напоминания людям о своих товарах, услугах, идеях, общественной деятельности или влиянии на общество. Фирма может передавать нужные ей сообщения через фирменные названия, упаковку, витрины магазинов, персональный сбыт, выставки, лотереи, средства массовой информации, прямые почтовые рассылки, буклеты и другие формы.

Эти сообщения могут делать упор на информацию, убеждение, страх, эксплуатационные характеристики, юмор или сравнение с конкурентами. О

новой продукции и ее характеристиках потребителей нужно проинформировать, пока у них еще нет какого-либо отношения к ней. Для товаров, о которых потребителям хорошо известно, главное в продвижении – трансформация знаний о товаре и благожелательное отношение к нему. Для прочно утвердившейся продукции упор делается на напоминание, укрепление существующего отношения потребителей.

С позиций маркетинга важнейшими составляющими компонентами продвижения являются следующие функции:

- создание образа престижной фирмы, ее продукции и услуг;
- формирование образа инновационности для фирмы и ее продукции;
- информирование о характеристиках товара;
- обоснование цены товара;
- внедрение в сознание потребителей отличительных черт товара;
- информация о месте приобретения товара и услуг;
- информация о распродажах;
- создание благоприятной информации о фирме по сравнению с конкурентами.

Хороший план продвижения увязывает товар, распределение, сбыт и ценовые составляющие маркетинга. На данное время перспективно развивающимися видами продвижения являются персональные (личные) продажи, формирование общественного мнения (публик рилейшнз), реклама, стимулирование сбыта (продаж).

Рассмотрим основные виды продвижения товара. По нашему мнению, на рынке потребительских товаров по значимости виды продвижения могут быть расположены в следующем порядке: реклама, стимулирование сбыта, персональные продажи, формирование общественного мнения.

Реклама – любая оплаченная форма неличностного представления идей, товаров и услуг определенным спонсором. В первую очередь, руководство фирмы должно определить цели и задачи как в области рекламной деятельности, так и в сфере сбыта. В зависимости от целей, которые стоят перед компанией в сфере сбыта (рост прибыли или объемов продаж, продвижение нового продукта), определяются цели и соответствующий им вид рекламы. Принято выделять следующие основные виды рекламы: имидж – реклама, стимулирующая, поддерживающая (реклама стабильности).

Прежде чем выбрать вид рекламы, необходимо определить ее цели:

- формирование у потребителя определенного уровня знаний о данном продукте (изделии, услуге);
- формирование у потребителя определенного образа фирмы;
- формирование у рынка потребности в данном продукте;
- формирование благожелательного отношения к фирме;
- побуждение потребителя обратиться к данному предприятию или фирме;
- побуждение к приобретению именно данного товара у данной фир-

мы;

- стимулирование сбыта продукта;
- ускорение товарооборота;
- стремление сделать данного потребителя постоянным клиентом

фирмы;

- формирование у других фирм образа надежного партнера.

Для достижения любой из перечисленных целей используется свой вид рекламы. Также рекомендуется еще до выпуска продукта на рынок провести предварительную рекламную кампанию, извещая потребителя о том, что на рынок скоро выйдет новый товар такой-то фирмы.

По нашему мнению, сроки предварительной рекламы могут быть разными – от 2 месяцев до одной недели в зависимости от размаха рекламной кампании. После постановки целей следует разработать бюджет рекламы, определить лимит расходов на ее различные виды и формы, установить нормативы и порядок нормирования затрат.

Стимулирование сбыта – единовременные, отличные от рекламы, побудительные меры, стимулирующие покупки потребителей и способствующие формированию общественного мнения и персональным продажам. Это – выставки, демонстрации, презентации, а также другие сбытовые усилия, не входящие в стандартные процедуры продвижения. Стимулирование сбыта предусматривает кратковременные меры, поощряющие покупку товара.

Персональная (личная) продажа – представление товара одному или нескольким потенциальным клиентам, осуществляемое при непосредственном общении и имеющее целью продажу и установление длительных взаимоотношений с ними. По определению Ф. Котлера, под личной продажей понимается устное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью совершения продажи. Эта форма торговли оказывается наиболее эффективной на стадиях формирования покупательских предпочтений и убеждений, непосредственного совершения акта купли-продажи.

В процессе личной продажи также могут присутствовать элементы стимулирования сбыта: купоны, конкурсы, премии, различные приглашения, льготы и т.п.

Формирование общественного мнения – неличное стимулирование спроса на товар, услугу или деятельность посредством помещения коммерчески важных новостей в периодических изданиях или получения благоприятных презентаций на радио, телевидении или сцене, которые не оплачиваются конкретным спонсором. По определению Ф. Котлера, *пропаганда* представляет собой неличное стимулирование сбыта на товар, услугу, общественное движение посредством распространения о них коммерчески важных сведений в средствах массовой информации. Пропаганда является

составной частью более широкого понятия «паблик рилейшнз» (ПР) (*public relations* – в переводе с англ. – общественные связи, рассказ для публики).

По определению Института общественных отношений Великобритании, ПР – это планируемые продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и ее общественностью.

Таким образом, искусство ПР состоит в том, чтобы примирять общественные и частные интересы фирмы и ее клиентов (исходя из приоритета последних), находить точки соприкосновения между ними, предвидеть и устранять возможные конфликты.

Принципы ПР:

- говорить о себе только правду, но никто не утверждает, что говорить надо всю правду. Особенность ПР – отделять информацию, которая должна быть опубликована, от информации, которую публиковать нельзя;

- искать «связки» с действительностью, уметь самостоятельно их просчитывать и реализовывать;

- не должны быть заметными и тем более навязчивыми (назойливыми, раздражительными), необходимо чувство меры;

- тщательно отслеживать интересы и стиль подачи материалов всех журналистов, специализирующихся в области подготовки материалов в системе ПР, для их опубликования в СМИ.

Генеральная цель ПР – формирование ситуации успеха фирмы в обществе. Кроме того, существуют и другие цели:

- позиционирование объекта ПР (от англ. *position* – положение, нахождение) – создание и поддержание (воспроизводство) понятного, благоприятного и управляемого имиджа;

- повышение имиджа – после квалифицированно выполненного позиционирования можно перейти к повышению (возвышению) имиджа, ранжируя показатели имиджа по степени их значимости;

- антиреклама, т.е. снижение имиджа. Цель антирекламы – уменьшить приток клиентов в том случае, если фирма не в состоянии всех удовлетворить, а обижать отказом нежелательно. В этом случае следует разъяснять клиентам существующие проблемы;

- отстройка от конкурентов – комбинация возвышения одного имиджа при снижении другого (или позиционирование своего объекта ПР на фоне конкурентов). Отстройка может быть явной и скрытой (например, зачем пить плохой кофе, если можно пить хороший чай);

- контрреклама («отмыв») – восстановление случайно сниженного имиджа. Опровержение недобросовестной, незтичной, заведомо ложной и иной рекламы конкурентов. Контрреклама распространяется с целью ликвидации негативных последствий недобросовестной рекламы, устранения противоречий. Она обязательно должна быть дана вовремя, тогда ее действие эффективно вдвойне.

ПР выполняет следующие *функции*:

- установление взаимопонимания и доверительных отношений между организацией и общественностью;
- создание «положительного образа» организации;
- сохранение репутации организации;
- создание у сотрудников чувства ответственности и заинтересованности в делах предприятия;
- расширение сферы влияния организации средствами соответствующей пропаганды и рекламы.

Любые мероприятия ПР состоят из четырех различных, но связанных между собой частей, которые иногда называют системой RACE: *research* (исследование), *action* (действие), *communication* (общение), *evaluation* (оценка).

Требования, предъявляемые к специалисту в области ПР:

- способность к аналитической работе, знание менталитета населения;
- ясное и стратегически направленное мышление;
- умение профессионально осуществлять и оценивать результаты коммуникационной активности;
- высокая коммуникабельность и готовность к общению;
- гражданское мужество и порядочность как в деятельности внутри предприятия, так и за его пределами;
- фантазия, способность устанавливать связь между целями предприятия и коммуникационными программами;
- экономическое чутье;
- способность предвидеть развитие событий в общественной жизни;
- профессиональные знания по проблемам своего предприятия, отрасли;
- знание иностранных языков;
- владение экономической, политической, социальной, демографической ситуацией;
- мышление и разговор с общественностью на понятном («родном») языке;
- умение работать творчески, исходя из складывающихся условий;
- владение искусством делового общения, этикета, особенностями отношений со СМИ;
- знание стереотипов потенциальных клиентов;
- умение убеждать аудиторию и завоевывать расположение общественных групп;
- владение техникой невербального общения;
- знание теоретических основ ПР и обладание опытом организации и проведения мероприятий ПР по связям бизнеса с обществом;
- участие в маркетинге, способствование инвестированию, создание имиджа предпринимателя, фирмы, продукции.

23.2. Стратегические решения по маркетинговым коммуникациям

До настоящего момента мы занимались изучением рынка, потребителей, их требований к товару, его изготовлением, ценообразованием и сбытом, а теперь необходимы решения по маркетинговым коммуникациям.

Маркетинговые коммуникации – совокупность сигналов, исходящих от фирмы в адрес различных аудиторий, в том числе клиентов, сбытовиков, поставщиков, акционеров, органов управления, а также собственного персонала.

Стратегические решения по коммуникации имеют следующие стратегические цели: доминирование по издержкам, дифференциация продукта, концентрация усилий.

Цели коммуникационной программы следующие:

- для торгового персонала – численность, стратегия развертывания (товар, рынок, клиент);
- для рекламы – познавательная, эмоциональная, поведенческая, решения по рекламному бюджету (по содержанию, выбору канала, распределению места, времени, финансовых средств);
- для других средств коммуникации – связь с общественностью, стимулирование продаж.

Коммуникации могут иметь разные уровни эффективности: эффективность восприятия, эффективность на уровне отношения, поведенческая эффективность.

Коммуникационная политика российского предприятия включает в себя:

- рекламу;
- ПР;
- средства стимулирования сбыта;
- сервисную политику;
- прямые или персональные продажи;
- организацию участия в выставках, ярмарках;
- товарный знак;
- фирменный стиль (новое направление в современных условиях);
- упаковку (ранее очень мало внимания уделялось эстетической стороне);
- формирование личностных отношений между производителями и потребителями;
- работу со средствами массовой информации и т.п.

Сегодня практически невозможно представить себе эффективную работу современной фирмы без автоматизированной системы управления, обеспечивающей централизованное хранение, управление и доступ к ин-

формации. Становление средств электронной коммуникации и рекламы идет в России быстрыми темпами.

С развитием глобальной сети Интернет в коммерции произошла революция. Процесс покупки и продажи стал проходить при помощи различных электронных средств и получил название электронная коммерция.

Количество пользователей Интернета неуклонно растет, и по оценкам экспертов оно удваивается каждые полгода. В истории человечества еще не было столь быстроразвивающегося средства вещания. Пользователи сети представляют собой область повышенного интереса для большинства рекламодателей. Это прогрессивная часть общества, с очень высокой долей людей, имеющих высшее образование и с доходом намного выше среднего.

В России количество пользователей на порядок меньше, чем, например, в США, но темпы роста внушают оптимизм. Самый новый канал в сетевом маркетинге – компьютерные сети.

Почему службы *online* стали такими популярными?

Во-первых, они дают ряд преимуществ покупателям:

- удобство – потребители могут заказывать товары в течение 24 ч независимо от того, где они находятся. Им не нужно тратить время на походы по магазинам в поисках необходимого товара, стоять в пробках, искать место для парковки и т.д.;

- информация – потребители могут получить более полную информацию о товаре, производителе и продавце, выяснить все сравнительные характеристики о схожих товарах, конкурентах не выходя из дома или офиса, сфокусировать внимание на таких характеристиках, как цена, качество, сервис, срок службы, наличие в продаже;

- меньше переживаний – покупатель не общается с продавцом лицом к лицу, не подвергается убеждающим и эмоциональным факторам.

Во-вторых, службы *online* дают ряд преимуществ и маркетологам:

- быстрое приспособление к рыночным условиям – компании могут быстро добавлять товар в свой ассортимент, менять цены и описание продукта;

- меньшие затраты – при создании электронного магазина не нужно платить арендную плату, страховку, охрану и многое другое. Вместо печати и рассылки рекламных материалов можно использовать электронные каталоги, которые обойдутся намного дешевле;

- построение взаимоотношений – продавцы могут анализировать отзывы покупателей, получая от них дополнительную информацию, посылать на компьютер информацию о новых товарах и другие рекламные материалы;

- охват аудитории – можно подсчитать, сколько человек посетили сайт компании, на каком этапе они остановились. Вся эта информация поможет маркетологам улучшить свои предложения и рекламу.

В сетевом маркетинге в целом есть ряд неоспоримых преимуществ:

- Интернет доступен как крупным, так и малым компаниям;
- электронное рекламное пространство в отличие от других СМИ практически не ограничено и гораздо дешевле;
- доступ и копирование информации происходит гораздо быстрее по сравнению с доставкой почты или даже факсом;
- электронные покупки можно совершать конфиденциально и очень быстро.

У компании, которая решает открыть свой электронный магазин, есть выбор.

Во-первых, можно основать собственный магазин в Интернете. Для этого большинство компаний прибегает к услугам специальных агентств и компаний.

Во-вторых, имеется возможность покупки места в коммерческой службе *online*.

Обычно такая служба сама разрабатывает для фирмы электронный магазин и в течение определенного времени анонсирует его подключение к своему торговому центру. Практически все вышеописанные операции выполняются с помощью компьютера и компьютерной сети.

24. Роль рекламы в стратегии маркетинга

24.1. Реклама: сущность, цели, виды, средства

На сегодняшний день существует много определений понятия «реклама». Рассмотрим лишь некоторые из них.

Реклама – форма оплаченного неличного обращения производителя к потенциальному потребителю с целью продвижения своей продукции.

Реклама – информация о потребительских свойствах товаров и видах услуг с целью их реализации и создания спроса на них. *Реклама* – это средство воздействия на человека с целью вызвать у него желание купить рекламируемый товар.

Для того чтобы человек захотел что-либо купить, производители рекламы используют самые разнообразные средства манипуляции его сознанием. Реклама стремится сформировать определенный стереотип потребительского поведения человека.

В научной литературе представлены различные виды рекламы по способу ее воздействия на потребителя. Мы рассмотрим классификацию, предложенную чешским специалистом в области рекламы Б. Геклом:

- зрительная (витрина, световая, печатная реклама и т.п.);
- слуховая (радиореклама, реклама по телефону и т.д.);
- зрительно-обонятельная (ароматизированная листовка и др.);
- зрительно-слуховая (теле-, видео-, радио- и кинореклама и т.д.)

Различают несколько *видов рекламы*: информативная, увещательная, напоминающая, подкрепляющая, товарная и фирменная (престижная), непосредственная и косвенная, агрессивная, однородная и неоднородная, превентивная (больше средств на рекламу, чем это необходимо), вводящая, защитная, корпоративная (фирма патриот своей страны), недобросовестная.

Безличные *средства массовой рекламы* подразделяют следующим образом: реклама в прессе; экранная реклама; печатная реклама; радиореклама; наружная реклама; реклама на транспорте; реклама на месте продажи товара; сувениры, бесплатно раздаваемые подарки с нанесенными на них товарным знаком, логотипом фирмы.

Непрямая реклама (BTL, *belowtheline* – под чертой) – элементы рекламы, являющейся частью долгосрочной стратегии выведения брэнда (модели товара) на рынок. Она включает:

- информирование общественности о делах, намерениях, традициях фирмы;
- демонстрацию продукции;
- массовые мероприятия (презентации, семинары, пресс-конференции, встречи, вечеринки, лотереи, конкурсы и т.д.);
- стимулирование продаж;
- спонсорство;
- распространение сувенирной продукции с фирменной символикой;
- паблисити и ПР;
- дизайн упаковки продукции;
- мерчандайзинг (оформление места продажи товаров, офиса, интерьеров помещений фирмы);
- действия, способствующие продвижению продукции на рынки (сэмплинг, т.е. дегустация, бесплатное предоставление продукции в опытную эксплуатацию);
- использование нетрадиционных рекламных носителей.

Родиной понятия BTL является фирма *Procter&Gamble*, менеджер которой весь список расходов на рекламу разделил горизонтальной чертой на две неравные части:

- *сверху* – все, что связано с «прямой рекламой» (пресса, радио, телевидение и наружная реклама), – ATL (*abovetheline* – над чертой);
- *снизу* – все остальное – BTL или «непрямая реклама».

BTL, по мнению специалистов, не только «приводит коня к водопою», но и «заставляет его напиться». Именно мероприятия BTL побуждают покупателя совершить покупку.

Основой BTL является комплекс мероприятий, объединенных понятием ПР.

Отличия между основными средствами воздействия на потребителей заключаются в их целях:

- реклама – создание образа фирмы, товара, достижение осведомленности о них потенциальных покупателей;
- сейлзпромоушн – побуждение к совершению покупок, стимулирование работы товаропроизводящей сети;
- паблик рилейшнз – достижение высокой общественной репутации фирмы;
- директ-маркетинг – установление двухсторонних долгосрочных связей между производителем и потребителем.

Пример удачных рекламных обращений: «Наша фирма занимает второе место в прокате автомобилей. Но предпочесть следует именно нас, потому что мы стараемся больше!». «Мы вторые на рынке, у нас есть к чему стремиться». Обратите внимание, мы ни третьи, ни четвертые, а вторые. В этом случае важно и название фирмы, и название товара. Они должны повышать интерес покупателей как к товару, так и к фирме, потому что покупатели всегда подвержены эмоциям, которые подчас побеждают разум. Поэтому столь необходимо, чтобы с названиями ассоциировалась определенная, значимая для потребителей, идея.

В последнее время появилась высокоэффективная технология завоевания и удержания потребителя – *брендинг* – деятельность по созданию долгосрочного предпочтения к товару, основанная на совместном усиленном воздействии на потребителя товарного знака, упаковки, рекламных обращений, материалов сейлз промоушн, других элементов рекламы, объединенных определенной идеей и однотипным оформлением, выделяющих товар среди товаров-конкурентов и создающих его образ (*brandimage*).

Брендинг позволяет:

- поддерживать запланированный объем продаж на конкретном рынке и реализовывать на нем долговременную программу по созданию и закреплению в сознании потребителей образа товара или товарного семейства;
- обеспечить увеличение прибыльности в результате расширения ассортимента товаров и знаний об их общих уникальных качествах, внедряемых с помощью коллективного образа;
- отразить в рекламных материалах и кампаниях культуру страны, региона, города, где изготовлен товар, учесть запросы потребителей, для которых он предназначен, а также особенности территории, где он продается;
- использовать три фактора, важных для обращения к аудитории – исторические корни, реалии сегодняшнего дня и прогнозы на перспективу.

Результативность брендинга зависит не только от профессиональных знаний и предпринимательской культуры рекламодателя и рекламного агентства, с которым он сотрудничает, но и от их умения работать с интеллектуальной собственностью, товарными знаками, дизайном, текстами и т.п.

Директ-маркетинг на мировом рынке развивается втрое эффективней, чем реклама в средствах массовой информации, и по сравнению с ней для рекламных агентств вдвое прибыльней. Благодаря компьютериза-

ции стало возможным справиться с прежде неразрешимой задачей – соединить в рекламной кампании массовость с индивидуальным подходом к каждому отдельному потребителю. Сегодня произошла «демассификация», привнесшая новую идеологию в производство, сбыт, коммуникации и, следовательно, упразднила универсальный подход в области маркетинга. Этому способствовал и тот факт, что рынок разбился на множество сегментов, по-разному реагирующих на маркетинговые инструменты воздействия фирмы.

Суть директ-маркетинга состоит в установлении при посредничестве рекламных агентств долгосрочного взаимовыгодного и развивающегося партнерства между производителем и персонально известными потребителями целевого сегмента. Для определения целевых групп используют различные методы сегментации, позволяющие выделять потребителей со сходными социально-демографическими характеристиками, предполагающими одинаковые способы удовлетворения потребностей. При директ-маркетинге сначала выявляют неудовлетворенные потребности, а затем формируют группы потенциальных потребителей, одинаково реагирующих на маркетинговые инструменты воздействия фирмы. Следовательно, директ-маркетинг – это своеобразный метод маркетинга, который использует все доступные средства рекламы и все каналы их распространения.

1. *Творческое воплощение рекламы.* После постановки задач рекламы необходимо выработать общий творческий подход к рекламе.

При создании рекламы используют различные *способы ее подачи.*

1. Зарисовка с натуры. Представление одного или нескольких персонажей, использующих товар в обычной обстановке. Например, реклама кофе *Nescafe* – «Нового дня глоток». Позже – «Это был не *Nescafe*».

2. Акцентирование образа жизни. Делается упор на то, как товар вписывается в определенный образ жизни. Реклама колготок «*Saint Pellegrino*» – «Красота и независимость».

3. Создание фантазийной обстановки. Вокруг товара или его использования формируется некий ореол фантазии. Например, реклама дезодоранта *Impulse*, где красивая женщина получает цветы от летящего на аэроплане молодого человека: «Если незнакомец вдруг дарит вам цветы, он реагирует на *Impulse!*».

4. Создание настроения или образа. Товар вызывает ассоциированное с ним настроение или образ, скажем, нежности, красоты, любви и безмятежности. Не делают никаких утверждений в пользу товара, кроме внушаемых косвенно. На возникновение определенного настроения рассчитана реклама сигарет *Rothmans* и шоколада *Dove*: «Минуты нежности созданы для *Dove*».

5. Мюзикл. Показ одного или нескольких лиц или рисованных персонажей, поющих песню о товаре. По этому принципу построена реклама жевательной резинки *Hollywood*, а из отечественной рекламы – реклама АО

«Мовен»: «Если любите прохладу, свежий воздух круглый год, обращайтесь на Московский вентиляторный завод».

6. Использование символического персонажа. Создание персонажа, олицетворяющего собой товар. Персонаж может быть как реальным, так и мультипликационным, например кролик из рекламы растворимого какао *Nesquik*.

7. Акцент на профессиональном и техническом опыте. Демонстрация технического и профессионального опыта фирмы в производстве конкретного товара – реклама отдельных сортов пива, показ его производства на новейшем оборудовании.

8. Использование данных научного характера. Приводятся научные данные о предпочтительности или большей эффективности товара по сравнению с другими. Реклама зубных паст *Blend-a-med* и *Colgate*.

9. Использование свидетельств в пользу товара. Реклама представляет заслуживающий полного внимания или вызывающий симпатию источник информации, который одобрительно отзывается о товаре. Могут быть и простые люди, и знаменитости, заявляющие, что им нравится товар. У фирмы *Lotto*, выпускающей спортивные товары, есть коллекция теннисной экипировки Бориса Беккера. На обложке каждого из предметов коллекции изображен Борис в форме *Lotto* сказано, что «Борис предпочитает *Lotto*».

Рекламное сообщение состоит из заголовка рекламного сообщения, его девиза (слогана), текстовой части рекламы, выбора носителя (персонажа) рекламного сообщения, иллюстраций, музыкального сопровождения, тиражирования и копирования рекламного сообщения.

План рекламных действий должен основываться на анализе требований потребителей, сегментировании рынка, позиционировании товара и его жизненного цикла. Составление плана рекламной кампании должно предусматривать обязательную множественность, определять оптимальную комбинацию используемых рекламных средств, видов рекламы (реклама в печати, на ТВ, транспорте).

Основные этапы планирования рекламной кампании включают следующие действия:

- определение целей, задач и объектов рекламы (товар или фирма);
- содержание информации, которую необходимо дать потенциальным потребителям;
- выявление адресата рекламного обращения;
- определение мотива – на что сделать акцент в рекламе, чтобы привлечь внимание потребителей;
- выбор рекламных средств, определение их оптимального набора и соотношения;
- разработка замысла рекламного сообщения (заголовок, текст, иллюстрации, персонаж, носители рекламы, музыкальное сопровождение);
- составление графика рекламных выступлений (по времени, видам

рекламы и средствам ее распространения);

- составление сметы расходов на рекламную кампанию (общая сумма и разбивка по статьям);

- предварительное определение рекламной эффективности, подсчет преимуществ в сбыте, получаемые в результате рекламной кампании.

При выборе канала распространения рекламы необходимо учитывать:

- соответствие рекламы имиджу товара и фирмы, ее стилю и специфике товара;

- функцию канала – информационную, развлекательную, образовательную;

- технические возможности канала;

- характер рекламного послания;

- соответствие канала целевой аудитории, адресату рекламной кампании по структуре, количеству и регионам;

- выбор времени рекламной кампании, периодичность канала рекламы;

- доступность и стоимость;

- сервисность (передавать рекламу в готовом виде или они ее сами готовят на высоком уровне).

Реклама может быть выдана ее потребителю равномерными порциями или резкими всплесками, в рамках периода рекламной кампании. Пульсирующий график – неравномерное размещение рекламы в рамках временного периода. Приверженцы пульсирующего графика считают, что таким образом аудитория глубже знакомится с обращением и можно сэкономить средства.

24.2. Реклама как эффективное средство воздействия на поведение российских потребителей

Реклама занимает большое место в жизни современного российского общества, заполняя телеэкраны и радиозфир, встречаясь на страницах периодических изданий, в транспорте, магазинах, на городских улицах и обочинах автострад. Буквально за несколько лет отечественная реклама сделала громадный количественный и качественный прорыв. Ее лучшие образцы могут быть признаны произведениями искусства в широком понимании этого термина.

Сейчас в России все больше используется относительно новый вид рекламы – Интернет-реклама. Она стала таким же привычным средством воздействия на потребителя, как сообщения в прессе или телевизионные ролики.

Следует отметить, что сейчас в России происходит стремительный рост профессионализма людей, работающих в рекламе, производящих рекламные обращения.

Для исследователей важно в соответствии с методологией экспериментального подхода, найти ответы на главные вопросы: «Для кого делается реклама?», «Что представляет собой потенциальный потребитель

рекламируемого товара?», «Что нужно сделать, чтобы потребитель поверил рекламе?» и т.д. Конечно, здесь без знания психологии не обойтись. Это позволяет создать условия, при которых между потребителем товара и рекламодателями возникает заинтересованный диалог, способствующий эффективному продвижению товара на рынок и укреплению взаимопонимания между производителями товаров и услуг и потенциальными потребителями.

Однако российская реклама в настоящее время редко создается в форме диалога производителя с потребителем, хотя к этому стремятся многие рекламные агентства. Для этого она должна уменьшить навязчивость, убрать хвастливость и лживость своих обращений, перестать проявлять неуважение к собеседнику и т.д. На эффективность рекламной деятельности значительное влияние оказывают социально-экономические процессы, происходящие в обществе. Для производителя очень важно, чтобы запомнилась не столько реклама, сколько рекламируемый товар. Однако анализ многих рекламных роликов свидетельствует об обратном. Поэтому, чтобы этого не происходило, необходимы опытные исследования.

С практической точки зрения основная цель коммерческой рекламы – стимулирование продаж тех или иных товаров или услуг в настоящий момент и/или в будущем. При этом используют различные методы и приемы, направленные на работу людей с различными темпераментами, причем как на сознательном, так и на бессознательном уровне, которые мы обозначим понятием «рекламное воздействие».

Приведем основные методы и приемы рекламного воздействия на российских потребителей.

1. Утвердительные высказывания. Метод состоит в использовании утверждений, которые даются потребителю в качестве факта, и при этом подразумевается, что эти заявления очевидны потребителю и не требуют никаких доказательств своей истинности. Например, такие слоганы, как: «Лучше пиво в руке, чем девица вдалеке» или «Новый год вдвойне вкусней, если с вами *«Milky Way»*».

2. Выборочный подбор информации. Этот метод основывается на специальном подборе и использовании только тех фактов, которые представляют рекламируемый товар в выгодном свете.

3. Использование слоганов. Этот метод – один из самых широко распространенных сегодня в России. В рекламе часто применяют разнообразные девизы, лозунги и слоганы. Например, вместо торговых марок *«Аквафреш»*, используются слоганы «Тройная защита для всей семьи», «Для сохранения белизны зубов». Для усиления эффекта можно использовать короткие, рифмованные фразы, например: «Чистота – чисто *«Тайд»*», «*«Мезим»* – для желудка незаменим».

4. Концентрация на нескольких чертах или особенностях. При использовании этого метода реклама концентрируется лишь на некоторых чертах имиджа и/или качеств и черт товара.

5. Дополнительное свидетельство. Метод этот основан на предположении, что если в подтверждение некоторого утверждения приводится дополнительное свидетельство его истинности, то потребитель будет больше доверять этому утверждению. Это подтверждение может быть как обезличенным, так и приписываться конкретным авторитетным лицам или группам.

6. Победившая сторона. В данном методе эксплуатируется желание многих людей быть в выигрыше, быть на «выигравшей стороне», в противовес стороне «проигравшей». Например, известный рекламный ролик про жителей Вилларибо и Виллабаджо, в котором первые выигрывают, применяя хорошее моющее средство.

7. Использование авторитетов или групп влияния. В качестве таких «групп влияния» могут выступать известные телеведущие, актеры, деятели культуры, политики и т.д. Это приводит к более лояльному восприятию рекламы, на которую в большей мере переносится положительный образ авторитетного лица, а сами высказывания, следовательно, воспринимаются с большим доверием (ролики о браслетах с В. Кикабидзе).

8. Создание контраста. Основная задача этого метода состоит в том, чтобы показать товар отличающимся от остальных, радикально улучшающим ситуацию, обладающим особенными свойствами и т.п.

9. Метод «свои». Важно связать тот или иной товар с конкретной аудиторией потенциальных потребителей рекламы и товара. Потребители будут в большей степени воспринимать рекламируемый товар как относящийся к ним, если покупатели товара из рекламы воспринимаются ими как «свои» (ролики, в которых пенсионеры хвалят товар или лекарство).

10. Независимое мнение. Очень хорошо, когда в рекламе грамотно показано независимое мнение. Можно позволить себе и абстрактные ссылки: «известная компания», «врачи всего мира», «испытания в лаборатории», «компьютер рассчитал», «после многолетних исследований было установлено» и т.д.

11. Использование образа одного товара в рекламе другого. Метод заключается в использовании одного раскрученного товара при рекламе другого.

12. Простота и скорость получения эффекта. Полезно обращать внимание потребителя рекламы именно на эти особенности рекламируемого товара. Для этого можно добавлять фразы «одно лишь движение изменит», «один глоток чая», «просто нажмите кнопку» и «всего через 15 мин вы будете молоды и здоровы». Это создает контраст с возможными конкурентами и в целом улучшает имидж продукта.

13. Превентивные ответы. Потребитель получает информацию и одновременно «покупается» каверзными вопросами постороннего человека. Увидев, что кем-то задается «каверзный» вопрос, потребитель идентифицирует себя со спрашивающим, а затем, получив ответ, успокаивается. На-

пример, в рекламе порошка «Миф-автомат» задают вопрос о цене товара («наверно дорогой?») и получают ответ («совсем нет»).

14. Юмор. Его можно использовать на уровне текста, слоганов, сюжета. Юмор, как известно, предполагает нестандартную ситуацию или нестандартное развитие ситуации, что само по себе хорошо запоминается.

Производителям нужен потенциально неистощимый потребитель, который отличается следующим поведением по отношению к выбранному товару (услуге):

- испытывает эйфорию от употребления (радость потребления);
- идеализирует продукт (формирует «имидж» товара);
- ждет от него немедленных эффектов (выгода от потребления);
- потребляет его в нарастающем темпе (рост потребления);
- рационализирует потребление (доказывает себе, почему он это потребляет, несмотря на очевидные негативные стороны);
- ссылается на авторитет других и т. п.

Таким образом, мы видим, как достаточно широк спектр рекламного воздействия на потенциального потребителя, насколько порой могут быть непредсказуемыми его реакции. Поэтому производителям и рекламодателям необходимо более тщательно подходить к изучению потребностей и нужд потребителя, которые им еще предстоит удовлетворить.

Бюджет расходов на продвижение – это сумма выделенных средств на все виды деятельности по продвижению товара. Универсального и совершенного метода его составления не существует.

На практике используют пять основных методов.

1. Метод «все, что вы можете себе позволить». При использовании этого метода составляют бюджет на продвижение, исходя из имеющихся у вас средств.

2. Метод «доля от продаж». На продвижение выделяют определенный процент дохода от реализации товара (например, 3 %).

3. Метод прироста. Бюджет составляют на основе предыдущих ассигнований. Например, берут бюджет предыдущего года, к объему которого приплюсовывают 5 %. Недостатком этого метода является отсутствие прямой связи с конкретными целями и задачами компании.

4. Метод паритета с конкурентами. При использовании этого метода вы просто «подгоняете» свой бюджет под бюджет фирм-конкурентов.

5. Метод соответствия целям и задачам.

Какой метод наиболее популярен среди предпринимателей? Однозначного ответа дать нельзя, но многие предпочитают использовать более простые методы, например, метод «все, что вы можете себе позволить», «доля от продаж» или метод прироста.

Заключение

Большинство специалистов считает, что конечная цель менеджмента состоит в обеспечении прибыльности или доходности деятельности организации путем рационализации производственного процесса, включая управление производством и развитие технико-экономической базы, эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.

Следовательно, менеджмент призван создавать условия для успешного функционирования организации в современных условиях.

Вместе с тем, успешному руководителю необходимо всегда помнить, что прибыль – не основная цель существования организации, а результат ее деятельности. Эффективность ее деятельности, в конечном итоге, определяется рынком и профессионализмом персонала организации, предоставлением менеджерам и маркетологам определенной степени свободы и самостоятельности в осуществлении своей деятельности в постоянно и быстро меняющихся условиях в целях наиболее полного удовлетворения потребностей общества в товарах и услугах.

Управление маркетинговой деятельностью фирме, которая имеет желаемый уровень спроса, так же необходимо, как и фирме, имеющей недостаточный его уровень. Ведь в любой момент спрос может измениться, например, исчезнуть или стать недостаточным, нерегулярным или чрезмерным. И только эффективное управление маркетингом обеспечивает соответствующие методы работы с этими различными состояниями спроса.

Управление спросом означает управление потребителями. Спрос на продукцию компании исходит от новых и постоянных клиентов. Поэтому помимо использования стратегий, нацеленных на привлечение новых клиентов и совершение с ними сделок, фирмы делают все возможное, чтобы сохранить уже имеющихся клиентов и поддерживать с ними постоянные отношения. На изменение устоявшихся взглядов наталкивают и данные российской статистики. Привлечь нового клиента стоит в пять раз дороже, чем удержать удовлетворенного клиента. Таким образом, управление маркетингом связано с налаживанием спроса, которое, в свою очередь, связано с регулированием отношений с потребителями.

Студенты высших учебных заведений могут более подробно изучить предлагаемый курс, используя рекомендованную литературу, которая имеется в продаже на прилавках книжных магазинов.

Библиографический список

1. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для академического бакалавриата / Э. М. Коротков. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2018. – 566 с.
2. Синяева, И. М. Маркетинг : учебник для академического бакалавриата / И. М. Синяева, О. Н. Жильцова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2018. – 495 с.
3. Абчук, В. А. Менеджмент: в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Изд-во Юрайт, 2018. – 239 с.
4. Белозерский А.Ю. Основы менеджмента и маркетинга: учеб. пособие/ А. Ю.Белозерский, Н. И. Гавриленко, В. П. Мешалкин. – Калуга: ОАО «Калужская типография стандартов», 2015. – 184 с.
5. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник для вузов. – 4-е изд. перераб. и доп. – М.: Проспект, 2013. – 613 с.
6. Гавриленко Н.И. Маркетинг: учебник для вузов. – 4-е изд., стер. – М.: Академия, 2017. – 192 с.
7. Гавриленко Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие. – М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2010. – 146 с.
8. Гавриленко Н. И., Хачатуров Е. А. Управление маркетингом: учеб. пособие. – М.: РХТУ им. Д. И. Менделеева, 2014. – 144 с.
9. Балашов А.П. Теория менеджмента: учеб. пособие для вузов. – М.: Вузовский учебник, 2014. – 352 с.
10. Основы менеджмента: учеб. пособие / З. В. Вдовенко, Н. И. Гавриленко, Н. Н. Гринев, Д. Н. Клепиков. – М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2017. – 104 с.
11. Дорофеев В. Д., Шмелева А. Н., Шестопап Н. Ю. Менеджмент: учеб. пособие для вузов. – М.: Инфра-М, 2014. – 327 с.

Оглавление

Введение.....	3
Раздел 1. ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА.....	4
1. Менеджмент: основные понятия, методы и подходы.....	4
1.1. Менеджмент: сущность, виды, подсистемы, уровни, методы.....	4
1.2. Функции и подходы в менеджменте	5
2. Исторические школы менеджмента.....	8
2.1. Классическая (традиционная) школа управления.....	9
2.2. Доктрина (школа) человеческих отношений.....	12
2.3. Эмпирическая школа управления.....	13
2.4. Школа социальных систем.....	14
2.5. Новая школа управления.....	14
3. Организация: сущность, черты, структура, виды, среда функционирования.....	15
3.1. Организация: сущность, структура, черты, виды.....	15
3.2. Внешняя среда организации.....	17
4. Миссия организации и управление целями организации.....	18
4.1. Миссия организации.....	18
4.2. Цели организации: сущность, виды, функции, взаимосвязи, требования.....	24
5. Планирование в менеджменте: сущность, цели, методология, классификация, этапы.....	29
5.1. Планирование: сущность, цели, преимущества и недостатки.....	29
5.2. Методология планирования.....	31
5.3. Классификация планов и этапы планирования.....	34
6. Организационные структуры управления организацией.....	36
6.1. Организационные структуры управления: сущность, уровни, требования.....	36
6.2. Типы организационных структур управления организациями.....	39
7. Теории мотивации.....	41
7.1. Содержательные теории мотивации.....	41
7.2. Процессуальные теории мотивации.....	44
8. Современные способы мотивации сотрудников.....	51
8.1. Пассивность работника: сущность, причины, этапы развития.....	51
8.2. Мотивирующие факторы и принципы воздействия на мотивацию людей.....	53
8.3. Современные методы улучшения параметров работы.....	55
9. Теория стилей управления.....	57
9.1. Стили управления: сущность, виды, факторы.....	57
9.2. Классификация стилей управления: сущность, подходы, виды.....	58
10. Современный менеджер: проблемы контроля, делегирования, коммуникаций и эффективности деятельности.....	63
10.1. Контроль: сущность, цели, принципы, виды, этапы.....	63
10.2. Делегирование: сущность, проблемы эффективности.....	65
10.3. Власть и влияние.....	67
10.4. Коммуникации в управлении: сущность, этапы, проблемы эффективности	69
11. Подготовка и принятие управленческих решений.....	72
11.1. Управленческое решение: сущность, признаки, требования, подходы.....	72
11.2. Классификация управленческих решений.....	74
11.3. Стадии принятия управленческого решения.....	76

12. Управление конфликтами.....	79
12.1. Конфликт: сущность, уровни, причины, последствия.....	79
12.2. Управление конфликтной ситуацией.....	81
Раздел 2. ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА.....	86
13. Современная концепция маркетинга: сущность, концепции, тенденции развития...	86
13.1. Маркетинг: сущность, категории, цели, задачи, принципы, виды.....	86
13.2. Основные концепции и тенденции развития маркетинга	90
14. Анализ микро- и макросреды предприятия (фирмы).....	93
14.1. Контролируемые и неконтролируемые факторы маркетинговой среды предприятия (фирмы).....	93
14.2. Анализ и оценка потенциальных возможностей предприятия (фирмы)....	96
15. Маркетинговые исследования: сущность, направления, виды, методы, этапы.....	98
15.1. Маркетинговые исследования: сущность, виды, направления.....	98
15.2. Основные стадии и методы маркетингового исследования.....	103
16. Поведение потребителя.....	107
16.1. Потребности: классификация, способы удовлетворения.....	107
16.2. Поведение потребителя: факторы, мотивация, модели, уровень удовле- творенности.....	109
17. Сегментация рынка и позиционирование товара.....	114
17.1. Сегментация рынка: критерии, этапы, технологии.....	114
17.2. Позиционирование товара на рынке.....	117
18. Маркетинговые стратегии: проблемы выбора и эффективности.....	120
18.1. Маркетинговые стратегии: сущность и виды.....	120
18.2. Основные базовые стратегии фирмы.....	128
19. Планирование, управление и контроль маркетинговой деятельности фирмы.....	131
19.1. Планирование в системе управления маркетингом.....	131
19.2. Организационные структуры управления маркетинговой деятельностью	135
19.3. Контроль в маркетинге.....	137
20. Маркетинг-микс. Товар в системе маркетинга.....	142
20.1. Товарная политика: сущность, классификация, управление ассортимен- том.....	142
20.2. Новые товары в рыночной стратегии.....	146
21. Ценовая политика предприятия.....	149
21.1. Ценообразование.....	149
21.2. Ценовые стратегии фирмы.....	152
22. Сбытовая политика предприятия (фирмы).....	156
22.1. Сбытовая политика фирмы: планирование, структура, этапы.....	156
22.2. Стимулирование сбыта.....	161
23. Коммуникационная политика предприятия.....	163
23.1. Маркетинговые коммуникации.....	163
23.2. Стратегические решения по маркетинговым коммуникациям.....	169
24. Роль рекламы в стратегии маркетинга.....	171
24.1. Реклама: сущность, цели, виды, средства.....	171
24.2. Реклама как эффективное средство воздействия на поведение россий- ских потребителей.....	176
Заключение.....	180
Библиографический список.....	181

Учебное издание

ГАВРИЛЕНКО Николай Иванович
ЛОПАТКИН Дмитрий Станиславович
ШУШУНОВА Татьяна Николаевна

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

Редакторы Р. Г. Чиркова
Е. В. Копасова

Подписано в печать 12.10.2019 г. Формат 60x84 1/16.
Усл. печ. л. 10,7. Уч.-изд. л. 13,7. Тираж 600 экз.

Заказ

Российский химико-технологический университет имени Д. И. Менделеева
Издательский центр.
Адрес университета и издательского центра:
125047, Москва, Миусская пл., 9