

# **ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА**

**Учебное пособие**

РЕПОЗИТОРИЙ ВГУ

УДК 339.138(075.8)  
ББК 65.290я73  
О-75

*Автор-составитель:* старший преподаватель кафедры экономической теории УО «ВГУ им. П.М. Машерова» **Т.М. Граценкова**

*Рецензент:* заведующий кафедрой экономической теории УО «ВГУ им. П.М. Машерова», кандидат экономических наук, доцент **С.В. Шахнович**

Учебное пособие подготовлено в соответствии с программой курса «Основы менеджмента и маркетинга». В структурированном виде изложены основные вопросы по изучаемой дисциплине.

Адресуется студентам ИФ, ФСПиП, ФФКиС, ЮФ, ХГФ дневной и заочной форм обучения, а также всем интересующимся вопросами менеджмента и маркетинга.

**УДК 339.138(075.8)**  
**ББК 65.290я73**

© УО «ВГУ им. П.М. Машерова», 2005

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночных отношений меняется механизм функционирования предприятий, организаций, учреждений и всех хозяйственных систем. Решающее значение приобретают запросы потребителей, интересы общества, конкурентоспособность продукции и предприятий. Рыночные процессы оказывают непосредственное влияние на уровень цен, условия кредитования и размер учетных ставок, условия страхования, валютные курсы и т.д. Именно эти факторы лежат в основе выбора структуры и масштабов производства, размещения ресурсов предприятий, принятия решений по выпуску новых товаров и созданию каналов их распределения, осуществления коммуникативной политики. Современное производство должно обладать большой гибкостью, способностью прогнозировать рыночную конъюнктуру, решать проблемы снижения издержек, разрабатывать альтернативные стратегии развития и обеспечения конкурентоспособного хозяйствования, использовать формы рациональной организации производства, обеспечивающие повышение эффективности производства в долгосрочной и краткосрочной перспективе. Решение этих проблем требует принципиально новых подходов к управлению и организации производства, что и предопределило необходимость более широкого использования теории менеджмента и маркетинга в практической деятельности хозяйствующих субъектов. И менеджмент, и маркетинг не содержат готовых рецептов и схем и требуют творческого отношения, предполагая индивидуальную разработку стратегических программ на каждом предприятии по конкретным видам товаров и услуг. Но для того, чтобы разработать данные программы, надо иметь определенный теоретический багаж, позволяющий из различных альтернатив выбрать оптимальное решение.

Предлагаемое учебное пособие рассчитано на студентов, изучающих основы менеджмента и маркетинга, оно имеет целью максимально комплексно рассмотреть методологические основы организации и практической реализации управления на предприятии; социально-экономическую сущность маркетинга, его содержание, инструменты и варианты практического использования.

Пособие разработано в соответствии с учебными программами данных дисциплин с учетом опыта преподавания менеджмента и маркетинга студентам исторического, художественно-графического факультетов, а также факультетов физической культуры и спорта, социальной педагогики и психологии ВГУ им. П.М. Машерова и призвано оказать помощь студентам в изучении программного материала, его систематизации и подготовке к зачету и экзамену.

# ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

## 1. Сущность и понятие менеджмента

Любая организация (например, промышленное предприятие, супермаркет, вуз) нуждается в качественном управлении. Под управлением при этом понимается воздействие руководителя на свой объект, направленное на достижение цели. Особенно сложным управление организацией становится в условиях современной рыночной системы, построенной на экономической свободе, частной собственности и обеспечении прав граждан. Управление организацией в условиях рыночной экономики получило название **менеджмента**. Коренное качественное отличие менеджмента от управления при плановой экономике заключается в совершенно новой цели деятельности и в методах достижения этой цели. Цель управления организацией при плановой экономике – выполнение формального плана, разработанного бюрократическим аппаратом. Цель менеджмента – наиболее полное удовлетворение постоянно учитываемых реальных потребностей человека через рыночный механизм спроса, предложения и прибыли. Метод достижения цели управления организацией при плановой экономике – административное регулирование, базирующееся на внеэкономическом командном давлении. Метод достижения цели менеджмента – создание экономической заинтересованности работника в результатах его труда.

Менеджер представляет новый для нашей страны тип управляющего, обладающий рядом характерных отличительных черт: 1) кардинально новая цель деятельности; 2) переход к экономическим методам управления организацией; 3) способность к новациям, прогнозированию и риску. Важнейшими профессиональными чертами менеджера являются умение принимать обоснованные решения и брать на себя за них ответственность.

Необходимость разрешения сложных и многогранных проблем управления организациями в условиях рынка и соответствующего ему гражданского демократического общества стимулировала появление специальной области знаний – научного менеджмента. Основные источники этой междисциплинарной области науки можно условно разделить на три потока:

- *социально-экономический* поток, к которому относятся социология, психология, экономика и философия;
- *кибернетический* поток, включающий собственно кибернетику, теорию сложных систем и синергетику;
- *поток управления техническими системами*, к которому можно отнести теорию управления и теорию автоматического регулирования.

Первый поток принес в менеджмент научное обоснование организации коллективного труда и руководства трудовыми коллективами, знание закономерностей рыночных отношений и экономики предприятий. Второй поток дал менеджменту теорию построения структуры организации и ее

системы управления, методы обоснования и принятия оптимальных управленческих решений, прогнозирования и риска, знания по самоуправлению и самоорганизации сложных систем. Третьему потоку менеджмент обязан знаниями в области управления современным производством и его автоматизации, компьютеризации выработки управленческих решений, обеспечения высокой надежности систем управления. Указанные источники реализуются в современном менеджменте в качестве его составных частей в трех основных сферах деятельности:

1. В *коммерческой* сфере – в интересах предпринимательства. Здесь менеджмент используется для управления коммерческими предприятиями, производящими товары и услуги. Его главной целью является получение высоких прибылей.

2. В *социальной* сфере – в учреждениях образования, культуры, здравоохранения, социальной работы с населением, а также в организациях, управляющих социальными процессами. Главная задача менеджмента здесь – достижение уставных целей.

3. В *политической* сфере – в органах исполнительной власти на государственном и местном уровнях управления. Здесь главная задача – обеспечить управление в условиях рыночной экономики и гражданского демократического общества.

Менеджмент имеет два основных назначения – *науку* и *практику*. Задача менеджмента как науки заключается в развитии теории управления. Практика менеджмента связана с использованием теоретических положений в конкретной работе по управлению организацией и обобщением этой практики для развития теории. Реальная управленческая деятельность по своему содержанию намного богаче, чем теоретические положения, лежащие в ее основе. Действия очень тонко должны улавливать свойства конкретных ситуаций. Менеджер работает в динамичной среде, когда постоянно происходят изменения во внешней и внутренней среде организации. Задача сводится к тому, чтобы постоянно держать под контролем и характер этих изменений, и действовать сообразно им.

Ни одна теория или модель поведения не может охватить всех сложностей управленческих ситуаций. Это может сделать только конкретный человек – участник такого многообразного и сложного процесса, наделенный не только знаниями теории управления, но и опытом, деловыми качествами, интуицией. Поэтому менеджмент объективно является *искусством*, где человек быстро оценивает все факторы, характеризующие реальную ситуацию, и на основе этого принимает наилучшие решения. Таким образом, можно сказать, что менеджмент является наукой, практикой и искусством.

## **2. Эволюция менеджмента как научной дисциплины**

Понятие «менеджмент» возникло в тесной связи с тем родом занятий, которым занимались первые переселенцы в Америке. Оно обозначало умение вести домашнее хозяйство, обращаться со средствами и предметами труда, а также с оружием, объезжать лошадей и управлять ими. Однако с изменением рода занятий населения, появлением множества профессий и видов труда, возникла потребность в деятельности, увязывающей в едином производственном процессе различных исполнителей, коллективы, социальные группы.

Первой объективной предпосылкой, которая стимулировала интерес к управлению, стала промышленная революция в Англии. Сложившаяся рыночная ситуация стала второй объективной предпосылкой развития управления. Третья предпосылка связана с возникновением трансконтинентальных компаний. Их создание было завершено в конце XIX – начале XX века и превратило Америку в самый крупный единый (континентальный) рынок мира. Эти и другие факторы сделали возможным формирование крупных отраслей и конкретных предприятий, масштабы и сложность которых требовали формализованных методов управления. Таким образом, появление и оформление менеджмента как области научных исследований было, во-первых, ответом на потребности большого бизнеса в профессиональном управлении. Во-вторых, этому способствовала открывшаяся возможность воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции. И, в-третьих, явилось достижением небольшой группы инициативных и любознательных людей, проявивших горячее желание искать лучшие и эффективные приемы и способы выполнения работы. Успехи в развитии науки управления были взаимосвязаны с достижениями в других областях знаний, в том числе с развитием техники и исследованиями человека и человеческих отношений (математика, инженерные науки, психология, социология и др.). В силу этого менеджмент как управление организацией приобрел междисциплинарный характер. По мере того как развивались эти области знаний, теории и практики управления получали все больше информации о факторах, влияющих на успех организации. Междисциплинарную науку управления организацией стали называть управленческой мыслью. Полученные новые знания помогали специалистам осознавать причины, почему более ранние теории в определенных условиях не выдерживали проверки практикой, и находить новые подходы к решению управленческих проблем.

В то же время научно-технический прогресс привел к кардинальным изменениям во взглядах по отношению к бизнесу со стороны общества и государственных деятелей. Эти и другие факторы побудили представителей управленческой мысли проанализировать наличие не только внутренних, но и внешних по отношению к организации факторов, оказывающих влияние на успех в бизнесе. Были разработаны новые подходы к управлению, которые фактически отражали эволюцию менеджмента как науки. С учетом этой эволюции известны четыре подхода к управлению.

### Вклад различных школ в развитие управленческой мысли

Подходы, школы	Вклад различных школ
<p><b>1. <i>Подход с позиций школ управления</i></b> Школа научного управления (1885–1920)</p>	<p>Использование научного анализа для лучших способов выполнения задачи. Отбор работников, более всего подходящих для выполнения задач, и их обучение. Обеспечение работников ресурсами, необходимыми для эффективного выполнения задач. Систематическое и правильное (справедливое) использование материального стимулирования. Отделение управленческой работы от неуправленческой</p>
<p>Административная школа (1920–1950)</p>	<p>Развитие принципов управления организацией. Описание универсальных функций управления и видов управленческой деятельности. Систематизированный подход к управлению организацией. Определение структуры организации</p>
<p>Школа человеческих отношений (1930–1950)</p>	<p>Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности. Применение наук о человеческом поведении в управлении и формирование организации таким образом, чтобы каждый работник был использован в соответствии с его потенциалом</p>
<p>Школа науки управления (1950 – по настоящее время)</p>	<p>Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей. Развитие количественных методов оценки и обоснования в помощь руководителю, принимающему управленческие решения в сложных ситуациях</p>
<p><b>2. <i>Процессный подход</i></b></p>	<p>Управление – это единый процесс, представляющий непрерывную последовательность взаимосвязанных управленческих функций</p>
<p><b>3. <i>Системный подход</i></b></p>	<p>Организация – это открытая система, действующая во взаимодействии с внешней средой. Поэтому менеджмент должен быть направлен на достижение целей организации с учетом изменения факторов внешней среды и их влияния на организацию</p>
<p><b>4. <i>Ситуативный подход</i></b></p>	<p>Процесс управления – это система взаимосвязанных внутренних переменных организации, факторов внешней среды и конкретных методов управления. Пригодность и эффективность использования различных методов управления определяются ситуацией</p>

### 3. Законы и принципы менеджмента

Управление производством эффективно лишь тогда, когда оно основано на осмысленном применении объективных законов. Производство функционирует и развивается на основе комплекса законов экономики, социально-общественного устройства, научно-технического прогресса.

Основным звеном в системе управления являются объективные экономические законы, которые выражают устойчивые причинно-следственные связи в производственных отношениях, позволяющие определять существующие зависимости между отдельными процессами и явлениями в экономике. Система управления реализует эти связи и зависимости в различных сферах общественной жизни, являясь в то же время средством реализации экономических законов.

К общим законам управления следует отнести:

– закон **специализации** управления. Сущность этого закона состоит в том, что управление на предприятии осуществляется значительным числом работников. Поэтому возникает необходимость в разделении различных функций и полномочий отдельных людей и коллективов;

– закон **интеграции** управления. Само понятие интеграции изначально заложено в сути управления. Интеграция – это объединение разрозненных, специализированных действий в общий процесс функционирования и развития управления. Этот закон, как и первый, носит объективный характер, т.е. в практической работе управление не может быть осуществлено без объединения, координации деятельности многих работников;

– закон **необходимой и достаточной централизации** управления. На практике проявляется как закон оптимального сочетания централизации и децентрализации. Он предполагает, с одной стороны, централизованное, сконцентрированное управление, т.е. реализацию процесса управления по вертикали (сверху вниз), с другой – предусматривает необходимость передачи определенных полномочий управления на более низкие ступени иерархии;

– закон **демократизации** управления. Предполагает, что управление эффективно только в том случае, если оно удовлетворяет потребности конкретных людей. Для достижения этого важно, чтобы управление было не только профессиональным, но и демократичным. Демократизация управления предусматривает решение ряда важных вопросов: участие значительного числа работников в процессе управления, например, путем передачи им собственности (в виде акций или других ценных бумаг); применение закона децентрализации управления; нововведения в структуре управления и т.д.;

– закон **рационального использования времени**, или закон управления временем. Этот закон является одним из важнейших законов рыночной экономики. По сути, время трансформировалось в экономическую категорию, ценность которой обуславливает все стороны деятельности предпри-

ятия (длительность производства, быстроту оборота капитала, адаптацию к изменяющимся условиям и т.д.). При рыночной системе хозяйствования важно опередить своих конкурентов, быстрее найти новые рынки сбыта, раньше других приступить к выпуску новой продукции, своевременно преобразовать управленческие структуры и т.д.

Освоение экономических законов позволяет научно и обоснованно выявлять основные принципы, методы и способы управления производством, распределением и обменом материальных благ в соответствии с потребностями и интересами предприятия и его отдельных работников.

**Принципы менеджмента** вытекают из законов управления и отражают существенные черты экономической системы, в рамках которой они действуют и обусловлены производственными отношениями, господствующими в обществе. Основные принципы менеджмента можно условно разделить на три группы.

1. Принципы управления производством:

- принцип прибыльности, который связывается, в первую очередь, с качеством продукции и повышением производительности труда;
- принцип плановости основывается на экономической свободе товаропроизводителя и экономическом самоопределении личности;
- принципы, определяющие эффективность деятельности фирмы в будущем: компьютеризации, научной организации управленческого труда и инноваций;
- принцип проектирования организационных структур, предусматривающий полную реорганизацию управленческих и производственных структур один раз в 2–3 года.

2. Принципы управления людьми:

- ◆ партнерство в отношениях между менеджером и руководимым им коллективом;
- ◆ делегирование полномочий;
- ◆ создание атмосферы творческого поиска;
- ◆ отказ от привилегий;
- ◆ использование мер поощрения: экономических, моральных и социальных;
- ◆ расширение сфер общения с подчиненными;
- ◆ поддержание хорошего микроклимата;
- ◆ активное участие в формировании «корпоративной культуры» в фирме;
- ◆ достижение гармонии персоналий (психологическая совместимость в коллективе).

Принципы этой группы определяют политику менеджмента в странах с высокоразвитой экономикой – нацеленность на гуманизацию управления, приоритет человека в производственных и управленческих отношениях.

3. Принципы, способствующие формированию личности менеджера.

Эту группу принципов можно охарактеризовать как базисную в плане эффективности функционирования принципов первых двух групп.

Обеспечить действенность управления, эффективность производства, введение новшеств, завоевание рынков сбыта, гуманизацию управления и т.д. невозможно без профессионально подготовленного руководителя. В развитых странах приоритетными признаются следующие два принципа:

- самоменеджмент предусматривает формирование личности менеджера, воспитание и самовоспитание предпринимательских черт, характера, самостоятельности, активности и других деловых качеств;
- специальная подготовка менеджерских кадров включает широкий спектр вопросов: качество и уровень подготовки, формы обучения, способы и средства обучения и прочее.

#### **4. Основные функции управления**

Слово «функция» латинского происхождения, оно означает исполнение, деятельность, обязанность. **Функции управления** – виды деятельности, выполняемые всеми менеджерами для того, чтобы достичь целей организации. В своей совокупности управленческие функции составляют технологию управления. К наиболее важным общим функциям управления относятся следующие.

**Функция планирования** представляет собой первое звено в цепочке управленческого процесса в организации (предприятии, фирме). Планирование – выработка целей организации и определение наилучших способов их достижения. Процесс планирования содержит несколько этапов:

- выявление цели организации (это широкие долгосрочные ориентиры организации), т.е. того, ради чего предприятие функционирует;
- определение задач деятельности организации (это конкретные краткосрочные ориентиры);
- составление планов работ по выполнению определенных ранее задач и подготовка стандартов;
- разработка общих направлений реализации планов на каждом управленческом уровне, т.е. системы мер, направленных на достижение целей и задач;
- выработка конкретных схем и правил выполнения задач.

**Функция организации** – процесс распределения ресурсов для выполнения планов компании. На этой стадии менеджер должен учесть все виды деятельности, выполняемые работниками (от программного обеспечения компьютеров фирмы до работы водителей грузовиков и отправки корреспонденции), а также все технические средства и оборудование, используемые работниками в своей деятельности. Главная проблема – это выбор наиболее подходящего для целей и задач организации варианта разделения труда и последующее комплектование штата, включающего в себя соответствующие должности, а также определение размера заработной платы работников, помощь им в приобретении навыков и оценка качества их труда.

**Функция руководства** – действия, нацеленные на то, чтобы побудить людей работать эффективно и охотно. В определенные должности и взаимоотношения с людьми, диктуемые организационным процессом, вступают люди с различным опытом прошлого, с индивидуальными интересами, устремлениями и личными целями. Чтобы сплотить сотрудников и организацию в целом в эффективную рабочую команду, менеджер должен успешно овладеть руководством. Руководя подчиненными, управляющие могут давать задания, показывать, как выполнять работу, отдавать распоряжения, оценивать труд работников и исправлять их ошибки. Руководство состоит из двух взаимосвязанных процессов. Во-первых, оно включает в себя мотивацию, то есть создание у работников стимулов трудиться с полной отдачей. Во-вторых, руководство включает в себя наставничество, когда руководитель знакомит работника с тем, что и как он должен делать, показывая ему конкретные приемы выполнения работы, а также демонстрируя свое личное отношение и подход к труду.

**Функция контроля** – это наблюдение за тем, как организация движется к намеченной цели, пересмотр ее курса (если цели и задачи меняются в ответ на изменившиеся условия) и корректировка отклонений от принятого курса (если не удастся достичь поставленных целей и задач). Менеджеры судят о состоянии дел в компании на основе отчетов, получаемых от других работников компании и из внешних источников. Они вырабатывают ориентиры в соответствии с намеченными на этапе планирования целями и задачами. Затем при необходимости они вносят коррективы путем перепланирования, реорганизации или переориентации. Таким образом, в процессе контроля осуществляется согласование всех трех функций управления, поскольку выявляются недостатки, допущенные при их выполнении.

## 5. Методы менеджмента

Менеджмент рассматривает методы управления как совокупность разнообразных способов и приемов, используемых администрацией фирм для активизации инициативы и творчества людей в процессе трудовой деятельности и удовлетворения их естественных потребностей. Методы менеджмента бывают экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические.

**Экономические** методы воздействуют на имущественные интересы фирм и их персонала. В их основе лежат экономические законы общества, рынка и принципы вознаграждения за результаты труда. С одной стороны, экономические методы стимулируют деятельность фирм по удовлетворению интересов общества (система налогов, банковских кредитов и т.д.), с другой – служат для мотивации работы персонала (зарплата, премии, вознаграждения за инновации).

**Организационно-распорядительные** методы базируются на объективных законах организации совместной деятельности и управления ею, естественных потребностях людей в определенном порядке взаимодейст-

вия между собой. Организационно-распорядительные методы делятся на три группы:

*организационно-стабилизирующие*: устанавливают долговременные связи в системах управления между людьми и их группами (структура, штаты, положения об исполнителях, регламенты деятельности, концепции управления фирм);

*распорядительные*: обеспечивают оперативное управление совместной деятельностью людей и фирм; проявляются в форме договоров, приказов, распоряжений;

*дисциплинарные*: предназначены для поддержания стабильности организационных связей и отношений, а также ответственности за определенную работу.

*Социально-психологические* методы представляют собой способы воздействия на социальные и психологические интересы фирм и их персонала (роль и статус личности, группы людей, фирм, психологический климат, этика поведения и общения и т.д.). Они должны соответствовать морально-этическим и социальным нормам общества.

*Социальные методы*:

– повышение социально-производственной активности (копирование лидеров, установление стандартов образцового поведения во всех сферах деятельности);

– поддержание социальной преемственности (конкурсы мастерства, посвящение в квалифицированные кадры персонала, праздники основания и успешного завершения крупных деловых операций фирм и т.д.);

– социальное нормирование (установление норм отношений между работниками фирм, правила внутреннего распорядка, производственного этикета; выработка и неукоснительное соблюдение ценностей, единых для всего персонала фирмы и т.д.);

– моральное стимулирование (индивидуальное и коллективное).

*Психологические* методы в практике менеджмента используются в целях гармонизации взаимоотношений работников фирм и установления наиболее благоприятного психологического климата. К ним относятся:

– гуманизация труда (ликвидация монотонности, цветовая раскраска помещений и оборудования, использование специально подобранной музыки);

– психологическое побуждение (поощрение творчества, инициативы и самостоятельности);

– удовлетворение профессиональных интересов, повышение творческого содержания труда;

– профессиональный отбор и обучение персонала фирм для более эффективного применения индивидуальных способностей личности в трудовой деятельности;

– отбор людей по психологическим характеристикам и развитие необходимых психологических качеств;

- комплектование малых групп, исходя из критерия психологической совместимости работников;
- установление нормальных взаимоотношений между руководителями и подчиненными.

## **6. Характеристика и элементы организации**

Поле деятельности менеджера является организация. Под *организацией* понимается группа людей, объединенных общими целями. Такими целями в менеджменте является получение прибыли и решение уставных задач организации. В качестве организаций могут выступать предприятия, учреждения, а также объединения нескольких организаций. Организации, как правило, имеют правовой статус юридического лица. Любая организация предполагает определенное расположение ее на территории и в рамках отведенного для нее там места, конкретную структуру – составные части и их взаимодействие (иерархию, взаимосвязь), а также разделение между этими частями предусмотренных для них обязанностей – функций.

*Характеристика* каждой организации должна предусматривать:

- основные цели и задачи;
- составные части (подразделения);
- распределение функций между подразделениями;
- используемые ресурсы;
- внешнюю и внутреннюю среду;
- систему управления;
- объем управленческой деятельности.

*Целью* организации (конечной задачей) является получение прибыли (для коммерческих организаций) и выполнение своего уставного предназначения (для некоммерческих организаций). Задачи организации характеризуют шаги, ведущие к достижению этой цели. В соответствии с целями и задачами организации и потребностями эффективного управления создаются необходимые подразделения.

Деятельность организации предусматривает использование различных *ресурсов*: природных (пахотная земля, полезные ископаемые, водные ресурсы); капитала (материальная и интеллектуальная собственность); трудовых (физические и умственные способности персонала); управленческих (способность рационально распорядиться ресурсами, организовать работу). В процессе деятельности организации происходит целенаправленная переработка материалов, энергии и информации.

*Внешнюю среду* организации образуют экономика страны, рыночная конъюнктура, законодательство, органы власти, государственного и муниципального управления, общественные организации, партнеры, конкуренты, средства массовой информации, уровень техники и технологий, моральные ориентиры общества и т.п.

*Внутренняя среда* организации – это ее миссия, цели, задачи, персонал, структура, технологии управления, производства, работы с информацией.

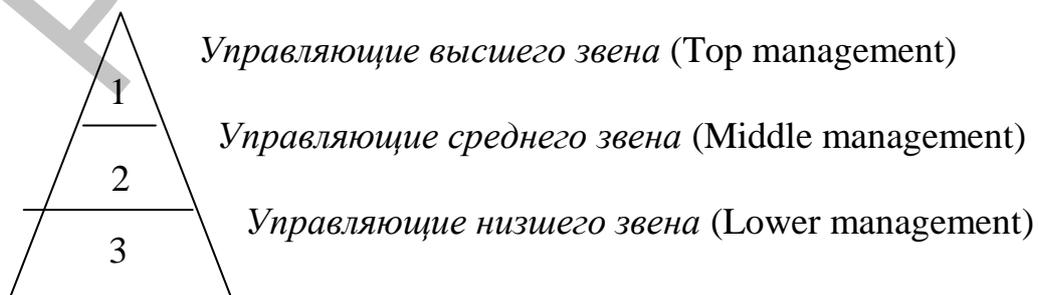
*Система управления* является важнейшей характеристикой организации. Эта система предполагает наличие и функционирование руководителей и объектов управления, каналов для передачи командной информации и информации состояния (обратной связи), целенаправленную переработку этой информации, деятельность по подготовке и принятию управленческих решений.

*Объем* управленческой деятельности напрямую связан с составом, содержанием и масштабом решаемых организацией задач и может в зависимости от этого выполняться следующим образом:

- при ограниченном круге задач организацией может руководить один из их исполнителей;
- расширение круга задач требует выделения для управления организацией специального человека – менеджера;
- дальнейшее увеличение поля деятельности организации, связанное с умножением и усложнением стоящих перед ней задач, требует создания линейной иерархии и функциональной специализации руководства, появления профессионального управления – менеджмента.

## 7. Элементы процесса управления

Эффективность работы в организации определяется степенью и уровнем развития вертикального разделения труда. Такое разделение и образует уровни управления или иерархию управления. Слово «иерархия» пришло в теорию и практику управления из церковной сферы. Сам термин происходит от сочетания греческих слов hieros (святой, священный) и arche (власть). В науковедении иерархия отражает расположение частей или элементов целого (какой-то системы, например) в порядке от высшего к низшему. В управлении *иерархия* означает структуру, расположение субъектов, должностей, служебных званий, чинов в порядке их подчинения (иерархическая лестница). **Иерархия** – это синоним структуры власти, имеющей ступенчатое (уровневое) строение, это одновременно и принцип управления, отражающий подчинение субъектов низших уровней субъектам высших уровней.



**Иерархия управления** – организационная структура, имеющая форму пирамиды, состоящая из высшего, среднего и низшего звеньев управления.

Управляющие высшего звена – это представители высшего уровня управления, которые обладают наибольшей властью и несут ответственность за деятельность всей компании. Примером может служить генеральный директор предприятия, который определяет задачи организации, разрабатывает долгосрочные планы, формулирует политику и представляет компанию за ее пределами. Управляющие высшего звена могут именоваться по-разному (председатель совета директоров, президент, вице-президент), однако выполняют схожие функции. В обязанности управляющих среднего звена входят разработка планов по осуществлению общих задач, установленных на высшем уровне управления, и координация работы управляющих низшего звена. Средний уровень управления включает в себя менеджеров предприятия, менеджеров отделов и служб, а также других подразделений. На низшем уровне управленческой иерархии сосредоточены управляющие низшего звена (или менеджеры-контролеры). Они наблюдают за работой исполнителей и претворяют в жизнь планы, разработанные на более высоких уровнях управления. Этот уровень объединяет следующие должности: цеховой мастер, мастер участка, руководитель группы и заведующий подразделением конторского типа. Снижая издержки производства и децентрализуя свою деятельность, компании сокращают число рабочих мест на среднем уровне управления и одновременно делегируют властные полномочия управляющим низшего звена. Более высокая степень ответственности вынуждает менеджеров низшего звена повышать свой образовательный уровень и лучше осваивать управленческие навыки.

Управленческой деятельности в целом присуще большое разнообразие конкретно выполняемой работы, ее кратковременность и фрагментарность. Поведение менеджеров в организации определяют их **роли**. Роли руководителя являются набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретной организации и конкретной должности, которые должен играть руководитель в конкретной ситуации. При этом отдельная личность может влиять на характер исполнения конкретной роли, но не на ее содержание. Выделяют 10 ролей, которые выполняют руководители в различные периоды управления и в разной степени применительно к специфике и масштабам организации, а также занимаемой ими должности. Эти роли объединены в три группы: межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений.

Межличностные роли, называемые также ролевыми установками, определяют поведение менеджера как главы (главного руководителя) и связующего звена при выполнении работы, связанной с людьми в организации и вне ее. Информационные роли (ролевые установки) всех менедже-

ров включают функции принимающего (приемника) и распределяющего (распределителя) информацию, связанные с получением, сбором и распространением информации, а также представителя организации при представлении ее во внешней среде. Роли, связанные с принятием решений, определяют поведение менеджеров как предпринимателя, устраняющего нарушения в работе организации, распределителя ресурсов в организации для достижения ее целей и ведущего переговоры для достижения выгоды и устранения препятствий в достижении успеха организации. Менеджеры непрерывно меняют роли, сталкиваясь с ежедневными проблемами и непредвиденными ситуациями. Однако в зависимости от организационного уровня менеджера один тип ролей может преобладать над другими по своему значению.

## **8. Формирование вертикальной структуры**

**Организационная структура** – это одновременно способ и форма объединения людей для осуществления общих для них производственных и управленческих целей. Организационная структура предприятия документально фиксируется в графических схемах структуры, штатных расписаниях персонала, положениях о подразделениях аппарата управления, должностных инструкциях отдельных исполнителей. *Важнейшие характеристики организационных структур*: количество звеньев; иерархичность: число ступеней или уровней; характер распределения полномочий и ответственности по вертикали и горизонтали структуры системы управления. Чтобы разработать организационную структуру компании, менеджеры должны учесть три стадии:

- 1) *формирование вертикальной структуры* (создание рабочих мест под конкретные функции, выполнение которых необходимо для осуществления запланированной работы);
- 2) *подразделение на отделы* (группировка рабочих мест по отделам и более крупным структурным единицам);
- 3) *формирование горизонтальной структуры* (координация всех функций для достижения единства в работе).

**Вертикальная структура** связывает деятельность высших организационных звеньев со средним и нижним уровнями структуры для достижения общих целей организации. Управляющие высшего звена, определив предназначение и цели организации, формулируют конкретные задачи, необходимые для достижения этих целей. А для выполнения этих задач они нанимают людей, которые могут помочь им в достижении целей. Поскольку лишь немногие работники обладают квалификацией, необходимой для выполнения всех функций, в которых нуждаются компании, они могут действовать только благодаря разделению труда (или специализации).

Организация работает слаженнее, если работники знают не только, что именно и когда им следует делать, но также – кто следит за тем, пра-

вильно ли они выполняют порученное дело. Поэтому менеджеры, которые занимаются планированием, разрабатывая систему разделения труда для организации, должны позаботиться о предоставлении достаточного объема полномочий тем, кому они понадобятся для выполнения этой конкретной работы. Во всех организациях работники наделены определенными должностными обязанностями, то есть они должны выполнять возложенные на них функции и реализовывать цели и задачи, связанные с их должностью.

Руководители отвечают за то, чтобы все сотрудники выполняли свои обязанности, опираясь на властные полномочия – право принимать решения, отдавать приказания, предпринимать меры и распределять ресурсы для достижения целей организации. Структурная схема организации наглядно демонстрирует, кто и по отношению к кому обладает властными полномочиями, кто какие обязанности несет и кто перед кем отвечает за их выполнение.

Каждая вертикальная структура имеет совершенно определенные каналы реализации властных полномочий и обмена информацией. Распределяя задания, полномочия и обязанности, вертикальная структура формирует систему соподчиненности – непрерывную линию власти, которая связывает каждый уровень работников со следующим. Эта линия соподчиненности определяет, кто обладает полномочиями отдавать распоряжения, и кто кому подотчетен. Соподчиненность связана с двумя основными принципами: 1) каждый работник подотчетен только одному начальнику и 2) структура власти в организации охватывает всех работников и имеет строго определенный вид.

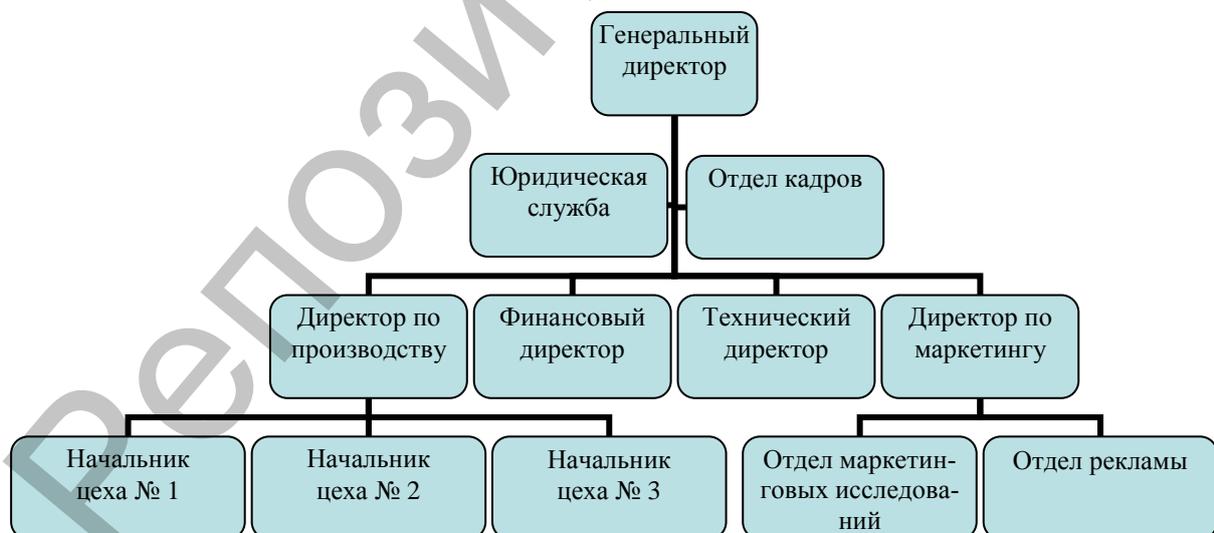


Рис. 1. Схема линейно-штабной организационной структуры.

Наиболее простая и распространенная система соподчиненности называется линейной организационной структурой, в которой четко воплощена передача власти от верхних эшелонов к нижним. Предприятия,

организованные по типу линейной структуры, пользуются рядом практических преимуществ. Благодаря тому, что в линейной организации менеджеры четко представляют себе свою сферу полномочий по принятию решений, этот процесс существенно ускоряется, упрощается поддержание дисциплины, а также легко устанавливаются каналы делового общения, которое носит непосредственный характер. Кроме того, благодаря простоте линейной организации она обходится дешевле.

Вместе с тем в линейной организации заложены, по крайней мере, три существенных недостатка. Во-первых, поскольку все решения принимаются в централизованном порядке, постольку работники более низких уровней лишены возможности освоения опыта, необходимого им для продвижения по служебной лестнице. Во-вторых, технические сложности в деятельности фирмы требуют порой специальных знаний, которыми ее высшие руководители могут не обладать и которые не имеют возможности приобрести в короткие сроки. В-третьих, расширение масштабов деятельности компании может повлечь за собой такое увеличение уровней соподчиненности, которое, в свою очередь, замедлит обмен информацией и принятие решений.

Более сложная система, известная под названием *линейно-штабной организационной структуры*, возникла под воздействием необходимости сочетать специализацию с управленческим контролем. В организации этой формы четко выражена соподчиненность сверху донизу, но она также включает в себя функциональные группы работников, находящихся под началом административного аппарата. Обычно линейная организация охватывает управление основной деятельностью организации. Административный аппарат дополняет линейную организационную структуру, предоставляя консультации и специализированные услуги. Представители аппарата не входят в структуру соподчиненности линейной организации. Главное преимущество линейно-штабной организационной структуры состоит в возможности подключать специалистов в конкретных областях к формальной структуре соподчинения.

## **9. Формирование структурных подразделений**

Формирование структурных подразделений означает, что организация группирует своих работников по отделам, которые затем объединяет в более крупные структурные единицы, необходимые для реализации ее целей. Определяя, каким образом распределяются людские ресурсы внутри организации, структура подразделений, естественно, влияет на то, как эта организация работает; например, она диктует численность управляющих, необходимых для связи каждого отдела с более высокими и более низкими иерархическими уровнями.

Отделы могут быть сформированы в соответствии с функцией (что люди делают), специализацией (по продукции, технологическому процессу, клиентуре или географии деятельности), а также по командам (включая

управляющего проектом), матрицам (сочетание функциональных и специализированных подразделений) и сетям (организации, связанные между собой электронной системой и выполняющие жизненно важные функции). Такие типы подразделений не исключают друг друга, поэтому в одной и той же организации могут использоваться несколько из них.

**Функциональное** деление – подразделение работников организации на группы в зависимости от схожести их навыков, опыта, сферы деятельности и используемых ресурсов. К наиболее типичным функциональным подразделениям относятся производственные и маркетинговые отделы, отделы кадров, финансовые и исследовательские отделы, бухгалтерия.

При **специализированном** делении отделы формируются в соответствии с единообразием продукции, производственного процесса, круга покупателей или географии деятельности. В такой структуре каждое подразделение – это самостоятельная единица, обладающая всеми функциональными ресурсами, необходимыми для достижения цели. То есть такой структурной единице практически не требуется поддержка других подразделений. Например, в функциональной структуре все бухгалтеры были бы собраны в один отдел, а все инженеры – в другой, в то время как в специализированной структуре группы инженеров и бухгалтеров входят в каждое подразделение. Одно из различий между функциональной и специализированной структурами определяется уровнем, на котором принимаются решения. В функциональной структуре различия в обязанностях инженеров и бухгалтеров устанавливались бы на высшем уровне управления. В специализированной структуре решение спускается ниже по иерархии до уровня глав подразделений.

Специализированные подразделения обладают многими достоинствами. Они способны быстро реагировать на изменения, потому что не должны координировать свою деятельность с другими подразделениями, что делает организацию более гибкой. Подобная структура способствует улучшению обслуживания потребителей, так как каждое подразделение занимается ограниченным кругом товаров, потребителей или географических регионов. В такой структуре руководителям верхних уровней легче сосредоточиться на комплексных проблемах, а начинающие менеджеры приобретают более широкий профессиональный опыт (поскольку имеют возможность испробовать себя в выполнении различных функций в своем подразделении). Но подразделение по типу специализации имеет и свои недостатки. Оно может привести к дублированию ресурсов в разных структурных единицах, увеличивая тем самым величину издержек. Кроме того, координация между подразделениями может оказаться слишком слабой: работники отдельных подразделений порой слишком сильно концентрируются на узких целях своего подразделения и, в конце концов, забывают о конечной цели организации. И, наконец, может возникнуть ситуация, когда подразделения начнут конкурировать друг с другом за работни-

ков, денежные средства и другие ресурсы, а такое соперничество способно нанести ущерб организации в целом.

**Командное деление** – распределение работников в функциональные отделы и одновременно – в команды, действующие на постоянной или временной основе. Стремление современных компаний привлечь к принятию решений более низкие уровни управления привело к распространению тенденции командного деления, когда работники распределяются по функциональным отделам и одновременно по постоянным и временным командам, призванным решать общие проблемы организации. Команды придают организациям большую гибкость и способность реагировать на изменения. Они также стимулируют работников к творческой деятельности, развивают стратегическое мышление, облегчают координацию различных функций. Однако командам свойственны и некоторые недостатки. Среди членов команд могут возникать конфликты, связанные с двойным подчинением. Из-за необходимости тратить время на проведение собраний и совместных обсуждений реальная производительность труда в командах может снизиться. И, наконец, командам порой свойственна чрезмерная децентрализация принятия решений, из-за чего функциональные менеджеры теряют контроль над ситуацией, а у лидеров команд стремление к групповым целям отодвигает на второй план общие цели корпорации.

При **матричном делении** работников объединяют одновременно в постоянные функциональные группы и проектные команды, используя комбинацию принципов как функциональной, так и специализированной структур. Организации используют матричную структуру, когда работа функциональных подразделений требует сложных навыков и высокой квалификации, а также гибкого подхода для успешного функционирования в динамичной среде.

При **управлении проектом** работники, объединенные в функциональные группы, временно расстаются с постоянными рабочими местами в обычной иерархии, когда им поручается работа над конкретным проектом. После ее завершения временная проектная команда расформировывается. Например, компания «Мерк» назначает руководителя проекта для каждого многообещающего исследования. Этот менеджер должен вести проект от начала до конца и контролировать его продвижение по всем многочисленным подразделениям – от исследовательского отдела до правительственного утверждения, в котором проект получает окончательное одобрение. Именно руководитель проекта убеждает ученых различного профиля уделить свое время и средства любому проекту, который укрепляет доверие к конкретному товару и способствует сплоченности членов команды.

**Сетевое деление** – относительно недавнее изобретение; при этом основные функции распределяются по отдельным компаниям, которые связаны между собой и с небольшой головной организацией, являющейся их штаб-квартирой, единой электронной системой. Подразделения, занимаю-

щиеся инженерными разработками, маркетингом, научными исследованиями и бухгалтерией, теперь не являются составными частями одной организации; они становятся самостоятельными организациями, работающими по контракту. Сетевой подход особенно удобен для международных операций, поскольку позволяет привлекать ресурсы со всего света. Сетевой структуре присуща особенная гибкость благодаря ее способности привлекать именно те ресурсы, которые требуются, а затем переходить на другие в течение короткого промежутка времени. Организация может постоянно меняться, а работникам предоставляется широкое разнообразие видов деятельности, и они получают огромное удовлетворение от работы. Однако этот подход лишает руководство непосредственного контроля, поскольку отдельные операции так широко разбросаны. Кроме того, одна из компаний в сети может потерпеть неудачу в своем бизнесе или сорвать необходимые поставки, что вызовет серьезные проблемы у головной организации. Наконец, маловероятно, что в этих условиях у работников появится преданность основной компании и командный дух.

## 10. Характеристика неформальной организации

В каждом трудовом коллективе наряду с формальной (официальной) структурой взаимоотношений существуют и неформальные (неофициальные) отношения между членами коллектива. Если официальные отношения регламентируются соответствующими инструментами, приказами, распоряжениями, то неофициальные не регламентируются никем и ничем. Группы людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации, называются формальными. Первейшей их функцией является выполнение конкретных задач и достижение целей организации. Отношения между людьми регулируются различного рода нормативными документами: законами, постановлениями, приказами, распоряжениями и т.д.

Стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей, признается **неформальной группой (организацией)**. Отношения между членами такой группы формируются на основе личных симпатий. Члены группы связаны общностью взглядов, склонностей и интересов. Здесь нет списка членов коллектива, указаний на обязанности, согласованные роли. Неформальные группы существуют в каждой организации. Для организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали. Неформальная группа может способствовать процветанию или же тормозить развитие организации. Задача менеджера состоит в том, чтобы минимизировать влияние этих групп и направлять в нужное русло их власть.

Причины, побуждающие людей вступать в неформальные отношения, можно сгруппировать следующим образом: чувство принадлежности, взаимопомощь, общение, симпатия. Неформальные организации одновременно могут быть похожими и непохожими на формальные организации.

Поэтому можно выделить признаки, характеризующие неформальные организации:

- *социальный контроль*. Речь идет об установлении и укреплении норм – групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения (иначе отчуждение). Менеджеру в этой связи следует знать, что социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать положительное влияние на достижение целей формальной организации;
- *сопротивление переменам*. В неформальных организациях всегда наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации;
- *неформальные лидеры*. Их отличие от формальных состоит в том, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Опора неформального лидера – признание его группой. Неформальный лидер выполняет две первостепенные функции: помогает группе в достижении ее целей, поддерживает и укрепляет ее существование.

Существование неформальных групп в организации – вполне нормальное явление. Такие группы чаще всего укрепляют трудовой коллектив, и формальный руководитель организации должен их поддерживать. Товарищеские контакты во время работы и по ее окончании, сотрудничество и взаимопомощь формируют здоровый психологический климат в организации.

## 11. Система работы с кадрами

В системе управления каждой организации существует подсистема управления кадрами и социальным развитием коллектива (отдел кадров), но основную часть работ по управлению кадрами выполняют руководители подразделений. *Управляющие персоналом* – это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главные цели которых – повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы его развития. Общая численность сотрудников службы управления персоналом составляет примерно 1,0–1,2% от общей численности коллектива. Роль и организационный статус службы управления персоналом во многом определяются уровнем организационного, финансового, потенциального развития организации и позицией ее руководства.

Современный подход к формированию общей концепции и структуризации функционального разделения труда в области управления персоналом в организации предполагает выделение следующих блоков:

1. Определение потребности в персонале: планирование качественной и количественной потребности в персонале, выбор методов расчета количественной потребности в кадрах.

2. Обеспечение персонала: получение и анализ маркетинговой информации в области персонала, разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале, отбор персонала и его оценка, адаптация персонала, управление занятостью.

3. Развитие персонала: планирование и реализация карьеры и служебных перемещений, профессионального и административного роста, организация и проведение обучения.

4. Использование персонала: организация и обеспечение трудовых процессов, определение содержания и результатов труда на рабочих местах, анализ затрат и результатов труда, управление производительностью труда, производственная социализация, введение персонала, его адаптация в трудовой деятельности, упорядочение рабочих мест, высвобождение персонала.

5. Мотивация результатов труда и поведения персонала: управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения, управление конфликтами, использование монитарных побудительных систем (оплаты труда, участия персонала в прибылях и в капитале предприятия и др.), обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда, использование немонитарных побудительных систем (групповой организации и социальных коммуникаций, демократического стиля и методов руководства, регулирования рабочего времени).

6. Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом: правовое регулирование трудовых взаимоотношений, учет и статистика персонала, информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам, разработка кадровой политики.

7. Разработка и осуществление социальной политики предприятия.

8. Обеспечение рациональных условий труда: создание условий безопасного труда и благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы.

9. Профилактика и ликвидация конфликтов.

10. Организация инновационной деятельности.

11. Участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работников.

Свои функции служба управления персоналом выполняет совместно с руководителями предприятия, линейных и функциональных подразделений. Объем работ по каждой из этих функций зависит от размеров предприятия, характеристик производимой продукции, ситуации на рынке труда, квалификации персонала, степени автоматизации производства, социально-психологической обстановки на предприятии и за его пределами.

Развитие службы управления персоналом обычно начинается с появления штабных звеньев с чисто консультативными функциями, а затем, по мере развития кадрового потенциала, служба персонала наделяется управленческими полномочиями и начинает непосредственным образом участвовать в руководстве организацией.

Возможны следующие варианты оргструктуры службы управления персоналом:

1) при малой численности персонала и незначительной трудоемкости функции системы управления персоналом выполнение отдельных задач поручается конкретному специалисту, а не подразделению;

2) при достаточно обособленных в пространственном и административном отношениях функциональных сферах организации создается служба управления персоналом, имеющая несколько подразделений (например, служба персонала исследований и разработок, служба персонала управления финансами и учетом, служба персонала производства и др.);

3) при продуктивном типе структуры центральная служба персонала, подчиненная руководителю организации, включает в себя службы персонала по продукту А, Б, В и т.д., при этом наличие централизованной службы персонала определяется степенью юридической и административной самостоятельности продуктовых дивизионов;

4) в крупных организациях с широкими финансовыми возможностями может наблюдаться дальнейшее структурирование внутренних подразделений системы управления персоналом с выделением самостоятельных отделов, например, отдела обучения (подготовки и переподготовки кадров).

## 12. Управленческий труд

Понятие управленческого труда в определенной мере связано с понятием управления как объекта или сферы его приложения. Если считать, что любой труд проявляется в двух формах – физической и умственной, то одной из разновидностей умственного труда является управленческий.

Управленческий труд выделился в особую категорию общественного труда с последующей дифференциацией по видам и подвидам работ и основывается на понимании управления как вида профессиональной деятельности, присущей всякому совместному труду. Если в одном общем процессе труда участвует группа лиц, то обязательно возникает необходимость координации их трудовых усилий.

**Управленческий труд** – это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом. По сути это планомерная деятельность работников административно-управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль за работой сотрудников организации. Содержание управленческого труда зависит от его объекта и определяется структурой производственных процессов, приемами труда, его техническим оснащением, а также взаимоотношениями, которые возникают в процессе выполнения управленческих функций.

Управленческий труд имеет свои специфические особенности:

- 1) он участвует в создании материальных благ не прямо, а через труд других лиц;
- 2) в качестве предмета управленческого труда выступают управленческий процесс и люди, участвующие в нем;
- 3) его результатом являются управленческие решения;
- 4) средствами труда служит организационная и вычислительная техника;
- 5) это труд умственный, поэтому прямое измерение его производительности возможно лишь в отношении технических исполнителей и отчасти специалистов.

С развитием рыночных отношений, дальнейшим углублением процессов разделения и кооперации труда управленческий труд обособляется в относительно самостоятельную сферу и закрепляется определенными организационными формами, образующими в совокупности автономную систему управления организацией. От уровня управленческого труда зависит не только использование поверхностных, но и глубинных (стратегических) резервов организации. Главная особенность этого вида трудовой деятельности состоит в том, что задачи развития и совершенствования организации руководитель решает в организационном аспекте, воздействуя на людей, которые непосредственно должны решать эти задачи.

### **13. Культура управленческого труда**

Одним из основных элементов менеджмента является управленческая культура. Управленческая культура – совокупность типических для менеджера ценностей, норм, точек зрения и идей, которые сознательно формируют образец его поведения. В основе управленческого труда лежат определенные нормы, которые должны строго соблюдаться менеджером. Наиболее важные из них:

- 1) юридические нормы управленческого труда, которые отражены в государственно-правовых нормативных актах. Культура менеджера в этом смысле состоит в знании и выполнении юридических норм;
- 2) моральные нормы – регулируют поведение менеджера в области нравственности и морали;
- 3) организационные нормы – устанавливают структуру организации, состав и порядок деятельности функциональных подразделений и их руководителей; правила внутреннего распорядка и другие нормы организационного плана, принятые в организации;
- 4) экономические нормы – регулируют экономическую деятельность организации.

Имеются и другие виды норм (технические, эстетические и т.п.), которые определенным образом формируют управленческую культуру. В конечном итоге образуется совокупность элементов, характеризующих деятельность менеджера в рамках культуры управленческого труда.

*Личная культура.* Включает уровень квалификации; этическое воспитание; личную гигиену и внешний вид; форму обращения к подчиненным и т.п.

*Рациональное распределение рабочего времени.* Это четкое планирование персональной работы по следующим направлениям: работа с документами; работа с кадрами; решение социально-экономических вопросов; решение коммерческих вопросов; совещания, переговоры; непроизводительные затраты времени; неуточненное время.

*Культура содержания рабочего места.* На рабочем столе должны находиться лишь нужные для работы документы. В служебном помещении необходимо своевременно проводить уборку, заменять вышедшую из строя мебель.

*Культура проведения массовых мероприятий.* Это включает культуру проведения различного рода совещаний, переговоров и бесед.

*Культура приема посетителей.* Предполагает соблюдение правил и требований при приеме работников, как по личным, так и по служебным вопросам. Большинство руководителей устанавливают для приема определенные дни и часы. Если руководитель по каким-то причинам не может проводить прием, то это должен осуществлять его заместитель.

*Культура в работе с письмами.* Это обязательная регистрация писем, определение сроков их рассмотрения, персональная ответственность руководителя за своевременное и правильное реагирование на них, обязательный ответ на каждое письмо.

*Культура речи.* Около 80% рабочего времени менеджера связано с контактами с людьми. Поэтому умение говорить (общаться) является важной составной частью культуры труда менеджера.

*Организационная культура руководителя.* Определяет степень владения знаниями теории управления, методами организаторской работы, умениями выполнять разнообразные организационные процедуры: подбор и расстановку кадров, работу с кадрами; разработку организационных норм, планов личной работы; постановку задач и доведение их до исполнителей, распорядительство, контроль исполнения и др.

## **14. Характеристика управленческих решений**

Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Выработка и принятие решений – это творческий процесс в деятельности руководителя. **Управленческое решение** – это наиболее рациональный вариант действий из множества возможных при данных условиях функционирования системы управления. В более широком понимании управленческое решение рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий,

обеспечивающих реализацию управленческих задач. Управленческие решения можно классифицировать по следующим признакам:

- по степени влияния на будущее организации: стратегические и тактические;
- по функциональному назначению: плановые, организационные, координирующие, регулирующие, контрольные;
- по сферам действия: экономические, социальные, технические, технологические, кадровые и др.;
- по продолжительности: долго-, средне- и краткосрочные;
- по масштабу решаемых проблем: общие, частные;
- по форме подготовки: единоличные, коллегиальные и коллективные решения;
- по жесткости регламентации: контурные, структурированные и алгоритмические;
- по признаку принадлежности к иерархическим уровням системы менеджмента: высшего, среднего, низшего уровней;
- по методам разработки: эвристические, графические, аналитические;
- по степени обязательности исполнения: директивные, рекомендательные и ориентируемые;
- по степени сложности: простые, сложные и уникальные;
- по методам выработки: шаблонные и творческие;
- по частоте принятия: одноразовые (случайные) и повторяющиеся;
- по широте охвата: общие (касающиеся всех сотрудников) и специальные.

В теории менеджмента выделяют также интуитивные, адапционные и рациональные решения. *Интуитивное* решение основывается на предположении руководителя, что его выбор правилен. На него влияет так называемое «шестое чувство», своего рода озарение, посещающее менеджеров, обладающих широким кругозором. *Адапционные* решения основываются на общих знаниях, здравом смысле – осмысленном опыте жизни, профессиональной деятельности, обостренном чувстве реальности. Оно предполагает осуществление тех шагов (с поправкой на сегодняшний день), которые в аналогичной ситуации в прошлом были успешными. Положительной стороной такого решения является простота и оперативность. Однако для него свойственна субъективность, обусловленная особенностями личности, принимающей решение. *Рациональное* решение предполагает использование научных методов и объективных критериев. Но полный рационализм также невозможен.

Исследования показывают, что в 45 процентах случаев решения не принимаются из-за неприятной проблемы, в 35 процентах случаев – из-за нечеткого распределения обязанностей, в 20 процентах случаев принимаются неправильные решения. Таким образом, на практике любые решения содержат элементы иррациональности и субъективизма, что предъявляет определенные требования к личности менеджера.

Управленческие решения, особенно в крупных компаниях, затрагивают интересы множества людей, что требует тщательной и всесторонней их подготовки. Поэтому принятие решения выступает как процесс, требующий организации и управления. Модель принятия решения следующая:

- 1 этап – анализ проблемной ситуации и постановка задачи;
- 2 этап – определение параметров операции и выбор показателей ее успешности;
- 3 этап – построение описательной (концептуальной) модели выбора решения;
- 4 этап – формирование решения.

Процесс принятия решения завершается реализацией решения, анализом полученных результатов и корректировкой решения.

## **15. Методы принятия управленческих решений**

При выработке и принятии управленческих решений применяется большая группа методов. Эвристические методы применяются в том случае, если между элементами проблемной задачи зависимости выражаются качественными характеристиками. Эвристические методы основаны на логике, здравом смысле и теоретических рассуждениях. Они позволяют находить приближенные к оптимальным решения. Одной из основных причин использования эвристических методов является наличие большого числа ограничений и неопределенностей, влияние которых анализом определить практически невозможно или экономически нецелесообразно. В большей части эвристические методы базируются на интуиции менеджера. Их преимущество состоит в том, что принимаются они оперативно, недостаток – неформальные методы не гарантируют от выбора ошибочных (неэффективных) решений.

Коллективные методы обсуждения и принятия решений могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «мозговой штурм», или «мозговая атака». Он предназначен для выявления новых идей и способов решения проблем в ходе их обсуждения при благоприятной атмосфере для генерирования инноваций. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами. *Метод Дельфы* получил название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами – предсказателями будущего. Метод Дельфы используется для экспертизы решений группой экспертов в 4 тура, в ходе которых они знакомятся с оценками коллег и в результате вырабатывают консолидированное мнение, учитывающее суждение членов всей группы. *Кольцевая* (японская) система предполагает принятие решений в соответствии с индивидуальными предпочтениями. Если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов: принципа большинства голосов, принципа диктатора, принципа

Курно, принципа Парето, принципа Эджворта. Зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

Количественные методы принятия решений базируются на использовании экспертами больших информационных возможностей компьютерной техники и считаются наиболее современными:

- ♦ линейное моделирование – используются линейные зависимости;
- ♦ динамическое программирование – позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач;
- ♦ вероятностные и статистические модели – реализуются в методах теории массового обслуживания;
- ♦ теория игр – моделирование ситуаций, принятие решений в которых должно учитывать несопадение интересов различных подразделений;
- ♦ имитационные модели – позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

## 16. Требования к менеджеру

Эффективное руководство предполагает способность менеджера разделить свое видение проблем с другими, а также мотивировать сотрудников для достижения поставленных целей (управление вместе с людьми, а не управление людьми). Поскольку и люди и ситуации постоянно меняются, менеджер должен быть достаточно гибким, чтобы приспособиться к непрекращающимся переменам. В связи с этим необходима разработка общей модели современного менеджера.

**1. Знания и умения менеджера.** Современный менеджер во всем мире воспринимается как эффективно работающий и активно внедряющий инновации руководитель (менеджер = лидер + власть + стиль работы + карьера). Менеджер должен иметь широкий кругозор и системное нестандартное мышление по вопросам внутренней взаимосвязи, факторов корпорации и взаимодействия последних с внешней средой. Он должен иметь высокие человеческие качества и психологические способности, не бояться идти на разумный и взвешенный риск, уметь осуществлять бизнес-проектирование, разрабатывать, корректировать и осуществлять бизнес-план, а также проводить маркетинговые исследования и создавать новые рыночные ниши.

**2. Личные качества менеджера.** Менеджеру необходимо иметь:

- ♦ жажду знаний, профессионализм, новаторство и творческий подход к работе;
- ♦ упорство, уверенность в себе и преданность делу;
- ♦ нестандартное мышление, изобретательность, инициативность и способность генерировать идеи;
- ♦ психологические способности влиять на людей;
- ♦ коммуникабельность и чувство успеха;
- ♦ эмоциональную уравновешенность и стрессоустойчивость;

- ♦ открытость, гибкость и легкую приспособляемость к происходящим изменениям;
- ♦ ситуационное лидерство и энергию личности в корпоративных структурах;
- ♦ внутреннюю потребность к саморазвитию и самоорганизации;
- ♦ энергичность и жизнестойкость;
- ♦ склонность к успешной защите и столь же эффективному нападению;
- ♦ ответственность за деятельность и за принятые решения;
- ♦ потребность работать в коллективе и с коллективом.

**3. Этические нормы менеджера.** Менеджер в своей деятельности с коллегами и партнерами руководствуется общепринятыми нравственными правилами и нормами: следовать методам честной конкуренции; не использовать «грязные деньги» в своей деятельности; «играть в открытую», если партнер делает так же, стараться выполнить данное им обещание при любых условиях, использовать только честные методы при попытке влиять на подчиненных, быть требовательным, но не оскорблять достоинство, быть внимательным и предупредительным.

**4. Личные ресурсы менеджера.** Информационный и человеческий потенциал, а также время являются основными ресурсами менеджера. При умелом и эффективном их использовании руководитель обеспечивает получение высоких результатов, постоянно повышая конкурентоспособность руководимой им организации.

**5. Навыки и способности менеджера эффективно управлять.** На эффективность управления могут влиять:

- способность управлять собой;
- разумные личные ценности;
- четкие личные цели;
- упорный постоянный личный рост;
- навыки и упорство решать проблемы;
- изобретательность и способность к инновациям;
- высокая способность влиять на окружающих;
- знание современных управленческих подходов;
- способность формировать и развивать эффективные рабочие группы;
- умение обучать и развивать подчиненных.

Практика показывает, что одни руководители умело ведут людей за собой, успешно преодолевая возникающие трудности, другие же в подобных условиях вызывают лишь недоверие со стороны подчиненных и терпят неудачу. Неумение убедить, мотивировать действия подчиненных, наконец, повлиять на человека, чтобы он захотел выполнить решение, которое принял менеджер, – свидетельство того, что у лидера нет полного набора качеств, необходимых менеджеру.

## 17. Власть и личное влияние

Потенциальная или реальная возможность влияния на окружающих называется **властью**. Власть может принимать разнообразные формы: утилитарную (воздействие посредством сильных мотивов), авторитарно-нормативную (законная власть) и объединенную (власть группы).

В основе руководства людьми находится влияние, т.е. психологическое (эмоциональное или рассудочное) воздействие, которое оказывается на них с целью изменения поведения. Конкретные способы влияния весьма разнообразны. В группе **эмоциональных средств влияния** основное место занимают «заражение» и подражание. *«Заражение»* характеризуется практически автоматической, неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому. Используя механизм заражения, менеджер может значительно повысить сплоченность коллектива, мобилизовать его на выполнение целей организации. *Подражание* – это усвоение действий, поступков, манеры поведения и даже способа мышления других лиц. Если «заражение» характеризуется передачей эмоционального состояния, то осознанное подражание представляет собой способ заимствования того лучшего, что есть у других.

В группу **способов рассудочного влияния** входят требование, убеждение, внушение, похвала, критика, просьба, угроза, подкуп. *Требование* предполагает, что одно лицо, используя одностороннюю зависимость (чаще юридическую) от него другого лица, предписывает последнему те или иные действия. *Убеждение* сводится к доказательству правильности того или иного задания руководителя. Оно прежде всего влияет на ум, активизирует мышление, но одновременно задевает чувства, вызывает переживания, в результате которых может произойти изменение взглядов. Поэтому убеждение должно быть не только рациональным, но и эмоциональным. *Внушение* рассчитано на некритическое восприятие слов, мыслей и волевых импульсов руководителя. Оно отличается от убеждения категоричностью, давлением воли и авторитета менеджера. Многие менеджеры успешно влияют на людей с помощью внушения. *Похвала* должна следовать за любыми достойными действиями исполнителей, способствующими достижению целей организации. Отсутствие похвалы, особенно за хорошую работу, незаслуженная или неискренняя похвала демотивируют, поэтому для повышения ее действенности желательно иметь объективные критерии. *Критика* есть форма отрицательной оценки недостатков и упущений в работе. Она должна быть прежде всего конструктивной, стимулировать действия человека, направленные на их устранение, и указывать на их возможные варианты. *Просьба* – способ влияния на подчиненного, основанный на добровольных, побуждающих, непринудительных мотивах. Прибегая к просьбе, менеджер пытается вызвать к лучшей из сторон природы другого человека. Положительный результат достигается в случае, если между руководителем и подчиненным существуют хорошие отношения. *Угроза* –

запугивание, обещание причинить подчиненному зло. Они основаны на том допущении, что страх иногда является достаточным мотивом, чтобы побудить человека выполнять поручения, с которыми он внутренне не согласен. Как правило, угрозы срабатывают на короткое время (пока подчиненный находится в «зоне страха», т.е. боится руководителя). Угроза вызывает борьбу между двумя личностями, и здесь проигравшим всегда будет тот, кто вынашивает мысль победить в будущем (никому не хочется быть постоянно проигравшим). *Подкуп* – склонение на свою сторону, расположение в свою пользу подчиненного любыми средствами. Т.е. руководитель может предоставить своему подчиненному какие-либо преимущества, если он определенным образом изменит свое поведение. В некоторых случаях подкуп – это честный подход, предоставляющий подчиненному дополнительные вознаграждения за дополнительные усилия, например: «Поработай сегодня сверх нормы и завтра можно будет уйти с работы пораньше».

Каждому менеджеру необходимо знать, что, используя различные способы влияния на подчиненных, следует руководствоваться правилами делового поведения и нормами служебной этики. В любом случае влияние не должно вызывать у подчиненного чувства раздражения, ненависти, досады и стресса.

## 18. Авторитет менеджера

Успех в управленческой деятельности зависит не столько от силы власти, сколько от силы личного авторитета менеджера. Есть духовные ценности, без которых не может быть подлинного гражданина, сознательного члена коллектива, хорошего руководителя. К таким ценностям относится авторитет менеджера. *Авторитет* – заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям. Авторитет следует рассматривать как систему отношений, ценностей и результата работы. Авторитет руководителя, связанный с выполнением его основных функций согласно занимаемой должности, должен подкрепляться личным примером и высокими моральными качествами. В этом смысле следует различать два источника (статуса) авторитета:

- официальный, определяемый занимаемой должностью (должностной статус);
- реальный авторитет – фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус).

Руководитель, пользующийся авторитетом, располагает к себе людей, положительно влияет на них. К решениям авторитетного и неавторитетного менеджера подчиненные относятся различно. В первом случае указание принимается без внутреннего сопротивления, с готовностью и

выполняется, как правило, без дополнительного административного нажима. Распоряжения неавторитетного руководства всегда вызывают сложные внутренние переживания, а недоверие к такому менеджеру оборачивается недоверием к его решениям. Следует иметь в виду, что забота об авторитете руководителя – не только его личное дело, но и высшего руководства, и руководителя одного уровня, и особенно подчиненных, которые призваны его укреплять, оберегать и повышать. С него они должны брать пример добросовестного отношения к труду, организованности, честности, скромности. Авторитет следует рассматривать как фактор, облегчающий управление, повышающий его эффективность. Укрепляя авторитет, менеджеру необходимо следить за тем, чтобы он не подавлял им, не сковывал инициативу подчиненных. Приемы создания (формирования) авторитета должны отвечать действующим в обществе нормам морали и этики. Искусственные приемы формирования авторитета не приводят к успеху; в результате появляется мнимый, или ложный, авторитет (псевдоавторитет). А. Макаренко выделял следующие разновидности псевдоавторитета:

авторитет расстояния – руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он «дальше» от подчиненных и держится с ними официально;

авторитет доброты – «Всегда быть добрым!» – таков девиз данного руководителя. Такая доброта снижает требовательность. Бывает, добрый руководитель оказывает подчиненному «медвежью» услугу;

авторитет педантизма – в этом случае менеджер прибегает к мелочной опеке и жестко определяет все стадии выполнения задания подчиненными, тем самым сковывая их творчество и инициативу;

авторитет чванства – руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или мнимые нынешние заслуги. Такому руководителю кажется, что эти «заслуги» обеспечивают ему высокий авторитет;

авторитет подавления – менеджер прибегает к угрозам, сеет страх среди подчиненных. Он ошибочно полагает, что такие приемы укрепят его авторитет. В конечном итоге это лишает людей уверенности, инициативы, рождает перестраховку и даже нечестность.

## 19. Характеристика стилей управления

Слово «стиль» греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении «почерк». Отсюда можно считать, что *стиль руководства* – это своего рода «почерк» в действиях менеджера. Более полное определение стиля руководства: *относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера*. Кроме того, под стилем управления понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

Стиль руководства – явление строго индивидуальное, так как он определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личности. Регламентируется стиль личными качествами менеджера. В процессе трудовой деятельности формируется некоторый строго индивидуальный тип, «почерк» руководителя, действия которого повторить в деталях практически невозможно. Как нет двух одинаковых отпечатков пальцев на руке, так и не существует двух одинаковых менеджеров с одинаковым стилем руководства.

Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен К. Левиным, который выделил авторитарный, демократический и либеральный стили.

Для *авторитарного* стиля характерна централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы обо всех делах докладывали только ему. Данному стилю присущи ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными. Такой менеджер единолично принимает (или отменяет) решения, не давая возможности проявить инициативу подчиненным, категоричен, часто резок с людьми. Всегда приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Все новое воспринимается им с осторожностью или вообще не воспринимается, так как в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами. Руководитель становится автократом тогда, когда он по своим качествам стоит ниже людей, которыми руководит, или если его подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру. Данный стиль не стимулирует инициативу подчиненных, она, наоборот, часто наказуема автократом, что делает невозможным повышение эффективности работы организации.

Менеджер, использующий преимущественно *демократический* стиль, стремится, как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. В общении с подчиненными предельно вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Требователен, но справедлив. В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие все члены коллектива.

Руководитель с *либеральным* стилем руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности. Из имеющегося арсенала средств воздействия на коллектив основное место у либерала занимают уговоры и просьбы. При выполнении управленческих функций он пассивен, можно сказать, «плывет по течению». Менеджер-либерал боится конфликтов, в основном соглашается с

мнением подчиненных. Мягкость в обращении с людьми мешает ему приобрести реальный авторитет, поскольку отдельные сотрудники требуют от него поблажек, которые он и делает, боясь испортить с ними взаимоотношения. Следствием этого может быть панибратство, а «дистанция» руководителя со своими подчиненными на работе крайне незначительна. Руководитель либерального стиля не проявляет сколько-нибудь выраженных организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных и, как следствие, его управленческая деятельность нерезультативна.

Исследования немецких ученых выявили зависимость между результатами труда и стилем руководства. Эффективность различных стилей оценивалась в течение трех лет. Исследовались производительность труда, психологический климат, текучесть кадров и прибыль. Самые высокие результаты наблюдались у коллектива, где преобладает демократический стиль руководства, и самые низкие – у коллектива с либеральным и авторитарным.

Следует иметь в виду, что каждый из указанных стилей «в чистом виде» встречается очень редко. Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации.

## **20. Понятие и источники организационных конфликтов**

Одно из принципиальных отличий рыночной экономики с ее менеджментом от командно-административной заключается в том, что рыночный механизм действует как бы автоматически, без особого силового давления. Этот автоматизм по сравнению со свойственным административной системе более низким по уровню «ручным» командным управлением дает рынку ряд преимуществ. Как всякий сложный механизм, менеджмент нуждается в наладке, регулировке, устранении сбоев. Одной из причин таких сбоев в системе управления организацией являются внутренние конфликты. Под **конфликтом** понимается разногласие между отдельными членами (группами членов) организации.

В конфликтах следует различать как отрицательные, контрпродуктивные моменты, так и положительные – продуктивные. Отрицательным является то, что конфликт нарушает нормальное функционирование организации, приводит к разнобою в работе ее членов, отравляет атмосферу в трудовом коллективе. Положительным моментом служит то, что конфликты порой помогают выявить и устранить серьезные недостатки в работе организации, вскрыть внутренние противоречия и разрядить обстановку в коллективе, преодолеть рутину и косность. Известно, что новое обычно пробивает себе дорогу далеко не мирными средствами, конфликты помогают прогрессу. Такие конфликты не только не вредны, они являются непременным условием развития. Роль и задача менеджера заключаются в том, чтобы грамотно управлять конфликтами: разрешать, ликвидировать

контрпродуктивные конфликты и стимулировать, направлять в нужное русло продуктивные конфликтные ситуации.

Для управления конфликтами необходимо прежде всего разобраться в источниках их возникновения. Такими источниками могут быть:

- 1) разное понимание членами коллектива (группами) миссии, целей и задач организации;
- 2) различная ценностная ориентация членов коллектива (например, для одних на первом плане материальные факторы, для других – моральные);
- 3) борьба за ограниченные внутренние и внешние ресурсы (ограниченность ресурсов связана не столько с тем, что их мало, сколько с тем, что за них нужно платить; при этом возникают споры о наиболее рациональном распределении ресурсов);
- 4) личные качества руководителя и подчиненных (например, их психологическая несовместимость);
- 5) различия в происхождении (расе, национальности, социальном положении), возрасте, жизненном опыте, образовании членов коллектива;
- 6) различия в личных качествах, стиле, манере поведения членов коллектива;
- 7) нарушение коммуникаций в организации;
- 8) дублирование решаемых членами коллектива (группами) задач, приводящее к неразберихе и недоразумениям;
- 9) дублирование полномочий и компетенции руководителей и подчиненных.

Изложенное выше позволяет наметить следующий порядок действий (процедуру) при разрешении конфликта:

- анализ причин (источников) конфликта;
- установление типа конфликта;
- выбор средств для разрешения конфликта;
- выбор методов разрешения конфликта;
- работа по разрешению конфликта (реализация избранного метода);
- анализ последствий конфликта;
- принятие мер по ликвидации или ограничению негативных последствий конфликта и использованию его продуктивных результатов.

## **21. Виды организационных конфликтов**

По виду конфликты бывают разными.

### **1. Конфликты между группами:**

- из-за ведущей роли, привилегированного положения в организации (например, типичен конфликт между администрацией и профсоюзом);
- между формальными и неформальными группами из-за влияния на членов коллектива;
- между линейными и функциональными органами управления из-за властных полномочий;

– между подразделениями, стоящими на одном уровне управления, из-за благосклонности руководства;

– между подразделениями, стоящими на разных уровнях управления, из-за делегирования полномочий;

– между подразделениями, связанными технологическими цепочками, производственными циклами, из-за нарушений ритма производства.

## **2. Конфликты между членами коллектива:**

– из-за столкновений интересов отдельных личностей (материальных, духовных, научных);

– из-за борьбы за использование ресурсов и других возможностей;

– из-за столкновения идей и воззрений;

– из-за противопоставления позиций: новаторы – консерваторы, оптимисты – пессимисты;

– из-за взаимного непонимания: старшее поколение – молодежь; разный уровень образования, культуры; различные интересы, степень материального благополучия;

– из-за столкновения характеров людей, их жизненных укладов.

## **3. Конфликты между личностью и коллективом:**

– из-за столкновения интересов;

– из-за стремления личности выделиться (даже если это выделение оправдано выдающимися качествами личности);

– из-за стремления личности занять особое положение в коллективе;

– из-за резких внутренних и внешних отличий личности от других членов коллектива (начиная с интеллекта и кончая одеждой);

– из-за противоречий между личностью руководителя и коллективом.

## **4. Внутриличностные конфликты:**

– из-за физических, умственных и эмоциональных перегрузок;

– из-за противоречивых требований руководителей;

– из-за собственной некомпетентности;

– из-за несправедливости и непонимания руководителей;

– из-за невнимания и непонимания коллег;

– из-за крушения идеалов;

– из-за несоответствия потребностей и возможностей (например, из-за непомерных притязаний);

– из-за семейных неурядиц и других жизненных трудностей;

– из-за обмана окружающих и самообмана;

– из-за неудавшейся любви и дружбы;

– из-за неоправдавшихся надежд;

– из-за собственного плохого характера;

– из-за болезни.

Менеджер должен уметь просчитывать возможные последствия конфликтов. Они могут быть как контрпродуктивными (негативными, вредными для организации), так и продуктивными (положительными, полезными).

К негативным последствиям конфликтов следует отнести:

- возникновение у сторон конфликта антагонизма и враждебности;
- возникновение нежелания продолжать сотрудничество;
- выявление новых скрытых противоречий и нерешенных проблем;
- еще большее, чем до конфликта, убеждение в своей правоте и расхождение во взглядах;
- создание из конфликтующей стороны «образа врага»;
- появление азарта стычки, агрессивности и других низменных инстинктов;
- разочарование в надеждах на примирение;
- отрицательные эмоции.

Позитивными последствиями конфликтов могут быть:

- примирение сторон;
- снятие взаимных подозрений, вопросов и недоумений;
- более широкий и глубокий взгляд на проблему;
- большая информированность;
- лучшее взаимопонимание;
- появление желания сотрудничества;
- снятие антагонизма, агрессивности и напряженности;
- сближение позиций;
- появление навыка коллегиальной выработки решений;
- разрешение проблемы;
- полезные выводы для участников;
- воспитание терпимости и умения стать на чужую точку зрения;
- консолидация в рамках всей организации;
- положительные эмоции.

## **22. Методы разрешения конфликтов**

Разрешение конфликтов достигается с помощью следующих основных средств, в совокупности позволяющих управлять конфликтами.

*Административные средства:*

- 1) четкое регламентирование обязанностей персонала и должностных лиц, основных правил их деятельности, системы стимулирования; неукоснительное исполнение действующих законов, распоряжений и указаний; соблюдение правила «Закон для всех одинаков»;
- 2) обоснованное нормирование труда, разумное диспетчирование, наличие необходимых расписаний и их строгое выполнение;
- 3) наличие должностных инструкций, а также инструкций по действиям в чрезвычайных ситуациях;
- 4) гласное и понятное персоналу применение мер административного взыскания и поощрения;
- 5) доступность руководителей персоналу;

б) своевременная реакция руководителей на жалобы и критику подчиненных.

***Организационные средства:***

1) открытость и гласность основных организационно-управленческих мероприятий;

2) четкая координация деятельности персонала, подразделений и руководителей;

3) организационная культура – единая система ценностных ориентиров для всех членов организации.

***Социально-психологические средства:***

1) принятие мер по сплочению («сколачиванию») коллектива организации;

2) работа с неформальными группами; равное отношение к ним руководства организации;

3) материальные и моральные поощрения за действия руководителей и персонала, направленные на предотвращение и преодоление конфликтных ситуаций;

4) наказание руководителей за нездоровую, конфликтную обстановку в их подразделениях;

5) обоснованное и гласное распределение ресурсов.

***Воспитательные средства:***

1) проведение работы по разъяснению негативных последствий конфликтов в коллективе организации;

2) меры по поднятию авторитета руководителей;

3) борьба с формализмом в руководстве организацией;

4) культивирование правдивости и честности как принципов управления;

5) заинтересованная реакция руководителей на любые инициативы и деловые предложения персонала;

6) консолидация интересов всех работников организации вокруг ее миссии и целей;

7) привлечение специалистов при подборе руководящих кадров и формировании трудового коллектива;

8) налаживание более тесных, в том числе внеслужебных, контактов руководителей с подчиненными.

## **23. Коммуникации в менеджменте**

Для того чтобы использовать управленческую информацию, ее нужно передавать, перемещать с одного объекта на другой, организовывать взаимосвязи между этими объектами.

Процесс передачи информации и средства для этой передачи носят название коммуникации. Одновременно под коммуникацией понимают связь между объектами, а также сам процесс взаимодействия в организации и между организациями.

Коммуникации играют в менеджменте огромную роль, являясь важнейшим средством для достижения целей организации.

В зависимости от объектов коммуникационной деятельности и решаемых ими при этом задач различают следующие виды коммуникаций: коммуникации по горизонтали, коммуникации по вертикали, командные коммуникации, коммуникации «состояния», коммуникации с внешней средой, неформальные коммуникации.

*Коммуникации по горизонтали* – это связи на одном уровне управления. Они применяются для обмена информацией между равными по иерархии подразделениями организации.

*Коммуникации по вертикали* связывают органы и объекты управления, находящиеся на различных уровнях иерархической лестницы. Эти коммуникации используются, прежде всего, для передачи командной информации и информации «состояния».

*Командные коммуникации* служат для передачи приказов и распоряжений «сверху-вниз», от начальников к подчиненным. С помощью этих коммуникаций до исполнителей доводятся решения, принятые руководителями.

*Коммуникации «состояния»* представляют собой линии обратной связи, идущие от подчиненных к руководителям. По ним передаются доклады о выполнении решений, данные об обстановке на местах, возникающих проблемах и т.п.

*Коммуникации с внешней средой* связывают организацию с источниками внешних ресурсов, потребителями, партнерами, другими субъектами рынка, организациями, составляющими инфраструктуру менеджмента (банками, биржами, аукционами, рынками), органами государственного управления, общественностью, средствами массовой информации и т.д.

*Неформальные коммуникации* представляют собой пути распространения неофициальной информации, так называемых утечек, а также всевозможных слухов. Эти каналы, несмотря на их, казалось бы, несерьезный характер, сегодня широко и сознательно используются в информационной работе для зондажа общественного мнения, дезинформации и дискредитации конкурентов.

Коммуникационные задачи решаются в ходе коммуникационных процессов, т.е. процессов обмена информацией. Участниками коммуникационных процессов являются источник информации, передаваемая информация, средство передачи информации, потребитель информации. В качестве источников информации выступают объекты внутренней и внешней среды организации: начальники и подчиненные, функциональные подразделения данной организации, источники ресурсов, потребители, партнеры, другие субъекты рынка, инфраструктуры менеджмента, органы государственного управления, общественность, средства массовой информации. Передаваемая информация характеризуется содержанием, объемом, а также формой кодирования:

– по содержанию информация может быть содержательной, малосодержательной, бессодержательной. Степень содержательности информации оценивается количеством и качеством сведений, содержащихся в ней;

– объем информации определяется в единицах, зависящих от средства ее передачи. Так, это могут быть страницы для текстовой информации, время прочтения – для доклада, байты – для компьютера;

– форма кодирования информации зависит от средства ее передачи и может быть в виде устной речи или печатного текста на определенном языке, электронного сигнала и т.д.

Средства передачи информации могут быть бумажные (печатные), голосовые, электронные (телефон, факс, телевизор, радио, компьютер).

В качестве потребителей информации выступают органы и объекты управления, а также другие упомянутые выше источники информации.

Информация может быть представлена в *двух формах*: вербальной и невербальной.

**Вербальные**, т.е. языковые, речевые, средства являются основными. Умение кратко, четко и понятно изложить основные мысли – важнейшее профессиональное качество менеджера и специалиста по маркетингу.

Вербальные средства должны отвечать следующим требованиям:

- содержать необходимый материал;
- излагать его надлежащим образом;
- быть правильно адресованными;
- быть точно ориентированными по месту и времени.

Вербальные средства могут быть как устными, так и письменными. При этом следует помнить, что устный и письменный текст одного и того же содержания должен различаться по форме в зависимости от слухового или зрительного восприятия адресата. Вербальные средства могут иметь форму публичного выступления либо текстового материала. Публичные выступления решают следующие задачи: информируют объект о делах фирмы; организуют отношения объекта с фирмой; способствуют продвижению товара; обеспечивают новации.

Текстовый материал подается в следующих формах: речь на презентации; пресс-релиз; рекламный текст; описание товара; аналитический материал; письмо в средство массовой информации; репортаж; очерк или эссе. Текстовый материал должен быть изложен простым, доступным языком, подкреплен убедительными фактами, иметь четкую структуру, обеспечивающую неослабное внимание аудитории.

В качестве **невербальных** (неязыковых) средств используются жесты, изменения положения тела выступающего, особенности его внешнего вида, а также сопровождающее его выступление окружение (например, музыкальное, вокальное сопровождение, наличие рядом известных, авторитетных людей и т.д.). Важность использования невербальных средств определяется тем, что неречевым путем передается более половины всей информации, в то время как языковым путем – лишь менее 10%.

Коммуникационный процесс осуществляется в несколько этапов: производство информации, кодирование информации, передача информации, потребление информации. Производство информации представляет собой добывание, составление сведений, их оценку, отбор среди них необходимых, соответствующее упорядочивание. Кодирование информации заключается в придании ей формы, требуемой для передачи (речевой, бумажной, электронной), при необходимости – в засекречивании информации. Передача информации связана с выбором и использованием канала связи. При этом должна учитываться пропускная способность канала, его надежность, соответствие передаваемой информации, быстродействие, стоимость. Потребление информации предусматривает облечение ее в необходимую форму, приведение к виду, удобному для использования, осуществление реализации информации путем выработки управленческих решений.

## **24. Деловое общение в менеджменте**

Важным направлением коммуникационной деятельности организации является деловое общение. Под *деловым общением* понимается организация взаимодействия между людьми внутри организации и вне ее, включающая передачу, прием информации и ее восприятие участниками.

Основными формами делового общения являются деловые разговоры, деловые беседы, деловые совещания, деловые переговоры, симпозиумы, семинары, паблик рилейшнз (связи с общественностью), презентации.

*Деловой разговор* – это речевой контакт. Он может осуществляться при непосредственном общении, а также с помощью технических средств: телефона, радио, видеотехники, компьютеров. Деловой разговор предполагает обмен его участниками информацией по поводу конкретной управленческой ситуации. В таком разговоре имеет место обращение или запрос одной из сторон контакта, содержащий просьбу о предоставлении информации, а также ответ запрашиваемой стороны, содержащий необходимые сведения либо утверждение об их отсутствии. Целью делового разговора обычно является достижение определенной договоренности по рассматриваемым вопросам, принятие соответствующих решений, проведение согласованных действий.

*Деловая беседа* предполагает более продолжительный по сравнению с деловым разговором контакт участников для обсуждения заранее запланированных проблем. Беседа, как правило, предполагает непосредственный контакт участников. Беседа может проходить в форме монолога (один говорит, остальные слушают), в форме диалога (двое говорят по очереди), а также в форме многостороннего делового общения. Беседа имеет целью проанализировать возникшую проблему или ситуацию, прозондировать настроение подчиненных, партнеров или потребителей, выработать предложения для взаимоприемлемых решений. Беседа требует тщательной подготовки, включающей определенные места ее проведения, состава участников, регламента, постановку вопросов, а также уточнение требуемого результата.

**Деловое совещание** в отличие от беседы обычно носит официальный характер. Совещание может проводиться как при непосредственном контакте, так и при его отсутствии (диспетчерское совещание, электронная конференция и т.п.). Основной целью совещания является коллективная подготовка управленческих решений по всему кругу управленческих задач: планированию, организации работы, изменению структуры организации, методам стимулирования, результатам контроля и учета, устранению недостатков. Совещание может быть также нацелено на решение экономических, финансовых, маркетинговых проблем. Оно тщательно готовится. При этом устанавливается время его проведения, регламент, состав участников, повестка дня. Обычно готовится проект решения совещания.

**Деловые переговоры** – это особая, специфическая форма совещания, отличающаяся следующими признаками:

- ♦ переговоры ведутся двумя или более сторонами, каждая из которых имеет свои интересы;
- ♦ целью переговоров является приемлемое для сторон согласование интересов;
- ♦ результат переговоров документально фиксируется в договоре сторон (контракте).

**Симпозиум** – это совещание по какому-либо значимому вопросу (обычно научного характера). Применительно к менеджменту симпозиум может собираться для рассмотрения и анализа отдельных теоретических и прикладных проблем этой дисциплины.

**Семинар** подобно симпозиуму также представляет собой совещание по значимой научной или прикладной проблеме. Однако в отличие от симпозиума главная цель семинара – учебная. Участники семинара под руководством преподавателя ведут обсуждение заранее подготовленных ими тематических сообщений. Семинарские занятия сегодня широко применяются и для изучения менеджмента в высших учебных заведениях.

**Паблик рилейшнз** сегодня одна из важнейших форм делового общения. Паблик рилейшнз – это деятельность фирмы по установлению связей с общественностью, с необходимой социальной средой с целью сформировать общественное мнение, направить мысли, чувства и поведение определенных групп людей на решение задач фирмы.

**Презентацией** называют представление фирмы, лица или продукции определенной аудитории. Презентация обычно является частью рекламной кампании, а также необходимым элементом связи фирмы с общественностью.

## **25. Организационная культура**

Понятие организационной культуры сравнительно молодо как для белорусского менеджмента, так и для зарубежного. Появление и развитие организационной культуры открывает новые возможности повышения эффективности управления организациями. Культура – важная социальная катего-

рия, непреходящий компонент любой цивилизации. Для того, чтобы отвечать своему назначению, культура должна содержать систему определенных, разделяемых обществом ценностей, дающих людям возможность наилучшим образом решать свои жизненные задачи. Это должен быть своеобразный отлаженный механизм выживания, позволяющий противостоять внешней среде и эффективно отвечать на ее вызовы.

Реализация возможностей культуры в интересах организации, использование в этих целях могучего культурного арсенала получило название **организационной культуры**, содержанием которой является система необходимых и полезных для эффективного существования организации признаков, а именно:

- идеалов, миссии, целей и задач;
- правил и норм деятельности (как формальных – писанных, так и неформальных);
- индивидуальных и групповых интересов;
- традиций и обычаев;
- имиджа (образа) организации в глазах общества;
- стиля руководства;
- поведения персонала;
- перспектив развития;
- социальной защищенности;
- приверженности персонала своему предприятию, гордости за его успехи, переживания неудач;
- корпоративного духа, взаимопомощи, взаимовыручки, товарищеских отношений;
- веры в свое руководство, в его методы управления и правильность избранного им курса;
- приверженности всему новому, прогрессивному;
- уважения к потребителю и его интересам;
- веры в превосходство своей организации по сравнению с другими;
- удовлетворенности своим положением в организации и связанным с этим материальным и духовным благополучием.

Таким образом, **организационная культура** – это система ценностей и норм поведения, разделяемых всеми членами организации, имеющая целью ее эффективное функционирование. Признаками организационной культуры, ее главными принципами являются:

- ♦ устойчивое, стабильное положение организации;
- ♦ положительный имидж организации, налаженные связи с общественностью;
- ♦ ответственность по обязательствам, доверие партнеров, честная конкуренция;
- ♦ уважение традиций организации;
- ♦ относительно небольшой управленческий аппарат;
- ♦ дисциплина и ответственность персонала;

- ♦ постоянное обучение кадров;
- ♦ минимальная текучесть кадров, бережное отношение к старым кадрам и внимание к молодым;
- ♦ постоянная забота о персонале, эффективное разрешение внешних и внутренних конфликтов;
- ♦ высокий уровень зарплаты и других форм материального вознаграждения;
- ♦ высокое качество и конкурентоспособность продукции;
- ♦ заинтересованное и внимательное отношение к потребителям;
- ♦ качественный сервис и другие средства стимулирования продаж;
- ♦ приверженность техническому прогрессу, широкое применение компьютеров и другой современной оргтехники;
- ♦ чистота, порядок, современный дизайн всех помещений и сооружений;
- ♦ положительный имидж и привлекательный стиль руководителей (одежда, манера поведения, кабинет);
- ♦ открытость, правдивость и честность во взаимоотношениях внутри организации и за ее пределами.

Принципы организационной культуры, реализуемые в рамках конкретных предприятий и учреждений, становятся их собственной культурой – культурой организации.

## **26. Этика и социальная ответственность менеджмента**

Этика – это учение о морали, нравственности, об обязанностях людей по отношению к Родине, обществу, государству, друг к другу. Этика включает набор принципов, позволяющих оценить поведение человека или группы людей как правильное или неправильное. Применительно к менеджменту это *принципы нравственной оценки поведения менеджера по отношению к коллективу организации, партнерам, потребителям, конкурентам, органам власти*. Принципы, устанавливающие, что хорошо в поведении менеджера, а что – плохо, что может и должен он делать с точки зрения морали, а что не должен, даже если это и не нарушает закона. От соблюдения этих норм в большой степени зависит успешность менеджмента, а их нарушение способно нанести непоправимый ущерб организации. В качестве неэтичного менеджмента можно привести следующие достаточно распространенные явления:

- выбор в качестве целей организации заведомо аморальных ориентиров в надежде, что процесс их достижения будет вполне этичным («средства оправдывают цель»);
- неэтичные методы достижения весьма благородных целей («цель оправдывает средства»).

В ряде случаев этические нормы соответствуют нормативным, что облегчает их выполнение. Так обстоит дело, например, с соблюдением законов (законопослушание этично). Аморальными и одновременно противоречащими закону являются обман, мошенничество, коррупция, воровст-

во, нанесение материального ущерба, злоупотребление служебным положением, клевета, вымогательство, подделка документов, халатное отношение к работе, сознательное нарушение правил техники безопасности.

В большинстве случаев этическое поведение менеджера не регламентируется законодательно. Примерами нарушения моральных норм, не влекущего за собой уголовного преследования, но, тем не менее, недопустимого в менеджменте, могут служить:

- утаивание открытий и изобретений (если это выгодно фирме);
- пренебрежение здоровьем и чувствами персонала;
- несоблюдение данного слова;
- нарушение устной договоренности;
- аморальное поведение в быту;
- подбор кадров по принципу знакомства;
- сплетни, инсинуации (злословные слухи);
- унижение подчиненных;
- унижение перед начальниками;
- отказ от принятых обязательств;
- получение подарков от подчиненных, зависимых и заинтересованных людей;
- раскрытие служебных и коммерческих секретов;
- раскрытие источника информации, полученной доверительным путем.

Этические принципы менеджмента не являются чем-то незыблемым, окончательным. Общественное, культурное, социальное развитие, а также экономическое развитие предъявляют к менеджеру все новые моральные, нравственные требования.

Сегодня в круг этических норм менеджмента входят:

- нетерпимость к классовому, расовому или национальному антагонизму;
- уважение к женщине, признание ее равноправия с мужчиной;
- уважение к ветеранам и старикам;
- уважение к властям и руководителям;
- уважение к результатам чужого труда;
- уважение к чужому горю;
- стремление к чистоте и порядку, опрятность в одежде.

Нарушением этических норм считается:

- неуважение к чужим физическим недостаткам;
- неуважение к чужому мнению (если оно не совпадает с твоим);
- неуважение к науке, образованности, чужому опыту;
- нарушение правил общественного поведения;
- обсуждение качеств и поступков человека в его отсутствие;
- невыдержанность, грубость, брань.

Прямой обязанностью менеджера является приобщение персонала организации (и, прежде всего, самого себя) к этическому поведению. Для

этого должна планироваться и систематически проводиться работа по изучению этики менеджмента, нравственному воспитанию коллектива, контролю за соблюдением этических норм.

Для проведения указанной работы в организации могут создаваться специальные комиссии по этике с соответствующими полномочиями. В некоторых организациях функции такой комиссии возлагаются на особое должностное лицо – адвоката по этике. О нем говорят, что он является как бы «этической совестью организации». Комиссии по этике создаются также при объединениях предпринимателей и менеджеров, общественных организациях, работающих в экономической сфере, и т.д. Роль этих комиссий весьма велика, а авторитет непререкаем. В состав комиссий входят наиболее уважаемые, авторитетные бизнесмены, менеджеры, адвокаты. Решение комиссии по этике, содержащее осуждение менеджера за неэтичное поведение, равносильно приговору, не подлежащему обжалованию. Оно способно навсегда подорвать деловую репутацию и поставить крест на карьере менеджера.

Наряду с необходимостью соблюдения этических норм важнейшей нравственной задачей, решаемой менеджером, является проблема его социальной ответственности. *Социальная ответственность* менеджера (менеджмента) предполагает выполнение его организацией определенных обязанностей перед обществом, необходимость добровольно участвовать в решении социальных проблем населения той страны, в которой он работает. Поскольку социальная ответственность является сугубо добровольной, она существенно отличается от нормативной, законодательно закрепленной юридической ответственности менеджера.

# ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА

## 1. Сущность и понятие маркетинга

Современный рыночный механизм – это сложная система отношений. Основные элементы рыночного механизма (товарное предложение, покупательский спрос, цена) тесно связаны между собой, и умелое их использование предполагает профессиональные знания. За рубежом, в отдельных странах, накоплен огромный опыт эффективного функционирования рыночной экономики – на основе развития предпринимательства, конкуренции, свободных цен, прогнозирования и формирования спроса на товары и услуги, использования достижений науки и техники в производстве и реализации товаров, включая информационное обеспечение и рекламную деятельность. Правильно понимать рыночные процессы, умело организовать коммерческую деятельность позволяет маркетинг, который является отличительной уникальной функцией делового предприятия.

Термин **«маркетинг»** образован от английского слова *market-рынок* и означает «ориентацию на рынок». Однако это очень емкое понятие, его можно трактовать как:

- новую систему взглядов на рыночное общественное производство, в основу которой положены социально-этические и моральные нормы общения, а также интересы потребителей и общества в целом;
- научную дисциплину, систему теоретических и практических знаний, разрабатываемых в основном на микроэкономическом уровне;
- один из видов творческой управленческой деятельности, который содействует расширению производства и торговли, увеличению занятости путем выявления запросов потребителей и организации исследований и разработок для удовлетворения этих запросов;
- концепцию управления деятельностью предприятия и реализацией товаров, ориентированную на производство, сбыт, рынок и потребителя;
- разработку на уровне предприятий комплексных программ создания, организации, производства и реализации на выбранных сегментах рынка определенных товаров.

Таким образом, маркетинг в его расширенном толковании охватывает все виды деятельности предприятий, направленные на выявление потребностей и удовлетворение запросов рынка, создание нового продукта и обеспечение его производства, организацию оптового распределения и розничного сбыта, обслуживание потребителей.

Маркетинг представляет собой целостную концепцию развития предприятия, философию его существования, осуществляемую таким образом, что система управления предприятием строится на принципах маркетинга, а процесс управления реализуется как маркетинговое управление.

## 2. Цели, принципы и функции маркетинга

Практическая деятельность маркетинга затрагивает, так или иначе, интересы каждого человека: рядового покупателя, продавца или государственного законодателя. Покупатель желает, чтобы рынок предложил ему высококачественные товары по умеренным ценам и в удобных для покупки местах. Продавцу нужно продать товар, а для этого предварительно решить ряд вопросов по поводу характеристики товара, дизайна, цены, рекламы и т.д. Государственного законодателя интересуют проблемы надежности и безопасности выпущенных товаров, их качество, уровень цен, проблемы сервиса. Все **требования к системе маркетинга** Ф. Котлер выделил в четыре группы:

- достижение максимально возможного высокого уровня потребления;
- достижение максимальной потребительской удовлетворенности;
- предоставление максимально широкого выбора товаров;
- максимальное повышение качества жизни.

Из сущности маркетинга – производить то, что, безусловно, находит сбыт, а не пытаться навязать покупателю несогласованную с рынком продукцию – вытекают основные **принципы маркетинга**.

1. «Потребитель – король», т.е. деятельность предприятия должна быть нацелена на конечные коммерческие результаты.
2. «Производить то, что продается, а не продавать то, что производится», т.е. предприятие должно ориентироваться на долговременный результат маркетинговой деятельности.
3. «Создавая товар, создавай и потребителя» – означает единство и взаимосвязь стратегии и тактики приспособления к требованиям потенциальных покупателей с целенаправленным одновременным воздействием на них.
4. Дифференцированный подход как к товарным рынкам, так и к самим товарам.
5. Гибкость и оперативность системы в условиях острейшей конкуренции.

Основные **функции маркетинга** определяются его принципами. Выделяют следующие функции маркетинга:

- ♦ аналитическая;
- ♦ производственная;
- ♦ сбытовая;
- ♦ организационная.

## 3. Основные понятия маркетинга: нужда, потребность, запрос, товар, обмен, сделка, рынок

**Маркетинг** – вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена. Исходной идеей, лежащей в основе маркетинга, является идея человеческих нужд. **Нужда** – чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо. Нужды лю-

дей многообразны и сложны. Они составляют природу человека. Это и физические нужды в пище, тепле, одежде, безопасности, и социальные нужды в духовной близости, влиянии и привязанности, и личные нужды в знаниях и самовыражении. Следующей исходной идеей маркетинга является человеческая потребность. **Потребность** – это нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида. Потребности выражаются в объектах, способных удовлетворить нужду тем способом, который присущ культурному укладу данного общества. Потребности людей практически безграничны, а вот ресурсы для их удовлетворения ограничены. Поэтому человек выбирает те товары, которые доставят ему наибольшее удовлетворение в рамках его финансовых возможностей. **Запрос** – это потребность, подкрепленная покупательной способностью.

Человеческие нужды, потребности и запросы удовлетворяются соответствующим товаром. **Товар** – это все то, что может удовлетворить потребности или нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления. Термин товар подчас можно заменить другим термином: «удовлетворитель потребности» или «средство возмещения».

Потребность в маркетинге появляется тогда, когда люди удовлетворяют свою нужду с помощью обмена. **Обмен** – это акт получения от кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен. Для совершения добровольного обмена необходимо соблюдение следующих пяти условий:

- сторон должно быть не менее двух;
- каждая сторона должна располагать ценностями, в которых заинтересованы обе стороны;
- каждая сторона должна быть способна осуществить доставку своего товара;
- каждая сторона может принять или отклонить предложения другой стороны;
- каждая сторона должна быть уверена в целесообразности обмена.

Если обмен – основное понятие маркетинга как научной дисциплины, то основной единицей измерения в сфере маркетинга является сделка. **Сделка** – коммерческий обмен ценностями двух сторон. Различают классическую денежную сделку, когда взамен предоставляемого товара передаются деньги, и бартерную сделку, при которой обмениваются объектами или услугами без посредства денег.

**Рынок** является главным объектом маркетинга и означает совокупность существующих и потенциальных покупателей товара.

Маркетинг – это человеческая деятельность, так или иначе имеющая отношение к рынку. Маркетинг – это работа с рынком ради осуществления обменов, целью которых является удовлетворение человеческих нужд и потребностей.

#### 4. Комплекс маркетинга (маркетинг – микс, 4 «Р»)

*Комплекс маркетинга* – это набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка. В комплекс маркетинга включаются все инструменты, которыми может оперировать предприятие, чтобы управлять спросом на свой товар. Существует четыре основные группы таких инструментов: это товарная, ценовая, коммуникационная и сбытовая политика. Другое часто употребляемое название комплекса маркетинга – модель 4Р (Product – товар, Price – цена, Place – место, Promotion – продвижение).

*Товарная политика.* Основные задачи товарной политики – обеспечение конкурентоспособности товара, анализ его жизненного цикла и формирование ассортимента. *Товаром* является все, что может удовлетворить какую-либо потребность и предлагается рынку с целью продажи. Разработка товарной политики предполагает определение конкретного набора товаров, который предприятие будет предлагать для продажи.

Каждый товар рассматривается на четырех уровнях. Первый уровень – это ядро товара, товар по замыслу. Второй уровень – товар в реальном исполнении. Он представляет собой ядро товара, реализованное в основных физических характеристиках товара, и обладает пятью характеристиками: уровнем качества, набором свойств, уникальным оформлением, марочным названием и специфической упаковкой. Третий уровень – товар с подкреплением – означает, что к основным характеристикам товара прибавляются дополнительные, с появлением которых потребитель получает дополнительные удобства при приобретении или использовании товара. Четвертый уровень – товар в полном смысле – включает в себя то, как потребитель воспринимает товар в целом, то есть образ товара в сознании потребителя.

Жизненный цикл товара – это модель изменения во времени отношения потребителей к товару. Чтобы правильно сформировать производственную программу предприятия, необходимо определить, на каком этапе жизненного цикла находится товар. Жизненный цикл товара имеет несколько этапов: разработки товара и выведения его на рынок, роста, зрелости и упадка. Каждый из этих этапов имеет свои особенности и требует принятия отдельных решений в рамках товарной политики.

Формирование ассортимента подразумевает выбор групп, видов и разновидностей товаров в соответствии со спросом целевых сегментов. В ассортимент должны входить товары, находящиеся на разных этапах жизненного цикла. Структура ассортимента товаров – это процентное соотношение выделенных по определенному признаку совокупностей товаров в наборе. Ширина ассортимента определяется количеством товарных групп (товарных линий) и наименований. Глубина ассортимента характеризует число позиций в каждой товарной линии и определяется количеством разновидностей товара. Глубокий ассортимент включает много сортов

и вариантов товара в пределах одной товарной группы, например, разных марок, расцветок и т.д.

*Ценовая политика* подразумевает установление на товары предприятия оптимальных цен и их изменение в зависимости от ситуации на рынке с целью завоевания определенной доли рынка, обеспечения намеченного объема прибыли и решения других стратегических и оперативных задач. При ценообразовании следует учитывать множество постоянно меняющихся факторов, влияющих на уровень устанавливаемой цены: издержки производства, цены и ценовые стратегии конкурентов, величина и характер спроса, каналы сбыта и характеристики товара. В основе ценовой политики должны лежать общие цели предприятия. При формировании ценовой политики важно иметь в виду, что ценовая политика – развивающийся процесс, учитывающий постоянно меняющееся конкурентное окружение и меняющиеся потребности клиентов.

*Сбытовая политика* подразумевает выбор оптимального варианта распределения товара и стратегии охвата торговых точек. Сбытовая политика предприятия должна соответствовать общей стратегии предприятия и учитывать специфику товара, характеристики целевой аудитории, возможности и особенности предприятия. *Распределение* – это процесс перемещения товара в пространстве и времени от производителя к потребителю. Разрабатывая сбытовую политику, предприятие должно выбрать вид канала распределения (это совокупность посредников, способствующих процессу перемещения товара от производителя к потребителю). Прямые каналы – это формы перемещения товара без участия посреднических организаций. Косвенные каналы – это формы перемещения товара через независимую или координируемую сбытовую сеть. Смешанные каналы объединяют черты прямых и косвенных каналов распределения.

Длина канала определяется числом уровней, из которых он состоит. Уровень канала распределения – это любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному покупателю.

Выбор варианта охвата рынка: эксклюзивный сбыт (распределение на правах исключительности), когда только один торговый посредник получает право продавать товар, селективное распределение (избирательная система сбыта), когда предприятие отбирает небольшое число торговых посредников, интенсивное распределение – максимальный охват рынка и увеличение числа торговых точек.

*Коммуникационная политика* состоит из четырех основных средств воздействия.

Реклама – любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг от имени известного спонсора.

Стимулирование сбыта – кратковременные побудительные мерыощернения покупки или продажи товара или услуги.

Личная продажа – это различные формы передачи информации при непосредственном общении.

Паблик рилейшнз (связи с общественностью) – это управляемый процесс коммуникации между предприятием и обществом, цель которого – вызвать благоприятное впечатление о деятельности предприятия у всего общества.

## **5. Концепции маркетинговой деятельности**

Эволюцию маркетинга необходимо рассматривать как результат развития рыночных отношений, который всегда определял способы функционирования сбытовых и производственно-сбытовых систем. Одновременно с этим претерпевали изменения и концепции управления предприятиями, среди которых мировая наука и практика выделяет следующие.

**1. Концепция совершенствования производства** – одна из самых старых концепций, ориентирована на внедрение высокотехнологичных производственных потоков, повышение объема производства, а также производительности и эффективности труда (в результате перечисленных действий происходит снижение себестоимости и цены, а значит, увеличение продаж). Упор на эту концепцию оправдан в двух случаях: когда спрос на товар превышает предложение или же когда себестоимость товара слишком высока, и ее необходимо снизить.

**2. Концепция совершенствования товара** – предусматривает привлечение потребителя путем повышения качества продукции, улучшения эксплуатационных характеристик. Эта концепция более прогрессивная по сравнению с предыдущей, но довольно опасная. В погоне за качеством можно не заметить переориентации потребителя на более доступные или качественные товары конкурентов.

**3. Концепция интенсификации коммерческих усилий** – предполагает решение вопросов торговли, рекламы через ключевую фигуру торговли – продавца. Цель концепции – любой ценой заставить потребителя купить товар, в котором потребитель сразу, может быть, и не заинтересован.

**4. Концепция маркетинга** – предлагает достижение конечных результатов предприятий через определение потребностей целевых рынков и удовлетворение этих потребностей более эффективными и продуктивными способами, чем у предприятий-конкурентов. Концепцию интенсификации коммерческих усилий и концепцию маркетинга часто не различают. Известный маркетинголог профессор Гарвардского университета Теодор Левитт поясняет: «Коммерческое усилие по сбыту – это сосредоточенность на нуждах продавца, а маркетинг – это сосредоточенность на нуждах покупателя».

**5. Концепция социально-этичного маркетинга** – предусматривает сочетание интересов потребителя, производителя и общества (торговля с учетом экологии, общественной морали, региональных особенностей и т.д.). Концепция социально-этичного маркетинга требует сбалансирован-

ности трех основных факторов: прибылей фирмы, покупательских потребностей и интересов общества.

## **6. Этапы развития маркетинга**

Как теоретическая концепция и особый, специфический вид коммерческой деятельности маркетинг возник в начале XX века в США. Можно выделить следующие четыре этапа в эволюции маркетинга.

**1. Эпоха массового производства** (конец XIX – начало XX века). В это время происходит становление машинного производства. Большинство предприятий придерживаются производственной концепции маркетинга. Производственная концепция (концепция совершенствования производства) исходит из того, что потребители предпочитают продукцию, которая доступна по цене и имеется в наличии. Основное внимание уделяется производству и производственному процессу, а также распределению. В качестве главной цели предприятия выступает максимизация прибыли. Основные задачи руководства – повысить производительность труда, снизить издержки, повысить эффективность системы распределения.

Маркетинг в современном понимании еще не был востребован. Дело в том, что низкая покупательная способность и неудовлетворенный спрос населения предоставляли предприятиям, применявшим производственную концепцию, хорошую возможность получения прибыли. За счет сокращения издержек производства и широкого распространения товаров предприятия получали хорошие результаты.

**2. Эпоха сбыта** (с середины тридцатых по пятидесятые годы двадцатого века). Появляется учение о сбыте, начинается массовое производство потребительских товаров. Основной задачей маркетинга становится сбыт. В это время господствующая концепция маркетинга – концепция интенсификации коммерческих усилий, которая отталкивается от убеждения, что товары, сбыт которых не стимулируется, не будут продаваться в объемах, желательных для производителя. Предприятия стремятся максимизировать прибыль за счет увеличения объемов продаж, применяя агрессивные методы стимулирования сбыта.

**3. Эпоха развития маркетинга** (шестидесятые-восемидесятые годы двадцатого века). Формируется рынок потребителей, растет потребительская культура, и маркетинг рассматривается как научная основа принятия решений. Функции маркетинга расширяются, к ним добавляется изучение запросов и нужд потребителей. Широкое применение находит традиционная концепция маркетинга, которая предлагает достижение конечных результатов предприятий через определение потребностей целевых рынков и удовлетворение этих потребностей более эффективными и продуктивными способами, чем у конкурентов. Предприятия начинают больше внимания уделять изучению запросов потребителей, проводить маркетинговые ис-

следования, а полученную информацию использовать при разработке новых товаров, их позиционировании, сбыте и т.д.

**4. Эпоха современного маркетинга** (с середины восьмидесятых годов по сегодняшний день). Этот этап характеризуется появлением и быстрым развитием информационных технологий, все большее коммерческое применение находит Интернет, происходит глобализация экономики. Предприятия начинают использовать концепцию социально-этического маркетинга и учитывать интересы не только своих потребителей, но и общества в целом. Основной задачей становится удовлетворение нужд потребителей при условии сохранения человеческих, материальных, энергетических, природных ресурсов. Большое внимание уделяется охране окружающей среды. Предприятия, осуществляя свою деятельность, принимают во внимание интересы своих партнеров по бизнесу, предоставляя всем субъектам рынка возможность реализовать их потенциал, т.е. руководствуются концепцией «маркетинга взаимодействия». Целью предприятия становится удовлетворение запросов потребителей, партнеров, получение прибыли и достижение благополучия общества в целом.

## 7. Маркетинговая среда предприятия

Предприятие действует в постоянно меняющихся условиях, определяемых многообразием отношений, складывающихся как внутри его, так и между ним и другими экономическими субъектами. Совокупность активных субъектов и сил, действующих внутри и за пределами предприятия, влияющих на его стратегию, составляет **маркетинговую среду предприятия**. Маркетинговая среда складывается из микро- и макросреды.

**Микросреда** представлена факторами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме, это деятельность поставщиков, маркетинговых посредников, клиентов, конкурентов и контактные аудитории.

**Поставщики** – это фирмы и отдельные лица, обеспечивающие предприятие и его конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров и услуг.

**Маркетинговые посредники** – это фирмы, помогающие предприятию в продвижении, сбыте и распространении товаров:

- фирмы, специализирующиеся на организации товародвижения;
- агентства по оказанию маркетинговых услуг;
- кредитно-финансовые учреждения.

**Клиентура** – это непосредственные потребители товаров, оптовые и розничные торговцы, государственные учреждения и зарубежные потребители.

**Конкуренты** – это фирмы, группы людей, занимающиеся производством и реализацией аналогичных товаров.

**Контактные аудитории** – любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к деятельности фирмы и оказывает влияние на ее работу:

- финансовые круги – обеспечивают фирму капиталом (банки, инвестиционные компании, брокерские фирмы, фондовые биржи, акционеры);
- средства информации (газеты, журналы, радиостанции и телецентры);
- государственные учреждения;
- гражданские группы действий – организации потребителей, группы защитников окружающей среды, представители национальных меньшинств и т.п.;
- местное население – окрестные жители, общинные организации;
- широкая публика;
- внутренние контактные аудитории – собственные рабочие и служащие, управляющие, члены совета директоров.

**Макросреда** представлена факторами более широкого социального плана:

- *демографические* (мировой демографический взрыв, снижение или увеличение рождаемости, старение населения, миграция населения, перемены в семье, повышение общеобразовательного уровня и рост числа служащих);

- *экономические* (уровень покупательной способности и причины, его обуславливающие, увеличение текущих расходов, уровень цен, размер сбережений, доступность получения кредита);

- *природные* (состояние окружающей среды, дефицит природных средств, рост цен на энергетические ресурсы);

- *научно-технические* (ускорение НТП, рост ассигнований на НИОКР – около 2% от суммы товарооборота, ужесточение государственного контроля за доброкачественностью и безопасностью товаров);

- *политико-правовые* (законодательные акты, регулирующие предпринимательскую деятельность, контроль выполнения законов, наличие различных общественных организаций и объединений по защите интересов потребителя);

- *факторы культурного окружения* (приверженность традиционным культурным ценностям, взаимоотношения людей друг с другом, отношения людей к себе, к общественным институтам, обществу, природе, мирузданию).

Важнейшим обстоятельством, обеспечивающим прибыльность работы, считается точный и своевременный учет влияния факторов микро- и макросреды предприятия.

## **8. Сущность и виды маркетинговых исследований**

**Маркетинговое исследование** – это систематический поиск, сбор, анализ и представление данных и сведений, относящихся к конкретной рыночной ситуации, с которой пришлось столкнуться предприятию. Маркетинговое исследование можно также определить как систематический сбор, учет и анализ данных по маркетингу и маркетинговым проблемам в

целях совершенствования качества процедур принятия решений и контроля в маркетинговой сфере. Основные **цели** маркетингового исследования:

- уменьшить неопределенность и минимизировать риск в процессе принятия управленческих решений;
- следить за процессом реализации маркетинговых задач.

**Задачи** маркетинговых исследований могут быть самыми разнообразными и диктоваться потребностями разработки стратегии маркетинга, формирования ценовой, товарной, коммуникационной, сбытовой политики и другими аспектами управления маркетингом на предприятии. Это:

- изучение характеристик рынка;
- замеры потенциальных возможностей рынка;
- анализ распределения долей рынка между фирмами;
- анализ сбыта;
- изучение тенденций деловой активности;
- изучение товаров конкурентов;
- краткосрочное прогнозирование;
- изучение реакции на новый товар и его потенциала;
- долгосрочное прогнозирование;
- изучение политики цен.

Направления маркетинговых исследований определяются выбором изучаемых объектов. На практике применяются различные виды маркетинговых исследований, классификация которых осуществляется по ряду признаков.

Для решения отдельных проблем достаточно изучить уже имеющуюся (обычно опубликованную) информацию. В таком случае говорят о **кабинетном** исследовании. Если информация собирается с использованием опросов, наблюдений и экспериментов, то речь идет о **внекабинетном** (полевым) исследовании.

**Поисковые** исследования осуществляются с целью сбора предварительной информации, необходимой для лучшего определения проблем и выдвигаемых предположений (гипотез). Основной акцент при этом делается на поиск идей и информации, помогающей понять проблему. **Описательные** исследования фиксируют маркетинговые проблемы, ситуации, конъюнктуру рынков, частоту возникновения того или иного события, констатируют факты (например, отношение потребителей к предлагаемым товарам и т.п.). Т.е. фирма стремится получить ответы на вопросы: кто? что? где? когда? как? А на вопрос «почему?» ответ может быть получен путем осуществления аналитических исследований, которые проводятся для проверки гипотез о причинно-следственных связях (например, будет ли снижение цены товара на 5% компенсировано увеличением объема продаж, обусловленного этой акцией). В основе аналитических исследований лежит стремление специалистов понять причины изменения, к примеру, доли рынка предприятия, поведения потребителей и т.п.

В зависимости от вида собираемой информации маркетинговые исследования подразделяются на количественные и качественные. **Количественные** исследования предназначены исключительно для получения ответов на вопросы: кто? где? когда? сколько? Они предполагают формализацию исследования и его результатов (с использованием количественных оценок, экономико-математических и статистических моделей и т.д.). **Качественные** исследования подходят для получения ответов на вопросы: что? как? почему? Они предполагают неформальный анализ и использование качественных оценок.

Результативность и эффективность маркетинговых исследований зависят от соблюдения ряда принципов.

*Во-первых*, исследования не должны носить случайный или фрагментарный характер. Изучать явления и процессы необходимо комплексно и системно, во всей их полноте, взаимосвязи и развитии.

*Во-вторых*, при их осуществлении должен соблюдаться научный подход, основанный на объективности, точности и тщательности.

*В-третьих*, исследования должны проводиться в соответствии с общепринятыми этическими нормами, зафиксированными Международным кодексом по практике маркетинговых и социальных исследований.

*В-четвертых*, маркетинговые исследования должны быть тщательно спланированы и состоять из комплекса последовательных действий (этапов):

1. Выявление проблем и формулирование целей исследования.
2. Отбор источников информации.
3. Сбор информации.
4. Анализ собранной информации.
5. Представление полученных результатов.

Исследования в области маркетинга должны проводиться постоянно и в случае необходимости (эпизодически), так как маркетинг – это непрерывный процесс.

## **9. Методы сбора маркетинговой информации**

Проведение каждого маркетингового исследования предполагает сбор и обработку информации, необходимой для решения сформулированной проблемы. Для решения некоторых проблем достаточно ограничиться лишь изучением вторичной информации. В таком случае говорят о кабинетном исследовании проблемы. Если же в процессе маркетингового исследования необходимо воспользоваться первичной информацией, т.е. она должна быть собрана непосредственно исследователем, то тогда говорят, что проводится полевое исследование. Большинство маркетинговых исследований предполагает проведение как кабинетных, так и полевых исследований. Всякое полевое исследование предполагает участие исследователя в получении им первичной информации.

Одним из наиболее распространенных методов получения необходимой информации является **опрос** определенного круга людей, имеющих непосредственное отношение к исследуемой проблеме. Для проведения опроса обычно разрабатываются специальные вопросы, а также формулируются возможные ответы на них. Если подготовленные вопросы в каждом конкретном случае задаются не в одних и тех же формулировках и опрос принимает форму свободной беседы, то его принято называть **интервьюированием**. Если вопросы ставятся в фиксированной форме, то такой опрос называется **анкетированием**. Для анкетирования разрабатывается специальный опросный бланк – анкета. В анкете одновременно с указанием вопросов, как правило, приводятся возможные ответы на них. Это позволяет респондентам при минимуме затрат времени ответить на поставленные вопросы, а исследователю упростить процесс обработки собранной информации. Анкетные опросы проводятся как в устной, так и в письменной форме. В зависимости от того, кем являются опрашиваемые лица, опросы классифицируют по следующим группам:

- ◆ опросы потребителей;
- ◆ опросы работников торговых предприятий;
- ◆ опросы экспертов.

По степени охвата опрашиваемых опросы делятся на:

- **сплошные**, когда охватываются все лица данной совокупности;
- **выборочные**, охватывающие только часть единиц данной совокупности.

Опросы населения в большинстве случаев проводятся выборочно, так как организация сплошного опроса весьма трудоемка, а во многих случаях даже невозможна и нецелесообразна.

По частоте проведения опросы бывают двух видов:

- **спорадические** – опросы отдельных групп потребителей, проводящиеся в случае необходимости решения конкретной проблемы;
- **панельные** – многократные опросы одной и той же группы лиц.

В практике деятельности фирм чаще используются спорадические опросы, в то время как панельные опросы, т.е. опросы специально подобранных лиц, повторяющиеся через определенные интервалы, проводятся значительно реже, хотя они наиболее ценны, так как позволяют проследить динамику происходящих процессов.

Для повышения эффективности и точности результатов исследований опросы должны применяться в сочетании с другими методами (анализом документов и данных статистической отчетности, специальных наблюдений, экспериментов).

**Наблюдение** представляет собой один из методов получения первичной информации для решения сформулированной проблемы путем непосредственного анализа поведения отдельных людей и изучения протекающих процессов. Метод наблюдения используется в случае, когда

наблюдатель хочет минимизировать свое влияние на респондента. В таком исследовании могут быть задействованы механические или электронные средства типа сканеров и датчиков. Сами люди тоже способны наблюдать за действиями других людей, не вступая в общение с ними. Снятие информации происходит в естественных условиях, при этом не возникает ее субъективного искажения (здесь речь идет о потребителе, но не наблюдателе). Виды наблюдений могут быть различными, например:

- ♦ наблюдение за торговой точкой: изучение реакции на расположение товаров на полках, расположение специализированных отделов, реакция на средства внутримagaзинной коммуникации, исследование реакции прохожих на витрины и т.д.;
- ♦ проверка запасов у населения, то есть с целью определения размеров потребления и хранения в ходе, например, панельного исследования, выявляет масштабы запаса того или иного товара у определенных групп населения;
- ♦ наблюдение за отходами потребления, например, стеклотарой, пластиковыми бутылками, использованной упаковкой;
- ♦ сканирование рынка при помощи технических средств наблюдения. Для этих целей можно использовать видеокамеры, электронные датчики или иные приспособления, с помощью которых можно фиксировать поведение при выборе товара и совершении покупки.

Основным недостатком является то, что исследователь не всегда может правильно истолковать наблюдаемые явления. К тому же трудно обеспечить требуемую репрезентативность наблюдения.

*Эксперимент* является одним из методов получения первичной информации об исследуемом объекте на основе изучения зависимости одних факторов от других. При этом происходит изменение одного или нескольких параметров при контролируемой неизменности остальных. Существует два вида экспериментов:

- ♦ искусственное моделирование ситуации – лабораторный эксперимент;
- ♦ эксперимент в реальных рыночных условиях в рамках полевого исследования.

Тематика лабораторных экспериментов может быть самой разнообразной. Это и сравнительное тестирование качества товара, и исследование влияния марки и марочных названий на потребительский выбор, ценовые тесты, тестирование рекламы и т.д.

Лабораторный эксперимент проводится обычно в специальных лабораториях, которые оснащены необходимым оборудованием. Так, например, для тестирования рекламного воздействия необходимо телевизионное оборудование, для ценовых и качественных тестов – торговое оборудование для имитации магазинной торговли. Для определения потребительской реакции используется видеоаппаратура. Известны примеры создания специальных устройств, соединенных с компьютерными системами и обеспе-

чивающих отслеживание направления взгляда покупателя при рассмотрении объекта (упаковки, магазинной витрины и т.д.).

Полевые эксперименты проводятся непосредственно в условиях рынка. К такого рода исследованиям можно отнести:

- пробные продажи товара различным целевым группам потребителей с целью выявления степени восприятия качества, цены, упаковки;
- оценка эффективности рекламы в различных регионах;
- оценка эффективности представления товара рынку (размещение по торговым площадям, презентации и т.д.).

Несомненным достоинством этого метода является возможность минимизации ошибок при широкомасштабных действиях на рынке. К недостаткам же можно отнести высокую стоимость исследования и обозначение направления своих действий перед конкурентами.

## 10. Маркетинговое понимание рынка

В экономической литературе рынок обычно определяется как сфера потенциальных обменов, совершаемых в соответствии с объективно обусловленными законами развития общества. Такое абстрактное определение рынка в теории маркетинга практически не применяется. Рынок должен быть конкретен и иметь вполне определенные, характеризующие его, параметры: месторасположение, размер, емкость. Поэтому **рынок** наиболее часто понимается как *совокупность существующих или потенциальных покупателей, объединенных либо географическим положением, либо потребностями, породившими соответствующий спрос*. Например, говоря о белорусском рынке, следует иметь в виду всех потребителей республики независимо от того, какие товары они приобретают и как их используют. Если же рассматривать совокупность существующих и потенциальных покупателей соответствующего товара, то тем самым следует иметь в виду рынок определенного товара, например, рынок ценных бумаг Беларуси, рынок автомобилей Беларуси, рынок обуви и т.д. В зависимости от того, какие потребности определили спрос на соответствующий товар, могут быть выделены пять основных видов рынка:

– **потребительский рынок** (или рынок товаров народного потребления) определяют отдельные лица, которые приобретают товары и услуги для личного потребления;

– **рынок производителей** (рынок товаров производственного назначения) составляют организации и предприятия, приобретающие товары и услуги для дальнейшего их использования в процессе производства;

– **посреднический рынок** – это предприятия, организации и физические лица, приобретающие товары и услуги для дальнейшей перепродажи их с целью получения определенной прибыли;

– **рынок государственных учреждений** составляют государственные организации, которые приобретают товары и услуги для осуществления своих функций;

– **международный рынок** состоит из всех покупателей товаров и услуг, находящихся за пределами данного государства, включая отдельных физических лиц, производителей, промежуточных продавцов и государственные учреждения.

Если рассматривать рынок как совокупность покупателей, объединенных их географическим положением, то можно выделить:

– **мировой рынок** – рынок, включающий страны всего мира;

– **региональный рынок** – рынок, охватывающий всю территорию данного государства;

– **местный рынок** – рынок, включающий один или несколько районов страны.

## 11. Сегментирование рынка и позиционирование товара

Рынки состоят из покупателей, а покупатели отличаются друг от друга по своим потребностям, географическому положению, покупательским способностям, отношениям, привычкам. Каждая из этих покупательских способностей может быть использована в качестве основы сегментирования рынка. **Сегментирование рынка** – это процесс разделения множества потенциальных покупателей базового рынка на сегменты – группы потребителей, которым свойственны некоторые общие характеристики, тип поведения, запросы или нужды. Конечной **целью** сегментирования является выявление целевого сегмента рынка, разработка маркетинговой программы, специально предназначенной для него. Обслуживание целевого сегмента обеспечивает фирме достижение конкурентного преимущества за счет более индивидуализированного учета характерных потребностей сегмента и меньших издержек в связи с сосредоточением усилий на меньшем количестве ключевых характеристик. Единого метода сегментирования не существует. Сегментировать потребительский рынок следует, опираясь на следующие принципы отбора:

**географический** – рынок разбивается на сегменты по признаку территориальной принадлежности (государства, регионы, города, районы); возможна более мелкая разбивка (например, разбивка крупного города на отдельные территории);

**демографический** – сегментирование рынка, которое предусматривает разбивку клиентов по полу, возрасту, образованию, уровню доходов, размеру семьи, роду занятий, национальности и др.;

**психографический** – предполагает разбивку покупателей на группы по принадлежности к общественному классу, образу жизни, типу личности;

**поведенческий** – покупателей подразделяют на группы в зависимости от знаний товара, отношения к нему, характера использования товара.

Позиционирование и сегментирование – две стороны одной медали. Сегментирование выявляет то различие в восприятии, которое несут в себе разные потребители. Это различие, с одной стороны, предопределяет объединение тех потребителей, которые являются носителями отличной от других потребности, а с другой стороны, оно является основой для создания специального товара, который эту потребность удовлетворяет. Далее остается только «донести» в физическом и коммуникативном смысле товар до потребителя. Вот в этом и заключается позиционирование.

**Позиционирование товара на рынке** – это действия по обеспечению товару конкурентоспособного положения на рынке и разработка соответствующего комплекса маркетинга. Это разработка и создание имиджа товара таким образом, чтобы он занял в сознании покупателя достойное место, отличающееся от положения товаров-конкурентов. Выбрав сегмент рынка, фирма должна найти эффективный путь проникновения в этот сегмент. Однако в устоявшемся сегменте все позиции заняты, поэтому до решения вопроса о собственном позиционировании фирме необходимо определить позиции всех имеющихся конкурентов. Исходя из полученных данных, решается выбор пути конкурентоспособного положения фирмы на рынке:

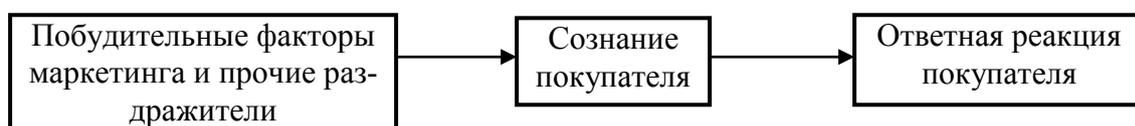
1. Позиционировать себя рядом с одним из существующих конкурентов и начать борьбу за долю рынка. Это возможно при наличии одного из следующих условий: фирма предлагает товар, превосходящий товар конкурента; рынок достаточно велик, чтобы вместить двух конкурентов; фирма располагает большими, чем у конкурента, ресурсами; избранная позиция в большей степени отвечает особенностям сильных деловых сторон организации.

2. Разработать товар, которого еще нет на рынке, т.е. завоевать потребителей. Этот вариант отбирается при наличии: технических возможностей для создания товара, которого еще нет на рынке; экономических возможностей для создания товара в рамках планируемого уровня цен; достаточного числа покупателей, предпочитающих такой товар.

Если имеется достаточно четкое определение требуемой позиции, сравнительно просто становится перевести позиционирование в эффективную и последовательную маркетинговую программу.

## 12. Факторы, влияющие на выбор потребителя

Рассмотрим самую простую модель покупательского спроса. Побудительные факторы маркетинга и прочие раздражители проникают в сознание покупателя и вызывают ответную реакцию покупателя.



Побудительные факторы маркетинга включают товар, цену, методы распространения и продвижения, т.е. представляют собой управляемые (контролируемые) факторы внутренней среды маркетинга. Прочие раздражители: экономические, политические, культурные, научно-технические и т.д. – это неуправляемые (неконтролируемые) факторы внешней среды маркетинга. Отсюда задача маркетинга – разобраться в реакции покупателя в ответ на побудительные факторы и прочие раздражители, т.е. исследовать покупательское поведение. Из сказанного выше очевидно, что на совершение покупки оказывают влияние факторы культурного, социального, личного и психологического порядка.

**К факторам культурного порядка** относятся:

*культура* как базовый набор ценностей, восприятий (культура в этом смысле есть основная первопричина, определяющая потребности и поведение человека);

*субкультура* как составная часть любой культуры (группы лиц одной национальности в крупных сообществах; группы людей, объединенные одним вероисповеданием; группы, сложившиеся в силу географических особенностей страны);

*социальное положение* (общественные классы) как сравнительно стабильные группы в рамках общества, располагающиеся в иерархическом порядке и характеризующиеся наличием у их членов схожих ценностных представлений, интересов и схожего поведения.

**К социальным факторам** относятся:

*референтные группы* (группы людей, оказывающие прямое или косвенное влияние на поведение человека: соседи, коллеги, религиозные объединения, профсоюзы);

*семья* (в смысле группы, занимающейся потребительскими закупками) – самый важный в рамках общества социальный фактор;

*роли и статус* потребителя в социальной группе (т.е. набор действий, ожидаемых обществом от индивида).

**К личностным факторам** относятся:

*возраст* (с возрастом происходят изменения в ассортименте выбираемых товаров и услуг);

*семейное положение* (одинокий человек, молодожены, полноценная семья на разных возрастных стадиях также оказывают влияние на характер потребления);

*род занятий* (рабочий, художник, руководитель фирмы и т.д.) оказывает большое воздействие на товарный набор индивида;

*экономическое положение*;

*образ жизни* потребителя также играет важную роль в маркетинговой деятельности (например, трудоспособная женщина может предпочесть статус деловой дамы в различных сферах деятельности положению домашней хозяйки);

*тип личности* как совокупность отличительных психологических характеристик оказывает свое влияние на покупательское поведение человека.

К **психологическим факторам** относятся:

*мотивация* (или побуждение) – это нужда, ставшая столь настоятельной, что заставляет человека искать пути и способы ее удовлетворения. Нужда достаточно высокого уровня интенсивности становится мотивом;

*восприятие* – процесс, посредством которого индивид отбирает, организовывает и интерпретирует поступающую информацию;

*усвоение* – это накопленный опыт индивида, вызывающий определенные перемены в его поведении;

*убеждение* – это мысленная характеристика индивидом чего-либо, в результате чего люди совершают действия (купить или не купить);

*отношение* – это оценка индивидом какого-либо товара или идей. После появления у человека отношения к какому-либо товару или услуге как следствие начинает формироваться направленность действий.

### **13. Процесс принятия решения о покупке**

Успешная деятельность производителей предполагает необходимость изучения не только способов влияния на покупателей, но и понимание логики процесса принятия ими решения о приобретении товара. Маркетологи должны определить, кто принимает решение, какие существуют типы решения о покупке и этапы процесса принятия решения. В процессе принятия решения о покупке человек исполняет одну или несколько ролей.

*Инициатор*, предлагающий приобрести товар или услугу.

*Влияющий* – человек, совет или мнение которого влияет на конечное решение.

*Принимающий решение* по любой из составляющих процесса – что, как и где покупать.

*Покупатель*, непосредственно совершающий покупку.

*Использующий* – тот, кто потребляет товар, услуги, или пользующийся ими.

Последовательность принятия решения о покупке состоит из следующих этапов: *осознание проблемы, поиск информации, оценка вариантов, решение о покупке, реакция на покупку.*

Осознание проблемы потребителем – это воспринятое несоответствие между желаемым и действительным его состоянием. Человек, осознавший свою потребность, становится покупателем. На этом этапе деятелям маркетинга следует выяснить, какая это нужда, чем она вызвана и как потребитель вышел на нужный товар. И затем разрабатываются соответствующие маркетинговые планы.

После первичного осознания потребности, потребитель проходит стадию информационного насыщения. В процессе информационного поиска потребитель может обратиться к следующим источникам:

- личным (семья, друзья, соседи, знакомые);
- коммерческим (реклама, продавцы, дилеры, выставки);
- общедоступным (средства массовой информации, организации, занимающиеся изучением и классификацией потребителей);
- источникам эмпирического опыта (сведения, основанные на осознании товара, изучении его качества, использовании товара).

В результате информационного поиска потребитель обладает набором альтернатив (вариантов) покупки, из которого он произведет окончательный выбор. При этом каждый потребитель рассматривает любой товар как определенный набор свойств.

На следующем этапе потребитель может либо совершить покупку, либо отложить ее, либо вообще отказаться от покупки. Например, семья или друзья могут отговорить человека от данной покупки. И чем острее негативный или позитивный настрой другого лица и чем ближе оно к потребителю, тем решительнее потребитель пересмотрит свое намерение совершить покупку. Или же вмешаются непредвиденные обстоятельства: болезнь, приглашение на торжество, потеря работы, пожар и т.д.

Приняв решение о покупке, потребитель может быть удовлетворен или неудовлетворен ею. Если совершена крупная покупка, потребитель начинает испытывать познавательный дискомфорт, который обычно называют «сожалениями покупателя». На этом этапе потребитель будет искать подтверждение тому, что сделал правильный выбор. Поэтому многие фирмы стараются поддерживать спрос на свои товары такими средствами, как поздравительные письма, предоставление гарантии, телефонные звонки потребителям, чтобы удостовериться, довольны ли они покупкой, организация «горячих линий» для отзывов потребителей и т.д. Деятеля рынка также должна интересовать конечная судьба товара (его отдадут для использования или перепродажи, меняют на другой товар, продают, выбрасывают).

## 14. Понятие товара в условиях рынка

В маркетинге *товаром* является все, что может удовлетворить ту или иную потребность и предлагается рынку с целью продажи. С этой точки зрения товаром могут быть физические объекты, услуги, личности, места, организации, идеи.

*Многоуровневая модель товара* позволяет рассматривать товар на трех уровнях. Модель товара – это общая композиция коммерческих характеристик товара.

В многоуровневой модели товара выделяется основная выгода, предлагаемая товаром для удовлетворения базовой потребности, и совокупность коммерческих характеристик, группируемых на разных уровнях, которые важны для адаптации товара к имеющимся у потребителя второстепенным потребностям.

Основная выгода соответствует первому уровню товара и является *товаром по замыслу*. Это основополагающий уровень, связанный с основным предназначением товара. На этом уровне, по мнению Ф. Котлера, «основная задача состоит в том, чтобы выявить скрытые нужды потребителя, которые должны удовлетворяться товаром», и продавать не сам товар, а то благо или выгоду, которую получит потребитель от его использования. Широко известна фраза Теодора Левита, что люди «покупают не сверла диаметром 10 мм, а отверстия диаметром 10 мм».

Второй уровень – *товар в реальном исполнении* – определяет следующий набор полезных с точки зрения потребителей характеристик: уровень качества, функциональные свойства, уникальное оформление, марочное название и специфическую упаковку.

Третий уровень – *товар с подкреплением* – связан с характеристиками, которые дополняют потребительскую стоимость товара, как в материальном, так и в нематериальном виде. Сюда можно отнести любой сервис и услуги, предоставляемые вместе с товаром, такие, как предпродажное, послепродажное и гарантийное обслуживание, предоставление кредита и отсрочки платежа, монтаж и установку и т.д.

Различных товаров существует очень много и, чтобы разделить всю эту массу товаров на отдельные группы, используются классификационные признаки. Классификационный признак позволяет определить то, чем выделенные группы будут отличаться друг от друга.

**По характеру потребления:**

– *товары кратковременного пользования* – изделия, полностью потребляемые за один или несколько циклов использования (соль, мыло, хлеб, оплата проезда, билет в кино);

– *товары длительного пользования* – изделия, используемые многократно (холодильник, одежда, мебель).

**По степени материальности:**

– *вещественные товары* – товары, имеющие материальное воплощение (нефть, книги, сапоги, компьютер);

– *невещественные товары* – действия, выгода или удовлетворение, получаемое потребителем без материального обладания товаром (услуги Internet, образование, консультация юриста).

**По характеру поведения потребителей при покупке:**

– *товары повседневного спроса* – товары, которые потребитель покупает часто, без особых раздумий и с минимальными усилиями при выборе, включают подгруппы:

1) *основные товары* – товары, которые покупатели приобретают постоянно, в ближайшей торговой точке (продукты, средства гигиены, ремонт обуви);

2) *товары импульсивной покупки* – товары, приобретаемые без предварительного планирования или поиска (журналы, шоколад, чипсы);

3) предметы крайней необходимости – товары, приобретаемые при острой необходимости (лекарства, зонтик, купальный костюм);

– *товары предварительного выбора* – товары, которые потребитель в процессе выбора и покупки сравнивает между собой по показателям пригодности, качества, цены и внешнего оформления (мебель, одежда, автомобили, электробытовые приборы);

– *товары особого спроса* – товары с уникальными характеристиками, марочные товары, ради приобретения которых покупатель готов затратить дополнительные денежные средства и время на поиск (некоторые марки автомобилей, посещение концерта известного артиста, музея);

– *товары пассивного спроса* – товары, о которых потребитель не знает в силу недостаточной рекламы или знает, но не задумывается об их приобретении (страхование, ритуальные услуги, справочники).

**Товары промышленного назначения** классифицируются по мере участия в процессе производства и относительной их ценности:

– *основные материалы и комплектующие* – товары, полностью используемые в изделии производителя (сырье, полуфабрикаты, комплектующие детали);

– *капитальное имущество* – товары, частично присутствующие в готовом изделии (стационарные сооружения и вспомогательное оборудование);

– *вспомогательные материалы и услуги* – товары, не присутствующие в готовом изделии (это рабочие материалы: смазочные масла, каменный уголь, писчая бумага и т.п.; материалы для техобслуживания и ремонта: краски, ключи, щетки и т.п.) и услуги по техобслуживанию и ремонту, услуги консультативного характера: правовые консультации, консультации для руководства, рекламы и т.д.

## 15. Сущность марочного товара

Проблема торговой марки – основной вопрос товарной стратегии. Марки – это искусство и краеугольный камень маркетинга. Американская маркетинговая ассоциация дает следующее определение. **Марка** – название, термин, знак, символ, рисунок или их сочетание, предназначенные для идентификации товаров или услуг продавца или группы продавцов и их дифференциации от товаров или услуг конкурентов.

То есть марка определяет продавца или производителя товара и может быть выражена названием, отличительным знаком, логотипом или другим символом. По существу, торговая марка – это обязательство продавца предоставить покупателю определенный набор свойств товара, преимуществ и услуг. Лучшие торговые марки содержат в себе также гарантии качества. Торговая марка – сложный символ, который может объединять несколько атрибутов:

1. Свойства товара. Марка вызывает в сознании покупателя ассоциации относительно отличительных свойств товара. Так, автомобилям марки

«Mercedes» свойственны высокая стоимость, качественная сборка, конструктивное совершенство, надежность и высокий престиж.

2. Выгоды. Атрибуты должны быть представлены в виде функциональных и эмоциональных преимуществ и выгод. Атрибут «надежность» может представлять функциональную выгоду: «Мне не придется покупать новую машину каждые несколько лет». Свойство «высокая стоимость» – эмоциональную выгоду: «Этот автомобиль повышает мою значимость в глазах окружающих».

3. Ценности. Марка отражает систему ценностей производителя. Так, «Mercedes» символизирует высокие эксплуатационные качества, безопасность, престиж.

4. Культура. Марка может представлять определенную культуру: «Mercedes» – олицетворяет немецкую культуру: организованность, технологичность производства, высокое качество.

5. Индивидуальность. Марка может вызывать определенные индивидуальные образы: автомобиль Mercedes вызывает образ крупного руководителя (человек), царя зверей – льва (животное) или строгий дворец (объект).

При этом наиболее долговечными атрибутами товарной марки являются ее ценность и индивидуальность. Именно они определяют суть каждой товарной марки.

**Марочное название** – часть марки, которую можно произнести, например, «Смак», «Форд», «Горизонт», «Белвест».

Существуют четыре подхода к вопросу присвоения марочных названий: присвоение каждому товару индивидуальных марочных названий; присвоение единого марочного названия для всех товаров; присвоение коллективного марочного названия для товарных семейств; присвоение торгового названия фирмы в сочетании с индивидуальными марками товаров.

**Марочный знак** (эмблема) – часть марки, которую можно опознать, но невозможно произнести. Например, символ, изображение, отличительная окраска или специфическое шрифтовое оформление. Примерами могут служить изображение гребенчатой раковины в символике компании «Shell», золотые ворота *McDonald's* др.

**Товарный знак** – марка или ее часть, обеспеченная правовой защитой. Он защищает исключительные права продавца на пользование марочным названием или марочным знаком (эмблемой). В Законе Республики Беларусь «О товарных знаках и знаках обслуживания» дается следующее определение: товарный знак – обозначение, способствующее отличию товаров или услуг одних юридических или физических лиц от однородных товаров или услуг других юридических или физических лиц. В качестве товарных знаков регистрируются обозначения, которые могут быть представлены в графической форме: словесные, включая имена собственные, буквенные, цифровые, изобразительные, сочетания цветов, объемные обо-

значения, включая форму товара или его упаковку, а также комбинации таких обозначений. Товарный знак может быть зарегистрирован в любом цвете или цветовом сочетании.

Выделяют пять основных типов ТЗ:

а) **словесный** ТЗ. Например: «Белвест», «Савушкин продукт», «Веста», «Витязь», «Балтика» и др.;

б) **изобразительный** ТЗ представляет собой оригинальный рисунок, эмблему фирмы. Например, изогнутая линия у фирмы «Nike»;

в) **объемный** ТЗ – зарегистрированный знак в трехмерном измерении. Например, специфической формы бутылка от «Coca-Cola», флакон духов «Дали» и т.д.;

г) **звуковой** ТЗ, так фирма «Harley Davidson» зарегистрировала в качестве товарного знака «специфический и присущий только этой фирме звук мотора мотоцикла», однако более характерен данный ТЗ для радиостанций и телекомпаний;

д) **комбинированные** ТЗ представляют собой сочетание приведенных выше типов.

При использовании товарного знака следует учитывать правила его применения, основными из которых являются:

– товарный знак должен быть всегда выделен (кавычки, прописные буквы). Установив определенный способ выделения товарного знака, следует придерживаться его постоянно;

– при первом применении товарного знака в любом тексте необходимо снабдить его соответствующим примечанием;

– надо использовать предупреждающую маркировку, характеризующую степень защищенности товарного знака (®; ™);

– если товарный знак зарегистрирован в нескольких начертаниях, то непосредственно на товар его предпочтительно наносить более заметным и запоминающимся стилем;

– товарный знак используется только в том виде, в котором он зарегистрирован;

– товарный знак не склоняется. Нельзя использовать товарный знак во множественном числе, если он зарегистрирован в единственном числе.

Правовая охрана товарного знака может быть обеспечена как внутри государства, так и в зарубежных странах. В соответствии с существующими международными правилами фирмы, осуществляющие предпринимательскую деятельность на внешнем рынке, должны регистрировать свои товарные знаки во всех странах, где они такую деятельность проводят. Правовая защита товарных знаков обеспечивается более чем в ста шестидесяти странах, причем более чем в девяноста странах существует законодательная база, определяющая возможности регистрации и использования товарных знаков. В соответствии с этим разработаны

правила регистрации и использования товарных знаков и осуществляется необходимый контроль за их выполнением. Ведущая роль здесь принадлежит **патентным ведомствам**.

Правовая охрана товарного знака в Республике Беларусь осуществляется на основании его регистрации в государственном учреждении «Национальный центр интеллектуальной собственности» (патентный орган) в порядке, установленном законодательством о товарных знаках, или в силу международных договоров Республики Беларусь. Товарный знак может быть зарегистрирован на имя юридического или физического лица. Право на товарный знак охраняется государством. На зарегистрированный товарный знак выдается свидетельство. Свидетельство на товарный знак удостоверяет приоритет товарного знака, исключительное право владельца на товарный знак в отношении товаров, указанных в свидетельстве, и содержит изображение товарного знака.

На международном уровне права владельца товарного знака были оговорены в принятой еще в 1883 г. Парижской конвенции. Помимо этой конвенции существует также соглашение, заключенное рядом стран в 1981 г. в Мадриде и определяющее правила международной регистрации товарного знака. В соответствии с этим соглашением товарный знак, зарегистрированный в одной из стран, подписавших Мадридскую конвенцию, представляется для регистрации во все другие страны – члены Соглашения – при условии, что он признан пригодным для регистрации и не противоречит существующим положениям о товарном знаке в других странах.

## **16. Упаковка товаров**

Упаковка рассматривается в маркетинге как средство (или комплекс средств), обеспечивающее защиту товаров от повреждений и потерь, а также как носитель информации о товарах. Упаковка представляет собой важный компонент товарной политики предприятия и выполняет ряд функций.

*Защитная функция* упаковки должна обеспечивать сохранение качества товара в течение определенного времени и при заданных условиях транспортировки и хранения, а с другой – охрану людей и окружающей среды от агрессивных и опасных продуктов.

*Функция формирования качества* товара призвана обеспечивать удобство и практичность его использования, что является важным фактором, определяющим выбор покупателей.

*Информативная функция* упаковки связана с тем, что она предоставляет необходимую потребителям информацию, прежде всего, обеспечивает идентификацию товара, как по его наименованию, так и по качеству, неся на себе печать (имидж) предприятия.

*Рекламная функция* упаковки связана с тем, что она должна побуждать покупателя к приобретению товара, поэтому некоторые называют ее «молчаливым продавцом».

*Функция стимулирования сбыта* реализуется посредством размещения на упаковке или внутри ее купонов и сертификатов, проведения конкурсов и розыгрышей призов, участниками которых становятся потребители, приславшие в адрес организаторов необходимое число упаковок или их частей.

Разработка хорошей упаковки для нового товара требует ряда решений. Прежде всего необходимо принять *концепцию упаковки*, которая определяет, какой будет упаковка товара или какие функции по отношению к нему она будет выполнять. Затем необходимо решить, какими будут элементы упаковки (дизайн): ее размер, форма, используемые материалы, цветовое оформление, содержание текста и обозначение торговой марки. Отдельных решений требуют вопросы об объеме текста, применении целлофана или других прозрачных пленок и т.д. При необходимости защиты товара принимается решение о дополнении упаковки компонентами, препятствующими ее вскрытию. Все элементы упаковки должны гармонично сочетаться между собой и соответствовать ценовой политике компании, ее рекламной стратегии и другим составляющим маркетинга.

После разработки дизайна упаковка проходит *тестирование*. Технические тесты определяют соответствие упаковки обычным условиям пользования; визуальные тесты – читаемость шрифтов и гармоничность цветового решения; дилерские тесты – насколько привлекательной и удобной находят упаковку посредники компании; и, наконец, потребительские тесты призваны выявить реакцию пользователей.

## **17. Процесс разработки новых товаров**

Когда вы покупаете пачку стирального порошка, вы приобретаете не только моющее средство, но и результат сотен мелких решений о внешнем виде торгового знака, упаковке, цене, распределении и методах продвижения. И хотя стиральный порошок, который вы купите в будущем году, будет выглядеть точно так же, как и сегодня, с течением времени товар все равно изменится, поскольку производитель будет принимать решения по всем вышеупомянутым вопросам, исходя из изменившихся обстоятельств. Возможность разработки перспективного товара, который мог бы занять ведущие позиции на рынке, столь соблазнительна, что американские компании ежегодно тратят миллиарды долларов, пытаясь создавать новую или усовершенствовать старую продукцию. Чтобы создать перспективный товар, необходимы научные исследования и творческий подход. Каждая фирма должна иметь программу разработки новых товаров. *Разработка*

**товара** – этапы, через которые проходит идея создания товара от первоначальной концепции до реального появления на рынке.

**1 этап. Выработка и тщательный отбор идей.** На первом этапе выдвигаются идеи о том, как удовлетворить новые запросы потребителей. Такие идеи могут возникнуть у работников компании-производителя или у сторонних консультантов. Кроме того, производитель может просто воспользоваться идеей своего конкурента или купить права на чье-либо изобретение. Нередко наилучшим из источников новых идей служат сами потребители. Из массы предложенных идей компания отбирает несколько таких, которые имеет смысл разрабатывать дальше, применяя широкий круг критериев. Например, подходят ли для нового товара существующие производственные мощности, или каковы масштабы связанного с ним технического и маркетингового риска.

Если разрабатывается промышленный или технический товар, этот этап часто называют «изучением производственных возможностей», когда определяются характеристики товара и его рентабельность.

Если речь идет о потребительских товарах, то часто для оценки новых идей приглашаются консультанты по вопросам маркетинга и рекламные агентства. Фактически развивается целая индустрия новых товаров, обслуживаемая консультантами, которые рассматривают все аспекты разработки товара. В некоторых случаях проводятся опросы среди потенциальных потребителей для выяснения их отношения к идее нового товара. Этот процесс называется *проверкой концепции*.

**2 этап. Экономический анализ.** Прошедшая отбор идея товара подвергается экономическому анализу. На этом этапе важен такой вопрос: заработает ли компания на *этом* товаре достаточно денег, чтобы оправдать затраты? В поисках ответа на этот вопрос компания составляет прогноз объемов продаж данного товара при различных ценах. Кроме того, она оценивает затраты, связанные с разными объемами производства товара. Имея эти данные, компания подсчитывает потенциальную кассовую выручку и прибыль на инвестиции в случае внедрения данного товара.

**3 этап. Разработка прототипа.** Как правило, следующий шаг – это производство и испытание нескольких опытных образцов, или *прототипов*, товара, включая упаковку. На этом этапе собираются воедино различные элементы маркетинговой стратегии. Кроме того, компания оценивает возможности серийного производства и определяет ресурсы, необходимые для того, чтобы довести товар до потребителя.

**4 этап. Испытания товара.** На стадии апробирования небольшая группа потребителей пользуется данным товаром, сравнивая его с уже существующими товарами. При положительных результатах товар переходит в следующий этап *маркетинговых испытаний*, когда товар внедряется в

нескольких регионах страны и компания изучает реакцию покупателей. Это дорогостоящий и длительный этап. Испытания нового товара в супермаркете обходятся в миллионные суммы и продолжаются не менее девяти месяцев. Кроме того, такие испытания могут дать конкурентам возможность узнать о новейших идеях компании. Маркетинговые испытания товара имеют наибольший смысл в тех случаях, когда издержки его производства и реализации существенно превышают расходы на разработку.

Чтобы снизить затраты на маркетинговые испытания, их можно провести на так называемом электронном мини-рынке, состоящем из нескольких тысяч потребителей, за которыми специальные компании по исследованию рынка проводят компьютерное наблюдение. Каждого потребителя снабжают пластиковой идентификационной картой, которой он пользуется при покупках в местных магазинах. Компьютеры, установленные в этих магазинах, отслеживают все покупки. Кроме того, телевизоры в каждой семье оборудуются специальным измерительным прибором, чтобы компания по исследованию рынка могла следить за тем, какие программы и рекламные ролики семья смотрит по ТВ. Используя все эти данные, компания может оценить реакцию потребителей на новые товары, альтернативные цены на них и методы продвижения. Многие считают, что компьютерное моделирование менее надежно, чем традиционные маркетинговые испытания. Но такое моделирование вдвое дешевле.

**5 этап. Коммерциализация.** Последний этап разработки называется *коммерциализацией*, что означает переход к массовому производству и распределению тех товаров, которые выдержали испытание. Эта фаза требует координации многих видов деятельности – производства, упаковки, сбыта, ценообразования и продвижения товара. Классическая ошибка на этом этапе заключается в том, что маркетинговые мероприятия часто проводятся в отрыве от производства. В результате потребители получают возможность купить товар прежде, чем компания оказывается в состоянии обеспечить его в достаточном количестве. Такая ошибка может дорого обойтись, потому что она позволяет конкурентам воспользоваться ситуацией.

Многие компании постепенно внедряют на рынок свои товары, переходя из одной географической зоны в другую. Это позволяет растянуть затраты на продвижение товара на более длительный период и усовершенствовать стратегию в процессе его внедрения.

## **18. Жизненный цикл товаров**

Выпустив новый товар, каждая фирма стремится к тому, чтобы он долго «жил» и приносил прибыль. Но немногие товары «живут» вечно. Как правило, существует определенный жизненный цикл товара, состоя-

ший из четырех ярко выраженных стадий, которые различаются по объемам продаж и доходов:

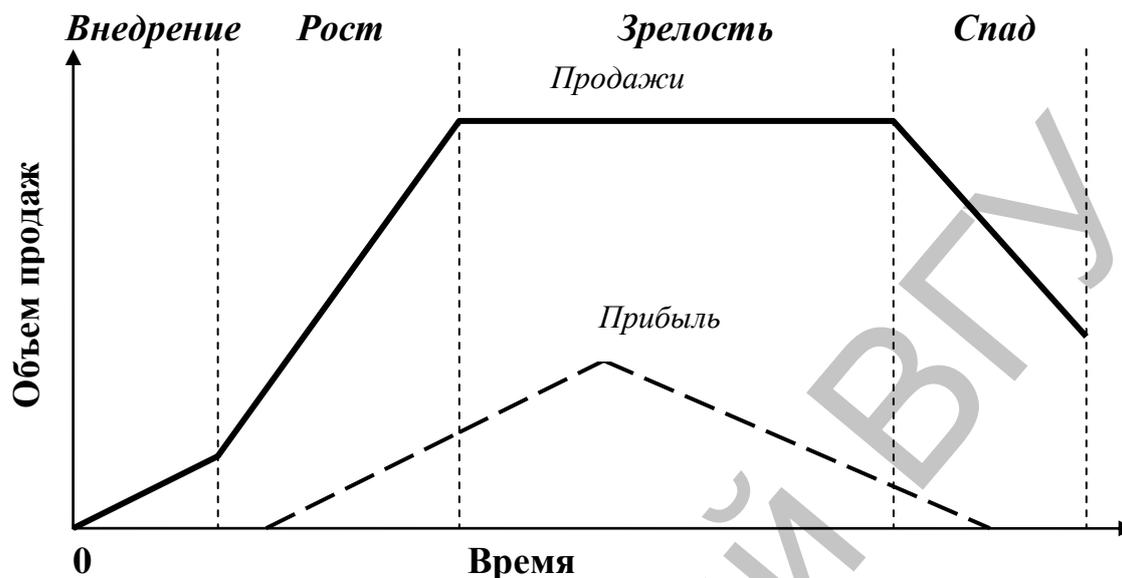


Рис. 2. Жизненный цикл товаров.

На каждой из этих четырех стадий следует использовать соответствующую маркетинговую стратегию. Продолжительность любой из этих стадий зависит от запросов потребителей, экономической конъюнктуры, характера самого товара, маркетинговой стратегии производителя и других факторов.

**Этап выведения товара на рынок (внедрение)** – это период медленного роста продаж по мере выхода товара на рынок. Медленный рост продаж объясняется следующими причинами:

- задержками, вызванными освоением производственных мощностей;
- техническими проблемами;
- задержками с доведением товара до потребителей, особенно при розничной торговле;
- нежеланием покупателей отказаться от привычных товаров-аналогов.

На данном этапе предприятие либо несет убытки, либо получает небольшую прибыль из-за незначительных продаж и больших расходов на распределение товара и стимулирование сбыта. Цены при этом обычно повышены.

**Этап роста** объема продаж начинается после признания товара покупателями и при быстром увеличении спроса на него. На этом этапе наблюдается рост прибыли, поскольку издержки на стимулирование сбыта приходятся на больший объем продаж при одновременном снижении себестоимости продукции.

**Этап зрелости** наступает в период замедления темпов сбыта товара при насыщении рынка (когда дальнейшая потребность в товаре обеспечи-

вается за счет замещения). У производителей скапливаются запасы непроданных товаров, обостряется конкуренция, снижаются цены, при этом увеличиваются затраты на рекламу, увеличивается число льготных сделок и, как следствие, снижается прибыль, а слабые конкуренты выбывают из борьбы. В таких условиях ищутся способы модификации рынка, товара и комплекса маркетинга.

*Модификация рынка* предполагает увеличение потребления товара путем изыскания новых сегментов рынка, способов стимулирования интенсивности потребления товара клиентами, перепозиционирования товара для повышения его привлекательности. *Модификация товара* направлена на повышение его качества, увеличение полезных свойств и улучшение внешнего оформления. *Модификация комплекса маркетинга* вводится для привлечения новых покупателей следующим образом: снижением цены; более действенной рекламой; активным приемом стимулирования сбыта (заключение льготных сделок с продавцами, проведение конкурсов, распространение сувениров, предоставление покупателям новых или усовершенствование существующих услуг и т.п.).

*Этап спада* – последний этап жизненного цикла товара. Падение сбыта может быть медленным или стремительным, опуститься до нулевой отметки или остаться на низком уровне в течение многих лет. Задача предприятия – выявить устаревающие товары и принять решение либо о продолжении выпуска, либо исключении товара из производства.

## **19. Товарный ассортимент и номенклатура продукции**

Предвидя последствия завершения жизненного цикла товаров, большинство компаний постоянно внедряют новые и отказываются от старых, чтобы обеспечить замену продукции, находящейся в стадии спада, такими изделиями, которые переживают период роста. *Товарный ассортимент* – это группа товаров, выполняющих схожие функции, предназначенных одним и тем же клиентам в определенном ценовом диапазоне через однотипные торговые заведения. *Товарная номенклатура* – это совокупность всех ассортиментных групп и товарных единиц, предлагаемых конкретной фирмой.

Товарная номенклатура может быть описана с помощью таких параметров, как широта, насыщенность и гармоничность. *Широта товарной номенклатуры* – общая численность ассортиментных групп товаров, предлагаемых фирмой. *Насыщенность товарной номенклатуры* – это общее количество производимых товарных единиц во всех ассортиментных группах. *Гармоничность товарной номенклатуры* – это степень близости между товарами различных ассортиментных групп с точки зрения их назначения, требований к организации производства, каналам распределения и продвижения.

Общую совокупность товаров отдельной ассортиментной группы рассматривают в виде товарного ряда или товарной линии. Товарный ряд

ассортиментной группы характеризуется глубиной или длиной (данная характеристика в разных источниках может называться по-разному) и насыщенностью. *Длина (глубина) ассортиментного ряда* – это количество различных вариантов исполнения товара в рамках отдельной ассортиментной группы, имеющих общую базовую функцию, различающихся функциональными характеристиками, качеством, набором добавленных характеристик. *Насыщенность ассортиментного ряда* – это общее число товарных единиц, представленных по каждому варианту исполнения отдельного товара фирмы.

Слишком большое разнообразие товаров, удовлетворяющих одну и ту же базовую функцию, требует больших ресурсов от производителя и затрудняет выбор потребителям. Потребители, не понимая разницы в вариантах товара, переключаются с одного варианта на другой, таким образом, новый товар вместо задуманного разнообразия товарного ряда приводит к ускорению старения существующего варианта товара. Подобное явление получило название товарного каннибализма. Товарный каннибализм – это процесс поглощения новым товаром рыночной доли существовавшего ранее товара. Потребители, не ощущая особых различий между двумя товарами, могут переключиться на покупку более нового.

## **20. Сервис в товарной политике предприятия**

Многоуровневая модель товара исходит из того, что его потребительская ценность непосредственно связана с комплексом дополнительных услуг (гарантия, кредитование, доставка, консультирование и т.п.). При его отсутствии товар теряет свою привлекательность для потребителей и конкурентоспособность. Комплекс услуг, связанный со сбытом и использованием товаров, называется сервисом. Цель сервиса – предложить покупателю товар и оказать помощь в обеспечении наибольшей пользы от его приобретения.

Необходимость сервиса предопределяется стремлением производителя сформировать стабильный рынок для своего товара. Качественный сервис в товарной политике способствует расширению спроса, ведет к коммерческому успеху и повышает престиж предприятия. К тому же сервисные службы являются неопределимым источником маркетинговой информации, необходимой для совершенствования товаров и повышения их конкурентоспособности. Сервис как система обслуживания подразделяется на предпродажный и послепродажный.

**Предпродажные услуги** – это услуги, связанные с подготовкой товаров к продаже и собственно с продажей и привлечением покупателей. Они включают:

– подготовку товара к продаже, придание готовой продукции товарного вида после доставки к месту продажи (распаковку товара, снятие антикоррозионных и иных покрытий, монтаж, заправку топливом, наладку и

регулирование, доведение показателей до паспортного уровня, исправление повреждений, полученных при транспортировке, и т.п.);

- разработку системы каталогов и прейскурантов, подготовку, а при необходимости и перевод технической документации и инструкций пользования на соответствующий язык;

- подготовку по размеру, приспособление и отделку;

- демонстрацию продукции покупателям, обучение обращению с товаром;

- проведение испытаний, специальное использование изделия;

- технические или иные консультации для покупателей;

- проявление личного внимания к покупателю;

- дегустацию (пищевая продукция);

- оформление (например, подарочная упаковка);

- измерение (например, ковров);

- организационные меры по реализации продукции и др.

**Послепродажные услуги** – это услуги, оказываемые покупателям от момента продажи продукции до ее утилизации, включают:

- доставку купленного товара в место назначения или потребления;

- установку изделия в месте назначения, обучение или инструктаж покупателя правилам и приемам грамотного использования изделия;

- подготовку изделия к эксплуатации;

- продажу дополнительного или вспомогательного оборудования и устройств;

- систему расчетов (в кредит, на условиях лизинга и т.д.);

- специальные финансовые условия (например, гарантия возврата денег);

- страхование продукции;

- инспекционные посещения с целью проверки безопасности установки и использования проданной продукции;

- гарантийное обслуживание;

- обслуживание по договору (послегарантийное обслуживание);

- предоставление запасного оборудования в случае ремонта;

- наличие и предоставление запасных частей в течение всего срока службы изделия и многое другое.

В зависимости от характера товара, удаленности потребителей и других особенностей рыночной ситуации возможны несколько вариантов организации сервиса:

- сервис ведется исключительно персоналом производителя;

- сервис осуществляется персоналом филиалов предприятия-изготовителя;

- сервис поручается независимой специализированной организации;

- сервис осуществляется посредниками (агентские фирмы, дилеры), которые несут полную ответственность за качество и удовлетворение претензий.

Работы, относящиеся к технологическому обслуживанию, поручаются персоналу предприятия-покупателя.

## **21. Политика ценообразования предприятия**

Цена, являясь маркетинговым фактором, выполняет исключительно важную функцию, которая состоит в получении дохода (прибыли) от реализации товаров. От цен зависят коммерческие результаты, а правильно выбранная ценовая стратегия оказывает долговременное и решающее влияние на конкурентоспособность, товара и предприятия. Цена также имеет большое значение для потребителей. Она служит средством установления определенных отношений между предприятием и покупателями, обуславливает представление последних о предприятии, которое может оказать сильное влияние на его развитие. И в конкурентной борьбе цена является мощным средством. Таким образом, цена является действенным и гибким маркетинговым инструментом, использование которого позволяет значительно повысить экономическую эффективность деятельности предприятия. Цена относится к категории контролируемых факторов маркетинга. Поэтому тщательная разработка ценовой политики как обобщающей модели действий по установлению и изменению цен во времени по товарам и рынкам выступает как важнейшая задача предприятия.

Маркетинговый подход к ценообразованию заключается в том, что запрашиваемая предприятием цена базируется не на рациональной калькуляции, а на поиске оптимальной рыночной величины. При разработке ценовой политики чрезвычайно важно обеспечить ее тесную увязку с общей маркетинговой стратегией предприятия, планированием производства товаров, выявлением запросов потребителей, организацией продаж, стимулированием сбыта. Ценовая политика должна постоянно проверяться на основе фактически достигнутых результатов и при необходимости корректироваться. Что предполагает гибкое изменение цен в соответствии с изменением рыночной ситуации, обеспечение взаимосвязи цен на товары в рамках ассортимента, принятие решений о модификации цен. Цена должна быть установлена таким образом, чтобы с одной стороны удовлетворять нужды и запросы покупателей, а с другой – реализовывать все цели предприятия на определенном рынке, обеспечить ему поступление постоянных доходов. При этом чрезвычайно важно учитывать, что цена не должна рассматриваться как единственный инструмент маркетинга, формирующий доход. Все элементы комплекса маркетинга, и только во взаимосвязи, обеспечивают достижение целей предприятия. Формирование ценовой политики включает ряд последовательных этапов:

- ♦ постановку целей ценообразования;
- ♦ выявление факторов, определяющих эффективность ценовой политики;
- ♦ выбор метода ценообразования;
- ♦ обоснованию и реализацию ценовой стратегии.

Цели ценообразования вытекают из анализа внешней среды, потенциала предприятия и его общих целей на рынке и не должны рассматриваться отдельно от этих факторов. Их определение должно содействовать успешному осуществлению маркетинговой стратегии предприятия; в основном оно сводится к разрешению альтернативы: какую прибыль предприятие будет максимизировать – текущую или перспективную. Ответ на этот вопрос зависит от уровня маркетинговой активности предприятия, занимаемой им доли рынка, известности и престижности товарной марки и т.д. Общие стратегические цели обычно находят выражение в форме конкретных экономических целей, таких, как максимизация текущей прибыли, обеспечение выживаемости, завоевание и поддержание лидерства на рынке, достижение лидерства в качестве товаров, выполнение социальных и этических задач.

После определения целей анализируются факторы, определяющие эффективность ценовой политики, и выбирается метод установления исходной цены.

## **22. Факторы, воздействующие на решения по ценам**

При определении базовой цены учитываются различные факторы, оказывающие непосредственное влияние на ее уровень. Среди таких факторов первостепенное значение имеют *государственное регулирование цен*, сложившееся соотношение между спросом и предложением, затраты, обусловленные производством и продажей товара, существующий на данном рынке уровень конкуренции. В условиях рыночной экономики на большинство товаров цены устанавливаются их собственниками. Государство, как правило, регулирует цены лишь на ограниченный круг социально значимых товаров. Это регулирование может быть как прямым, так и косвенным. Прямое регулирование обеспечивается путем фиксации цен на определенном уровне, установления границы и диапазона изменения цен. Может быть также предусмотрен контроль государственных учреждений за ценами, а также заключено соглашение о ценовой политике между соответствующими государственными учреждениями и монополиями. Косвенное государственное регулирование цен обеспечивается путем осуществления различных форм субсидирования, кредитования, налогообложения, установления льготных цен на сырье, топливо, материалы, машины и различные услуги, используемые при производстве товаров, цены на которые регулируются. Могут быть также осуществлены государственные закупки товаров.

Цена, которую готов заплатить покупатель за данный товар, зависит от наличия у него определенной суммы денег и характеризует его покупательную способность. Общая сумма таких денег, принадлежащая всем покупателям, определяет платежеспособный спрос населения. Для характеристики возможных продаж товара в зависимости от его цены вводится

понятие ценовой эластичности спроса. *Спрос* является неэластичным, если незначительное изменение цены практически не оказывает влияния на изменение спроса. В других случаях спрос является эластичным.

Важным фактором, оказывающим влияние на уровень базовой цены, является *уровень издержек*, обусловленных производством и продажей данного товара. Часть из таких издержек не зависит от объема изготавливаемого товара и образует постоянные издержки. Другая часть, зависящая от объема производимого товара, составляет переменные издержки. Сумма постоянных и переменных издержек при заданном объеме производства образует валовые издержки. Чтобы покрыть свои затраты, продавец, устанавливая базовую цену, стремится установить ее выше валовых затрат, приходящихся на единицу товара.

Определяя базовую цену на товар, следует также учитывать, какой *уровень конкуренции* присущ рынку, на котором товар будет представлен. Для каждого из четырех видов рынка – чистой, монополистической, олигополистической конкуренции и чистой монополии – имеются свои проблемы ценовой политики. Предприятию во всех случаях, кроме разве лишь рынка чистой монополии, следует иметь обоснованную методику установления базовой цены на свои товары.

### 23. Методы ценообразования

Установив расчетную сумму издержек производства, выявив цену конкурентов и построив график спроса, фирма может приступить к выбору цены собственного товара. Цена должна быть оптимальной, чтобы обеспечивать прибыль фирме и не препятствовать формированию спроса на товар. *Максимально возможная цена* определяется наличием уникальных достоинств товара, *минимальная* – себестоимостью продукции. *Средний уровень* цены определяется по цене конкурентов. Методика расчета цены может быть различной: издержки плюс прибыль; обеспечение целевой прибыли через анализ безубыточности; формирование цены на основе ощущаемой ценности товара; ориентация на текущий уровень цен; установление цены на базе закрытых торгов.

**Издержки плюс прибыль** – самый простой метод ценообразования, его суть – начисление определенной наценки на себестоимость товара (к примеру, 25%). Размеры наценок колеблются в широком диапазоне в зависимости от вида товаров. Данная методика остается популярной, в том числе для отечественных товаропроизводителей, по ряду причин:

- фирмам в большей степени известны издержки, чем спрос, и, привязывая цены к издержкам, они упрощают задачу ценообразования;
- при широком использовании данного метода цены, скорее всего, будут схожими, и, как следствие, ценовая конкуренция сведется к минимуму;
- многие считают, что данный метод позволяет получить более справедливую норму прибыли за вложенный капитал, исключить достижение «сверхприбыльности».

Следующим методом ценообразования на базе издержек является **анализ безубыточности**. *Анализ безубыточности* – метод исчисления минимального объема продаж, необходимого для покрытия всех затрат при заданной цене. *Точка безубыточности* – объем продаж, необходимый для покрытия всех затрат компании при заданной цене.

Метод установления цены **на основе ощущаемой ценности товара** ориентирован не на издержки продавца, а на покупательское восприятие товара. Так, например, чашка кофе в столовой, кафе, гостинице, ресторане обходится потребителю по различным ценам (продавцу следует знать, сколько может заплатить потребитель за один и тот же товар в зависимости от конкретной обстановки).

Метод ценообразования **на основе текущего уровня цен** базируется на учете цен конкурентов, а не на собственных издержках или спросе. Данный метод используется преимущественно на олигополистических рынках, где продаются такие товары, как сталь, бумага, автомобильное топливо. В этом случае, если мелкие розничные торговцы и берут, например, за бензин несколько больше, чем крупные нефтяные компании, разница в цене остается стабильной, не увеличиваясь и не уменьшаясь.

Метод установления цены **на базе закрытых торгов** отталкивается от ожидаемых ценовых предложений конкурентов. Он используется при борьбе фирм за подряды в ходе торгов. Фирма стремится заполучить контракт, запрашивая цену ниже конкурентов, но не ниже себестоимости товара.

## 24. Стратегии ценообразования

В соответствии с основными принципами ценовой политики разрабатывается ценовая стратегия фирмы. **Ценовая стратегия** – это долгосрочные мероприятия по установлению и изменению цен; это выбор фирмой возможной долгосрочной динамики изменения базовой цены товара в рыночных условиях. Фирма может выбрать одну из многочисленных стратегий ценообразования, которые классифицируются по разным основаниям.

### ***В зависимости от стабильности цен:***

- стратегия неизменных цен – фирма стремится к установлению и сохранению на протяжении длительного времени неизменных цен на свои товары, даже в случае роста издержек производства;
- стратегия изменяющихся цен – фирма изменяет цену сразу с изменением издержек производства и спроса.

### ***В зависимости от отражения в цене достигнутой репутации фирмы:***

- стратегия поддержания репутации производителя дорогих высококачественных товаров – концентрация усилий на высоком качестве товаров, установление высоких цен, в рекламе – исключение акцента на цену;
- стратегия сохранения анонимного присутствия на рынке – фирма не стремится создавать себе репутацию ведущей марки среди товаров дан-

ного типа, работает под маркой оптового или розничного продавца – акцентирует внимание в рекламных кампаниях на цене.

***В зависимости от психологического восприятия ценников потребителями (более характерно для розничных торговцев):***

- стратегия «неокругленных» («ломаных») цен – установление цен ниже круглых сумм (например, 999 руб. или 49 руб. за ед. товара);
- стратегия «приятных глазу» цифр – использование цифр 2, 3, 6, 8, 9, но не 1, 4, 7.

***В зависимости от влияния географического фактора на цену:***

- стратегия установления цены в месте происхождения товара – все расходы по доставке товара возложены на покупателя;
- стратегия единой цены с включенными в нее расходами по доставке – единая цена для всех покупателей, независимо от их удаленности от производителя (в цену уже заложена средняя сумма транспортных расходов);
- стратегия установления зональных цен – выделение нескольких зон и назначение своей цены для покупателей в пределах этой зоны;
- стратегия установления цены базисного пункта – выбирается какой-либо базисный пункт отгрузки. С покупателей взимается цена, включающая расходы по доставке до этого пункта;
- стратегия установления цены с принятием на себя (полностью или частично) расходов по доставке (в некотором смысле «в убыток себе»). Такая стратегия применима только в краткосрочном плане и преследует цели проникновения на новые рынки, удержание своего положения на рынке с острой конкуренцией, поддержание деловых отношений с интересующими фирму конкретными покупателями.

***В зависимости от характера дискриминации:***

- стратегия дискриминации по группам покупателей – установление разных цен для разных групп покупателей;
- стратегия дискриминации по времени – разные цены в зависимости от сезона (это могут быть и более короткие периоды – дни, недели и даже время суток);
- стратегия дискриминации по местонахождению – в разных местах товар предлагается по разным ценам, хотя расходы, связанные с его предложением, одинаковы;
- стратегия дискриминации по вариантам представления товара – разные варианты товара продаются по различным ценам, которые не соответствуют издержкам.

***В зависимости от характера взаимосвязанности товаров в рамках товарной номенклатуры:***

- стратегия установления цен на товары, взаимосвязанные с точки зрения издержек производства, где изменение объема производства одного из них вызовет изменение затрат на производство других (побочные про-

дукты производства на мясоперерабатывающих, металлургических, нефтехимических предприятиях);

- стратегия установления цен на товары, взаимосвязанные с точки зрения спроса: взаимодополняющие (например, фотоаппарат и пленка) и взаимозаменяемые (например, зимние сапоги и полусапожки).

***В зависимости от субъективной оценки покупателями экономической ценности товара и соотношения ее с ценой:***

- стратегия ценового прорыва – установление цен на уровне более низком, чем (по мнению большинства покупателей) заслуживает товар с данной экономической ценностью, и получение большой массы прибыли за счет увеличения объема продаж и захваченной доли рынка;
- стратегия «снятия сливок» – установление цен на уровне более высоком, чем, по мнению большинства покупателей, должен стоить товар с данной экономической ценностью, и получение выгоды от высокой прибыльности продаж в узком сегменте рынка;
- нейтральная стратегия ценообразования – установление цен, исходя из соотношения «цена / ценность», которое соответствует большинству других продаваемых на рынке аналогичных товаров.

Могут приниматься и другие стратегии ценообразования, например, в зависимости от этапа жизненного цикла товара, в зависимости от соотношения «цена – расходы» на стимулирование сбыта и пр.

## **25. Альтернативные каналы распределения и их функции**

Понятие **распределение** объединяет регулирование всех производственных мероприятий, направленных на перемещение продукта в пространстве и времени от места производства к месту потребления.

**Канал распределения** – это путь, по которому товары движутся от производителей к потребителям, благодаря чему устраняются длительные разрывы во времени, месте и праве собственности, отделяющие товары и услуги от тех, кто хотел бы ими воспользоваться. Члены канала распределения выполняют ряд очень важных **функций**:

1. Предоставление информации о рынке.
2. Предоставление торговых услуг.
3. Поддержка в продвижении товаров и стимулировании сбыта.
4. Отбор, стандартизация и расфасовка товаров.
5. Хранение товаров на складах.
6. Доставка товаров к местам продажи.
7. Финансирование производителей. Иногда посреднические фирмы, более крупные, чем их поставщики, могут предоставлять последним кредиты.
8. Принятие риска.
9. Облегчение покупки. Сосредотачивая разнообразные товары в одном месте, розничные посредники сберегают людям силы и средства, затрачиваемые на поиски каждого из необходимых им товаров.

Каналы распределения можно охарактеризовать по числу составляющих их уровней. **Уровень канала распределения** – это любой посредник, который выполняет ту или иную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному покупателю. Поскольку определенную работу выполняет и сам производитель, и конечный потребитель, они тоже входят в состав любого канала. Протяженность канала обозначается по числу имеющихся в нем промежуточных уровней.

*Канал нулевого уровня* состоит из производителя, продающего свой товар непосредственно потребителям. Три основных способа прямой продажи: торговля вразнос, посылочная и через принадлежащие производителю магазины.

*Одноуровневый канал* включает в себя одного посредника. На потребительских рынках этим посредником обычно бывает розничный торговец, а на рынках товаров промышленного назначения – агент по сбыту или брокер.

*Двухуровневый канал* включает в себя двух посредников. На потребительских рынках такими посредниками обычно становятся оптовый и розничный торговцы, на рынках товаров промышленного назначения – промышленный дистрибьютор и дилеры.

*Трехуровневый канал* включает в себя трех посредников. Ими являются оптовый посредник, мелкий оптовик и розничный торговец.

Канал товародвижения, содержащий нулевой уровень, относится к прямому типу каналов, а канал, содержащий большее количество промежуточных уровней, – к косвенным каналам.

Сколько и каких каналов распределения должно данное предприятие иметь, является одним из основных решений, которое необходимо принимать в процессе реализации политики распределения. Наиболее широкая сеть каналов распределения и довольно сложная их структура характерны для потребительских товаров. Товары производственного назначения наиболее часто продает сам производитель. Услуги также обычно продаются тем, кто их оказывает. Во всех таких случаях, когда производитель сам продает изготовленные товары, он реализует прямой маркетинг. Принимая решение, сколько и каких каналов распределения следует использовать, руководство предприятия анализирует прежде всего затраты, обусловленные созданием и функционированием каналов распределения, доступность товара для потенциальных потребителей (охват рынка) и возможность осуществления контроля за передвижением товара по пути его следования к потребителю. Затраты и возможности контроля зависят от степени охвата рынка. Товар можно предложить как в максимально возможном числе точек его продажи, так и ограничиться одной или некоторыми из них. Реализуя **интенсивное** распределение товара, для его продажи используется максимально возможное количество торговых точек. При **эксклюзивном** распределении данного товара он продается на региональном рынке лишь

одним продавцом. *Выборочное*, или селективное, распределение предполагает использование для продажи товара лишь ограниченного числа продавцов, хотя к его реализации готово подключиться их значительно большее количество.

## 26. Оптовая торговля

Осуществляя косвенное распределение, товаропроизводитель решает, сколько и каких посредников ему следует привлечь, чтобы обеспечить эффективное передвижение товаров к потребителям. Во многих случаях такое товародвижение не может быть осуществлено без участия оптовой торговли, призванной обеспечить накопление соответствующих товаров и их продажу в целях дальнейшей перепродажи или производственного использования.

Осуществляя оптовую торговлю, продавец может выполнять самые различные функции. Он собирает и обрабатывает информацию о спросе, покупателях и предложениях и, анализируя ее, закупает соответствующие товары, формируя свой торговый ассортимент. С учетом сформированного ассортимента оптовик отбирает, сортирует и формирует наиболее приемлемые для его покупателей партии поставок. Оптовики могут осуществлять финансирование поставок и продаж, участвуют в продвижении товаров на рынок, оказывают консультационные услуги, берут на себя риск, отвечая за хищения, повреждения и устаревание запасов. Кроме того, оптовики принимают самое непосредственное участие в транспортировке, складировании и хранении запасов. Безусловно, не все число перечисленных функций и не на должном уровне выполняется каждым из оптовиков. Количество выполняемых функций и уровень их осуществления зависят от того, кто является оптовым продавцом. Оптовую торговлю могут осуществлять как сами товаропроизводители, так и отдельные физические лица, а также различные коммерческие структуры. Наиболее часто такой торговлей занимаются коммерческие предприятия оптовой торговли, дилеры, дистрибьюторы, торговые агенты и агенты производителей, а также брокеры.

*Коммерческие предприятия оптовой торговли* могут выполнять как весь набор функций, присущих оптовой торговле, так и лишь часть из них. В первом случае говорят о коммерческих оптовых предприятиях с полным обслуживанием, а во втором – речь идет о коммерческих оптовых предприятиях с ограниченным обслуживанием. Каждое из последних предприятий оказывает лишь некоторый ограниченный круг услуг своим поставщикам и потребителям.

Особенно широкое распространение за последние годы получила деятельность дилеров и дистрибьюторов. Дилером является физическое лицо или предприятие, выступающее посредником между продавцом и покупателем и действующее от своего имени и за свой счет. Доходы дилера получает за счет продажи товаров по более высоким ценам, чем он их приобретает.

*Дистрибьютором* считается независимое коммерческое предприятие, осуществляющее оптовые закупки товара в целях его дальнейшей перепродажи для использования в основном в производственном процессе. Дистрибьютор компенсирует свои затраты и получает соответствующий доход за счет устанавливаемых им наценок или предоставляемых товаропроизводителем скидок к оптовой цене продаваемого товара.

Отдельные функции оптовой торговли выполняют брокеры, торговые агенты и агенты производителей. Основное назначение *брокеров* – свести покупателей и продавцов товаров в целях свершения ими сделок. Брокерами могут быть отдельные предприятия или физические лица. Свои доходы брокеры получают за счет комиссионных вознаграждений или платежей за оказываемые ими услуги. В качестве *агентов производителей* также выступают отдельные предприятия или физические лица. Такие посредники, как правило, представляют на данном рынке взаимодополняющие и не конкурирующие между собой товары нескольких производителей. *Торговые агенты* представляют одного товаропроизводителя и несут ответственность за осуществление функций распределения на данном рынке.

Осуществляя свою предпринимательскую деятельность, оптовики принимают самые различные маркетинговые решения. Они устанавливают целевой рынок, определяют оптимальный ассортимент предлагаемых товаров и оказываемых услуг, обосновывают наиболее приемлемую цену на продаваемые товары. Оптовики осуществляют политику продвижения товаров и обеспечивают наилучшее решение соответствующих задач распределения.

## **27. Розничная торговля**

Наряду с оптовой торговлей важная роль в осуществлении политики распределения принадлежит и розничной торговле. Такая торговля призвана предложить потенциальным потребителям нужные им товары соответствующего качества и по приемлемой цене. Товары должны быть предложены в необходимом ассортименте, в определенном месте и в приемлемое для покупателя время. Следует также обеспечить соответствующее обслуживание покупателей и потребителей. Чтобы найти наилучшие решения указанных задач, предприятия розничной торговли определяют реальные нужды и потребности в товарах и соответственно с этим формируют их ассортимент. Они оплачивают полученные товары, устанавливают розничные цены на них, осуществляют продвижение товаров на рынок. Кроме того, предприятия розничной торговли осуществляют различные операции по приемке, хранению, маркировке товаров, оказывают поставщикам и покупателям различные услуги. Решение на должном уровне всех перечисленных задач может обеспечить далеко не всякое отдельно взятое розничное предприятие. Этот уровень во многом зависит от формы предприятия

и его фактического состояния. В реальной действительности существует значительное число различных предприятий розничной торговли, и все они могут быть соответствующим образом классифицированы. Отдельные группы предприятий розничной торговли могут быть выделены с учетом предлагаемого товарного ассортимента, осуществляемой политики цен, уровня концентрации торговой сети. При классификации предприятий розничной сети могут быть также учтены форма собственности, уровень предоставляемых услуг, специфика обслуживания.

На основе анализа предлагаемого товарного ассортимента выделяются основные предприятия розничной торговли. К ним относятся специализированные магазины, универмаги, универсамы, супермаркеты, магазины товаров повседневного спроса. Престижные магазины, магазины умеренных цен, а также магазины сниженных и доступных цен выделяются с учетом особенностей реализуемой ими ценовой политики. Среди таких магазинов наиболее широкое распространение получили магазины доступных цен. В таких магазинах продаются как относительно дешевые, так и широко известные марочные товары. Возможность продажи качественных товаров по более льготным ценам объясняется спецификой деятельности данных магазинов.

Учитывая форму собственности предприятий розничной торговли, обычно рассматривают корпоративную сеть магазинов, розничный конгломерат и кооператив. Торговый центр центрального делового района, региональный торговый центр, районный торговый центр и торговый центр микрорайона наиболее часто выделяются в зависимости от уровня концентрации торговой сети.

Одним из определяющих факторов при классификации предприятий розничной торговли является специфика обслуживания. Учитывая существующий уровень обслуживания, обычно выделяют магазины самообслуживания, магазины с ограниченным обслуживанием и магазины с полным обслуживанием.

В последние годы особенно популярной становится внемагазинная розничная торговля. Ее основными формами являются пересылка товаров по почте, продажа товаров на дому, рыночная распродажа товаров, продажа товаров через торговые автоматы, передвижная распродажа товаров.

Осуществляя свою предпринимательскую деятельность, предприятия розничной торговли реализуют самые различные маркетинговые решения. Они выявляют целевые рынки, определяют наилучший ассортимент товаров для них, устанавливают приемлемые для себя и покупателей цены, реализуют политику продвижения товаров. Они также выбирают наиболее приемлемое место для продажи товара, создают удобное для покупателей предложение, а также определяют и реализуют наиболее приемлемый как для себя, так и для покупателя набор оказываемых услуг.

## 28. Мерчендайзинг

Мерчендайзинг (англ. «merchandise» – торговать) – это комплекс маркетинговых мероприятий, направленный на увеличение объемов продаж в розничной торговле. Появление и развитие теории мерчендайзинга как составной части маркетинга было вызвано проблемой выживания субъектов хозяйствования и их адаптации к изменяющимся условиям внешней среды после экономического кризиса начала прошлого века. Сложности со сбытом продукции вынудили производителей перенести основной акцент своей деятельности на эффективное удовлетворение потребностей. В условиях конкуренции создание уникального торгового предложения, поддержание эффективной связи с потребителями и удовлетворение их потребности в отношении экономичности и удобства приобретения товара способствовало упрочению положения фирмы на рынке. В результате своей эволюции мерчендайзинг стал важным инструментом конкурентного преимущества, и многие корпоративные производители сделали его частью своей маркетинговой стратегии.

Мерчендайзинг определяет правила представления и продвижения товара на рынок путем различных средств и методов, используя при этом приемы рекламы по месту продажи и сейлз промоушн. Результатом правильного мерчендайзинга всегда является стимулирование желания потребителей выбрать и купить продвигаемый товар. Статистика свидетельствует о том, что покупатели оставляют на 13% больше денег в тех магазинах, где мерчендайзинг продукции безупречен.

В современном международном понимании мерчендайзинг представляет собой набор мероприятий по продвижению и сбыту определенных товаров в розничной торговле. Задача мерчендайзинга – побудить клиента магазина купить максимум товара за минимум времени и без участия торгового персонала. К основным процедурам мерчендайзинга можно отнести: выкладку товара на полке согласно утвержденной планограмме; отслеживание и устранение ситуаций с низким товарным запасом и отсутствием полного ассортимента в торговом зале и магазине; пополнение торгового запаса в розничных точках через систему переводных заказов; введение новых продуктов в ассортимент магазина; построение дисплей-стендов; размещение и устройство промоушн-стендов и дисплеев; расположение рекламных материалов; аудит цен и проверка соблюдения ценовой стратегии; мониторинг мероприятий со стороны конкурентов.

Добиться максимальной привлекательности товара фирмы посредством мерчендайзинга можно придерживаясь следующих правил. На полках необходимо представить те товары, которые покупатели ожидают найти в данном магазине. В наличии всегда должны быть марки и упаковки, которые пользуются наибольшей популярностью у покупателей. Необходимо максимально облегчить покупателю поиск нужного товара. Для этого на полках создают видимые блоки по марке, упаковке, продуктовой группе.

При горизонтальной выкладке определенные однородные товары размещают по всей длине оборудования. Вертикальный способ выкладки предусматривает расположение однородных товаров несколькими рядами на всех полках метра стеллажей сверху вниз. Дисплейную выкладку обычно применяют на дополнительных точках продажи. Он представляет собой отдельно стоящий фирменный стенд или стойку, не привязанный к основной точке продажи этого товара. Представление товара производится после того, как уже выполнены первые два условия – запас и расположение. Ценники необходимо разместить таким образом, чтобы цена была хорошо видна покупателю. Рекламные материалы внутри и снаружи торговой точки должны быть расположены оптимальным образом. Точки продажи и сама продукция должны обязательно содержаться в чистоте и хорошем состоянии. При соблюдении этих правил можно значительно увеличить продажи в точке.

Таким образом, мерчендайзинговые мероприятия помогают производителям и розничным точкам не только грамотно продавать, но и формировать потребительскую культуру, используя новейшие достижения в области социологии, лингвистики и психологии.

## 29. Сущность и структура продвижения

*Продвижение* – совокупность разнообразных методов стимулирования, используемых компаниями при взаимодействии с целевыми рынками и широкой общественностью.

Мероприятия по продвижению товаров имеют три главные цели: информировать, убеждать и напоминать. *Информирование* – это первоочередная цель продвижения, так как люди не могут купить товар до тех пор, пока не узнают о его существовании или не поймут, для чего он может им понадобиться. Потенциальным потребителям нужно знать, где можно найти тот или иной товар, сколько он будет стоить и как им пользоваться. *Убеждение* – тоже очень важный элемент продвижения, поскольку большинство людей нуждаются в мотивации выбора того или иного способа удовлетворения своих потребностей. Если потребители никогда раньше не пользовались данным товаром, их надо убедить в его достоинствах. А если они привыкли пользоваться товарами конкурирующей марки, их надо уговорить сменить ее. *Напоминание* о возможности приобрести тот или иной товар и его достоинствах также необходимо, так как это стимулирует дополнительный спрос.

Информирование, убеждение и напоминание – это основные цели продвижения в целом, тогда как каждое отдельное мероприятие в области продвижения направлено на решение конкретных задач. К последним относятся привлечение новых покупателей, повышение спроса со стороны уже существующих покупателей, помощь торговым агентам, поддержание устойчивого уровня сбыта, создание известности товарному знаку фирмы,

формирование «портфеля продаж» и оказание влияния на потребителей, принимающих решения о покупках.

Для достижения целей продвижения специалисты по маркетингу используют четыре основных средства: личные продажи, рекламу, установление связей с общественностью и стимулирование сбыта. Они применяются в различных сочетаниях и образуют структуру продвижения конкретного товара или идеи.

**Личная продажа** предполагает прямое общение покупателя с продавцом, «лицом к лицу» или по телефону. Это единственная форма продвижения, которая позволяет заключать сделки немедленно; кроме того, только с помощью личной продажи продавец может точно подобрать товар, отвечающий индивидуальным потребностям и интересам конкретного покупателя. Главным недостатком личной продажи являются ее относительно высокие издержки.

**Реклама** – это платные сообщения, распространяемые через средства массовой информации и финансируемые теми, от кого они исходят (спонсорами). Реклама может принимать разнообразные формы. Ее главное достоинство заключается в способности охватить широкую аудиторию при невысоких удельных издержках. Реклама, однако, имеет и некоторые недостатки. Во-первых, единовременные расходы на организацию рекламной кампании. Во-вторых, реклама не обеспечивает непосредственной обратной связи, какую может дать прямой контакт с покупателем, и к тому же рекламу трудно персонифицировать. Ну и, наконец, с помощью рекламы вовсе не всегда можно подтолкнуть клиентов к действию настолько же эффективно, как посредством личной продажи.

Понятие **«общественные связи»** охватывает любые формы общения с самой разной аудиторией, не имеющие непосредственного отношения к продажам. Некоторые мероприятия по связям с общественностью носят общий характер. Например, предоставление журналистам интересующей их информации или помощь местным школам в реализации образовательных проектов. С другой стороны, поддержание благоприятных отношений с общественностью предусматривает конкретное освещение деятельности компании и ее продукции и создание условий для появления благожелательных отзывов о товарах компании в газетах и журналах, а также в радио- и телепрограммах.

**Стимулирование сбыта** – заключительный этап продвижения. Его функции поддаются определению с наибольшим трудом. Оно включает в себя широкий набор видов деятельности и мероприятий, цель которых – заинтересовать покупателей. Предоставление купонов, скидок, бесплатных образцов, проведение непосредственно в торговых помещениях конкурсов, показов и демонстраций, организация торговых шоу и другие специальные мероприятия – все это относится к данному способу продвижения товаров.

Чтобы выбрать правильное сочетание личных продаж, рекламы, общественных связей и стимулирования сбыта, в маркетинговой деятельно-

сти продавец товара использует ту или иную структуру продвижения в зависимости от особенностей самого товара и рынка сбыта.

Разные *типы товаров* требуют неодинаковых форм продвижения. Для простых, хорошо знакомых всем товаров, таких, например, как стиральный порошок, наиболее подходящим способом продвижения является реклама; напротив, сложные, малоизвестные товары и услуги, к примеру, электронное оборудование для офисов, обычно нуждаются в продвижении посредством личной продажи. Прямые персональные контакты особенно важны также для продвижения потребительских услуг, таких, как дизайн интерьеров, консультации по финансовым и юридическим вопросам. В общем случае потребительские товары и товары промышленного назначения, как правило, требуют разных сочетаний элементов продвижения. *Цена товара* – еще один фактор, влияющий на выбор структуры продвижения. Для недорогих товаров, продаваемых на массовом рынке, хорошо подходят реклама и средства стимулирования сбыта, требующие небольших удельных расходов. Наоборот, товары, имеющие высокую единичную стоимость, обычно распространяются посредством личных продаж, так как в этом случае высокие издержки по сбыту товара оправдываются общей стоимостью заказа. Другим фактором, который оказывает воздействие на выбор, как интенсивности, так и сочетания элементов продвижения товара, служит его положение на «траектории» *жизненного цикла*. На ранней стадии, когда продавец хочет познакомить потребителей со своим товаром и создать сеть для его распределения, ведется наиболее интенсивная работа по продвижению. Выборочная реклама, стимулирование сбыта и создание репутации в глазах общественности – все эти меры используются для привлечения внимания потребителей и поощрения самых «отважных», решившихся испробовать новый товар. Одновременно применяется метод личных продаж, позволяющий наладить тесное сотрудничество с посредниками. На стадии роста, по мере того как рынок товара расширяется, продавец активизирует свою деятельность в области стимулирования сбыта и рекламы, чтобы еще больше увеличить круг потребителей; вместе с тем он продолжает использовать личную продажу для расширения сети распределения. Когда товар достигает стадии зрелости, а конкуренция приобретает наибольшую остроту, главной задачей продавца становится привлечение внимания потребителей к отличиям его торговой марки от марок соперников. На этой стадии из всей совокупности средств продвижения наивысший приоритет обычно отдается рекламе, но стимулирование сбыта также служит важным дополнительным инструментом, особенно для недорогих потребительских товаров. Когда товар вступает в фазу спада, масштабы деятельности по его продвижению обычно сокращаются. В этот период продавец обычно использует ненавязчивую рекламу или средства стимулирования сбыта, ориентированные на постоянных, наиболее «верных» покупателей.

Выбор структуры продвижения зависит также от *размеров и степени концентрации рынка*. Для рынков, состоящих из большого количества широко разбросанных покупателей, наиболее эффективным способом продвижения товаров обычно служит реклама. А рынки, где сравнительно немногочисленные потребители сконцентрированы на ограниченной территории, хорошо приспособлены для личных продаж.

### **30. Личная продажа**

Личная продажа как одна из составных частей комплекса продвижения призвана обеспечить формирование благоприятных представлений о товаре и побудить потенциальных покупателей к его приобретению. Она осуществляется путем непосредственного контакта представителя продавца (торговыми агентами, торговыми консультантами, инженерами по сбыту, агентами по услугам, маркетинговыми агентами, коммивояжерами) и целевых аудиторий. Благодаря прямому общению личная продажа может быть эффективной формой продвижения товара. Личную продажу можно рассматривать как непрерывный процесс, включающий семь основных этапов.

1. *Установление целевой аудитории* – это процесс поиска и отбора потенциальных покупателей. Он включает в себя три вида деятельности: формирование перспективного портфеля продаж, выделение потенциальных покупателей и отбор потенциальных покупателей.

2. *Подготовка к контакту с целевой аудиторией*. Располагая списком потенциальных покупателей, продавец должен подготовиться к контакту с ними. Подготовка начинается со сбора информации о возможном покупателе, включая имена ключевых работников компании-клиента, сведения об их роли в принятии решений и другие относящиеся к делу факты, такие, как необходимость покупки для данного клиента, мотивировка покупки, его текущие поставщики, уровень прибыли и т.п. На основе этой информации продавец выбирает подход к клиенту: письмо или официальную беседу (лично или по телефону). Прежде чем встретиться с потенциальным клиентом, продавец ставит перед собой конкретные цели, которые должны быть достигнуты во время визита.

3. *Завоевание расположения целевой аудитории*. Окончательным результатом должно быть принятие потенциальными покупателями решения о совершении покупок. Чтобы такое решение было принято, необходимо:

- вызвать определенный интерес и внимание целевой аудитории к предлагаемому товару;
- создать уверенность в том, что приобретение товара принесет определенную пользу или выгоду;
- побудить потенциальных покупателей к активным действиям по совершению покупки.

Для этого продавец должен произвести должное впечатление на потенциального покупателя. Оно определяется, во-первых, внешним видом (в том числе наличием визитки, престижного автомобиля и др.), во-вторых, тем, насколько профессионально, вежливо и внимательно продавец ведет себя во время беседы с потенциальным покупателем, и насколько может заинтересовать и построить беседу.

4. *Представление товара.* Следующим этапом является представление или презентация товара с использованием *механического* либо *целевого* подхода. В первом случае называются заранее заученные характеристики и достоинства предлагаемого товара, во втором – проводится предварительная беседа, в результате которой выясняются характеристики товара, интересующие покупателя, после этого представляется товар.

5. *Преодоление возможных сомнений и возражений.* У потенциальных покупателей могут возникнуть различные сомнения в целесообразности приобретения представленного товара. Наличие таких сомнений является положительным фактором, так как оно свидетельствует о том, что товар заинтересовал покупателей. Существует три основных подхода к преодолению возражений: продавец задает клиенту встречный вопрос, отвечает на возражение клиента или говорит клиенту, что вопрос требует тщательного обдумывания и к нему можно будет вернуться позже.

6. *Завершение продажи.* Сняв все возражения и сомнения потенциального покупателя, продавец должен побудить его к совершению покупки. Приемы завершения продажи многочисленны и вот некоторые из них. При завершении методом альтернативных предложений продавец предлагает клиенту сделать выбор в несущественных деталях, например, в способах доставки. При завершении методом допущения продавец просто работает с предполагаемым заказом, как если бы потенциальный клиент уже принял решение о покупке. Используя прием молчаливого завершения, продавец молча ждет, пока клиент примет решение о покупке. Многие продавцы предпочитают прямое завершение, напрямую предлагая клиенту сделать заказ.

7. *Послепродажные контакты с покупателями.* Если покупка состоялась, то продавцу необходимо обеспечить своевременную доставку приобретенного товара, выяснив при этом, насколько покупатель доволен совершенной покупкой. Если есть какие-то жалобы, необходимо быстро и вежливо на них отреагировать. Поступая так и поддерживая постоянные контакты с покупателями, можно рассчитывать на совершение повторных покупок.

### **31. Сущность, виды и элементы рекламы**

Реклама давно уже перестала быть только «двигателем торговли». Она сопровождает человека от рождения и до самой смерти – учит, советует, наставляет. Она формирует сознание и показывает подсознательные

действия, возбуждает желания и создает жизненные идеалы. В США рекламу называют «второй системой народного образования».

**Реклама** – это способ формирования определенного представления о потребительских свойствах товара и вид коммуникативной связи между производителем и потребителем. **Цель** – психологическое воздействие на сознание и подсознание покупателя, заставляющее думать о товаре. Среди различных средств продвижения реклама является наилучшим средством доступа к массовой аудитории – самым быстрым и дешевым в расчете на одного потребителя. Кроме того, реклама – это такая форма продвижения, над которой организация сохраняет наибольший контроль.

**Основные функции** рекламы соответствуют общим целям системы маркетинговых коммуникаций: информирование; увещевание; напоминание; позиционирование; удержание покупателей, лояльных к рекламируемой марке; создание собственного лица фирмы, которое отличалось бы от образов конкурентов.

#### **Виды рекламы:**

- 1) реклама в прессе (газеты, журналы, бюллетени, справочники);
- 2) печатная реклама (каталоги, проспекты, буклеты, открытки, календари, листовки);
- 3) радиореклама;
- 4) экранная реклама;
- 5) наглядная наружная реклама (плакаты, афиши, щиты, панно);
- 6) реклама на транспорте;
- 7) прямая почтовая рассылка;
- 8) реклама на местах реализации товара (вывески, щиты с фото, знаки, планшеты);
- 9) сувениры и другие малые формы рекламы;
- 10) реклама в Интернете.

*Реклама может использоваться:*

- а) от имени производителей;
- б) от имени оптовых и розничных торговцев;
- в) от имени частных лиц;
- г) от имени правительства, общественных институтов и групп.

*Достоинства рекламы:*

- привлечение большого и географически разбросанного рынка;
- расходы на одного зрителя (читателя) очень низки;
- возможность использования широкого диапазона средств информации;
- контроль содержания рекламы спонсором;
- используя стратегию притягивания, реклама позволяет фирме демонстрировать своим каналам сбыта наличие спроса потребителей.

*Недостатки рекламы:*

- большие общие расходы на рекламу;
- отсутствие обратной связи;

– подача рекламы по графику времени на телевидении способствует ее выключению зрителями.

Разрабатывая рекламу, следует придерживаться следующих правил рекламирования товаров и услуг:

1. Следует рекламировать не столько сам товар, сколько ту пользу, эффект, который может ожидать от него потребитель. Т.к. товар нужен ему не сам по себе, а как инструмент для удовлетворения определенных потребностей.
2. Реклама должна вызывать доверие потребителей. Для этого она должна быть правдивой.
3. Реклама только тогда достигнет цели, когда у рекламируемого продукта будет нечто исключительное, такое, чего нет ни у одного другого.
4. Текст рекламы должен быть понятен, доступен для любого потребителя.
5. При всем стремлении поразить аудиторию автор рекламы должен соблюдать меру. Чувство меры требует, чтобы рекламное обращение было лаконичным как по содержанию, так и по форме.
6. Важнейший принцип – уважение к аудитории. Реклама не должна быть грубой, двусмысленной, циничной, не должна играть на низменных чувствах, культивировать насилие и жестокость.
7. Реклама должна оказывать на аудиторию постоянное воздействие, т.е. рекламу следует разнообразить.
8. Реклама должна создавать положительный образ не только рекламируемого товара, но и фирмы.
9. Хорошей рекламе должен быть присущ уверенный тон и активный, боевитый характер. Реклама должна быть динамичной. Она должна показывать товар или услугу в развитии.
10. Реклама ни в коем случае не должна перегружаться информацией, как по объему, так и по содержанию.
11. В рекламе следует предусмотреть ряд специальных мер для привлечения к ней внимания и вызова интереса. Вот некоторые из них: оригинальность содержания и формы; использование необычных обстоятельств; интрига, загадочность; предварительная подготовка.
12. Целям привлечения внимания, возбуждения интереса к рекламе служат также юмор и парадоксальность рекламного материала.
13. Реклама должна использовать эффект внушения. Внушению, по мнению психологов, способствуют образность и конкретность рекламного материала, отработанные речевые приемы, мимика и жесты выступающего, его незаурядная личность.
14. Реклама должна вестись систематически, планомерно и исходить из единой стратегии.

## **32. Основные направления работы с общественностью по системе «паблик рилейшнз»**

*Паблик рилейшнз* – формирование системы гармоничных коммуникаций организации с ее целевыми аудиториями на основе полной и объективной информированности в рамках достижения маркетинговых целей коммуникатора.

К *основным направлениям* практической реализации PR на уровне функционирования конкретной фирмы относятся:

- формирование благоприятного общественного имиджа фирмы;
- разработка системы приемов и методов, направленных на улучшение взаимопонимания между фирмой и ее многочисленными аудиториями;
- реализация мер, направленных на устранение барьеров, препятствующих распространению информации о фирме, и излишних помех, возникающих в процессе коммуникации фирмы и ее аудиторий (вредные, ложные слухи и т.п.);
- усиление влияния на получателей за счет снижения уровня недопонимания общественностью целей фирмы и путей их достижения;
- разработка системы мер в конфликтных и кризисных ситуациях;
- постоянное отслеживание ситуации, складывающейся в среде сотрудников самой фирмы, и разработка мер по ее контролю и оптимизации;
- создание яркого индивидуального образа фирмы и др.

Для достижения целей паблик рилейшнз используются многочисленные и разнообразные средства и приемы:

### **1. Связь со средствами массовой информации:**

- организация фирмой пресс-конференций и брифингов, на которых обсуждаются проблемы ее деятельности;
- рассылка в средства массовой информации пресс-релизов;
- производство при участии фирмы теле- и радиорепортажей; написание статей о самой фирме, ее сотрудниках или о сфере ее деятельности;
- организация интервью руководителей, других сотрудников с приглашением средств массовой информации;
- установление доброжелательных, а по возможности и дружественных, связей с редакторами и другими сотрудниками СМИ.

### **2. Паблик рилейшнз посредством печатной продукции:**

- публикация официальных ежегодных отчетов о деятельности фирмы;
- издание фирменного пропагандистского проспекта;
- издание фирменного журнала.

3. Участие представителей фирмы в работе съездов и конференций профессиональных или общественных организаций.

4. Организация фирмой всевозможных мероприятий событийного характера.

5. PR-деятельность фирмы, направленная на органы государственного управления:

- выдвижение фирмами «своих» людей в органы государственного управления (формирование лобби);
- представление товаров-новинок, отличающихся высшим качеством, руководителям государства;
- привлечение, приглашение первых лиц государства к участию в торжествах, устраиваемых организацией.

6. Паблик рилейшнз в Интернете:

- размещение в Интернете собственной web-страницы коммуникатора, где может быть размещена краткая информация об организации;
- рассылка пресс-релизов при помощи электронной почты;
- передача информационных материалов через списки рассылки;
- участие в Интернет-конференциях по проблемам, интересующим отправления;
- издание собственных электронных газет (журналов) и др.

7. Благожелательное представление фирмы со сцены и в художественных произведениях; участие коммуникатора в процессе производства художественных кино- и телефильмов. Размещение информации (демонстрации использования) продуктов или услуг непосредственно в эпизодах фильмов получило даже специальное определение – product placement (от англ. «размещение товара»).

8. Другие средства паблик рилейшнз. Например, презентации, дни открытых дверей, публичные выступления, фотовыставки.

**Основными чертами паблик рилейшнз** как вида маркетинговых коммуникаций можно назвать:

- некоммерческий характер передаваемой информации (формирование репутации, а не спроса);
- ориентация на долгосрочные отношения;
- открытость и достоверность; организация обратной связи;
- многообразие применяемых форм.

Все это делает PR достаточно эффективным инструментом маркетинговых коммуникаций, который, к сожалению, еще не получил достойного распространения в белорусской рыночной практике.

### **33. Основные мероприятия по стимулированию сбыта**

Осуществляемое в комплексе маркетинговых коммуникаций **стимулирование сбыта** является одним из *средств продвижения* товара, дополняющим рекламу и личную продажу. Оно оказывает кратковременное воздействие на рынок и призвано способствовать совершению покупок. В процессе реализации мероприятий по стимулированию продаж стимулирующее воздействие оказывается на работников отделов сбыта, изготовителей продукции, продавцов, покупателей, а также торговых посредников. Эти стимулирующие воздействия призваны способствовать эффективному продвижению товара от производителя к покупателям. Основные средства

стимулирования сбыта могут быть сгруппированы следующим образом: предложение цены, предложение в натуральной форме, предложение в активной форме.

**Предложение цены** – это средство стимулирования сбыта, которое предполагает снижение стоимости покупки. Приемы снижения цены очень многообразны, наиболее часто применяемым приемом стимулирования является скидка с цены. *Предоставление скидок* в рамках стимулирования сбыта предполагает кратковременное снижение цены товара в месте его продажи. Распространение купонов также является приемом стимулирования сбыта. *Купон* – это своеобразный сертификат, выдаваемый фирмой покупателю и дающий ему право на определенную экономию (скидку) при покупке конкретного товара. Купоны вкладывают в упаковки товара, печатают в газетах, журналах вместе с рекламными объявлениями, помещают в каталоги, рассылают по почте. Иногда на купоне помещают и рекламное обращение. В качестве приемов стимулирования можно рассматривать *предоставление потребительского кредита*, предлагаемого покупателям на ограниченный период.

**Предложение в натуральной форме** – это средство стимулирования сбыта, которое предполагает предоставление покупателю или другим субъектам маркетинговой коммуникации дополнительной премии в виде подарка за совершение покупки. В практике сбыта широко применяются *премии* в виде предоставляемого продавцом бесплатно дополнительного количества того же товара. Премией может считаться, например, фирменная майка, сумка или что-либо другое, получаемое покупателем бесплатно при условии покупки конкретного количества товарных единиц или товара на определенную сумму. Условием получения премии и доказательством покупки иногда могут служить товарные ярлыки, упаковки, пробки от бутылок, предъявляемые продавцу покупателем. В упаковку товара может быть заранее вложен *бесплатный сувенир*, например, пробные образцы других товаров фирмы. Некоторые виды упаковки, используемые покупателем после потребления их содержимого, тоже являются средством стимулирования сбыта. Для внедрения на рынок новых товаров фирма может передавать потенциальным покупателям *бесплатные образцы* этих товаров, которые становятся поощрительной премией за пробу товара без каких-либо затрат со стороны потребителя. В качестве приемов стимулирования можно рассматривать *предоставление бесплатных сопутствующих услуг* (по транспортировке, наладке, монтажу и т.п.), различных гарантий. Среди наиболее часто встречающихся гарантий – *гарантия бесплатного сервисного обслуживания*, гарантия безусловного возврата денег за товар в случае, если он не понравится покупателю.

**Предложение в активной форме** – это средство стимулирования сбыта, которое предполагает вовлечение потребителя или других субъектов маркетинговой коммуникации в игру или соревнование, выполнение

каких-либо условий фирмы в надежде получить предлагаемый фирмой приз. Фирма может объявить о проведении *конкурса, лотереи* или *викторины*. Например, победитель конкурса на лучшее название товара-новинки или викторины на знание истории фирмы может быть поощрен призом, в некоторых случаях очень дорогим (автомобилем и т.д.). Это привлекает к конкурсу (а значит, к товару и фирме) дополнительное внимание потенциальных покупателей.

### 34. Сущность бренда и брендинга

Первоочередной задачей крупного товаропроизводителя является самоидентификация, выделение себя из общей массы непосредственных конкурентов. Именно эти предпосылки способствовали формированию первых международных и национальных брендов.

**Бренд** – название, слово, выражение, знак, символ, дизайнерское решение или их комбинация в целях обозначения товаров и услуг конкретного продавца или группы продавцов для отличия от их конкурентов. Бренд – это неосязаемая сумма свойств продукта: его имени, упаковки и цены, его истории, репутации и способа рекламирования. Бренд также является сочетанием впечатления, которое он производит на потребителей, и результатом их опыта в использовании бренда.

В более широком и свободном понимании бренд включает сам товар или услугу со всеми их параметрами, набором характеристик, ожиданий, ассоциаций, воспринимаемых пользователем и приписываемых им товару (имидж товара), а также обещания каких-либо преимуществ, данные владельцами бренда потребителям. То есть в данном значении бренд – это «мысленный ярлык», который «наклеивают» на товар потребители, и тот смысл, который вкладывают в него сами создатели.

Примерами сформированных брендов, получивших признание во всем мире (так называемых *мегабрендов*), могут служить марки:

- автомобилей «Mercedes» и «BMW»;
- сложной бытовой аппаратуры «Sony»;
- напитков «Coca-Cola» и «Pepsi»;
- ресторанов быстрого обслуживания «McDonald's»;
- компьютеров «IBM» и т.п.

Каждый из этих брендов подразумевает уже в нашем сознании нечто большее, чем просто автомобиль, телевизор, газированный напиток, гамбургер или компьютер. В качестве примеров сформировавшихся российских *общенациональных* брендов можно назвать марки пива «Балтика», «Клинское», «Золотая бочка» и др. В других сферах – это автомобили «ВАЗ», водка «Столичная», сигареты «Ява Золотая», молочные продукты «Домик в деревне», чай «Золотая чаша» и т.д.

В некоторых случаях специалисты выделяют *региональные (местные)* бренды – товарные марки, популярные в конкретном районе страны.

В нашей республике в 2002 г. состоялся первый общенациональный конкурс «Бренд года», и с тех пор он проводится ежегодно. На конкурсах подводятся итоги работы предприятий по созданию и продвижению торговых марок в Беларуси. Среди победителей общенациональных конкурсов были такие, как «Дарида», «Виксан», «Белвест», «Чевляр», «Атлант», «Элема», «Милавица», «Гефест», «Горизонт» и др.

В качестве brand name могут использоваться как названия фирм – владельцев бренда (Volvo, BMW, Coca-Cola и др.), так и конкретные названия товарных марок. Марочные названия некоторых товаров иногда не менее известны, чем названия фирм-производителей: например, сигареты «Marlboro» (производитель – Phillip Morris), «Camel» (Reynolds Tobacco Corporation); кукла Barby (Mattel) и др. Соревнуются в известности с общефирменной торговой маркой Procter & Gamble (мегабренд) и многочисленные товарные марки, владельцем которых является эта фирма: «Ariel», «Tide», «Pampers», «Head & Shoulders», «Blend-a-med» и мн. др. По отношению к указанному мегабренду они являются *суббрендами* (подбрендами).

Иногда встречаются даже трехуровневые системы брендов. Например, марка международного автогиганта «Даймлер-Крайслер АГ» (Daimler-Chrysler AG) является мегабрендом. Производственное подразделение этой корпорации «Джип» («Jeep») представляет сильный международный бренд. Большинство конкретных товарных марок, производимых этим подразделением, тоже являются брендами, как, например, одна из моделей «Джип» – внедорожник «Cruiser».

**Оценка бренда** осуществляется с помощью целого ряда характеристик:

- *сила бренда* определяется способностью бренда доминировать в своей товарной категории;
- *соответствие (релевантность) бренда* определяется степенью соответствия имиджа и характера бренда нуждам и ожиданиям покупателей;
- *приверженность бренду* характеризует вовлеченность покупателей в потребление бренда, определяется частотой выбора данного бренда при наличии альтернатив;
- *уровень известности бренда у покупателей* определяется как процент целевой аудитории, который может вспомнить данный бренд. При этом выделяют воспоминание бренда без подсказок со стороны интервьюера и воспоминание бренда с подсказкой.

Указанные выше характеристики используются для оценки стоимости бренда. Методики ее измерения многочисленны и многообразны. Наиболее известными из них являются методики консалтинговых компаний The Brand Consulting и Interbrand. Interbrand регулярно производит оценки крупнейших мировых брендов. Согласно последним исследованиям наиболее дорогими мегабрендами являются «Coca-Cola» – \$68,945 млрд., **Microsoft** – \$65,068 млрд., **IBM** – \$52,752 млрд.

Инструментарий и цели брендинга выходят далеко за рамки системы маркетинговых коммуникаций (СМК) и включают также элементы товарной политики, стратегии в сфере ценообразования и решения в сбытовой сфере. Брендинг следует рассматривать в качестве управленческой технологии, включающей элементы как маркетинга, так и менеджмента. Т.е. **брендинг** – это товарно-знаковая политика или управление имиджем посредством комплексного использования стратегий и технологий маркетинга и менеджмента. Используя более узкий подход, с точки зрения системы маркетинговых коммуникаций, **брендинг** можно рассматривать как одно из комплексных, синтетических средств СМК, включающее некоторые элементы всех основных средств СМК: рекламы, публич рилейшнз, личных продаж и стимулирования сбыта. В свою очередь, инструменты брендинга активно используются в практике рекламы, PR и директ-маркетинга.

РЕПОЗИТОРИЙ

## ЛИТЕРАТУРА

1. Абчук В.А. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Союз, 2002.
2. Акулич И.Л. Маркетинг: Учебник. – Мн.: Выш. шк., 2002.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарика, 2002.
4. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория и практика. – М.: Финпресс, 2000.
5. Гончаров В.И. Менеджмент: Учебное пособие. – Мн.: Мисанта, 2003.
6. Гращенкова Т.М. Основы маркетинга: Практикум. – Витебск: Изд-во УО «ВГУ им. П.М. Машерова», 2004.
7. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга: пер. с англ.: Учебное пособие. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.
8. Дурович А.П. Основы маркетинга: Учебное пособие. – М.: Новое знание, 2004.
9. Информационные технологии в маркетинге: Учеб. для экон. спец. вузов / Под ред. Г.А. Титоренко. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001.
10. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: пер. с англ. / Под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Кантуревского / Ф. Котлер. – СПб.: Изд-во «Питер», 2003.
11. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. – Мн.: Новое знание, 2004.
12. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: «Ростинтер», 1996.
13. Маслова Т.Д. Маркетинг / Т.Д. Маслова, С.Г. Божук, Л.Н. Ковалик. – СПб.: Изд-во «Питер», 2002.
14. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. / Общая редакция Л.И. Евенго. – М.: Дело «ЛТД», 1995.
15. Основы маркетинга, маркетинг предприятия отрасли: Учеб.-метод. комплекс / Авт.-сост. Т.М. Гращенкова. – Витебск: Изд-во УО «ВГУ им. П.М. Машерова», 2004.
16. Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг / Е.В. Песоцкая. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000. – 160 с.: ил. (Серия «Краткий курс»).
17. Похабов В.И. Основы маркетинга: Учеб. пособие / В.И. Похабов, В.В. Тарелко. – Мн.: Выш. школа, 2001.
18. Стаханов В.Н. Маркетинг сферы услуг: Учеб. пособие / В.Н. Стаханов, Д.В. Стаханов. – М.: Экспертное бюро, 2001.
19. Хершген Х. Маркетинг: основы профессионального успеха: Учеб. для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2000.

# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА .....	4
1. Сущность и понятие менеджмента .....	4
2. Эволюция менеджмента как научной дисциплины .....	6
3. Законы и принципы менеджмента .....	8
4. Основные функции управления .....	10
5. Методы менеджмента .....	11
6. Характеристика и элементы организации .....	13
7. Элементы процесса управления .....	14
8. Формирование вертикальной структуры .....	16
9. Формирование структурных подразделений .....	18
10. Характеристика неформальной организации .....	21
11. Система работы с кадрами .....	22
12. Управленческий труд .....	24
13. Культура управленческого труда .....	25
14. Характеристика управленческих решений .....	26
15. Методы принятия управленческих решений .....	28
16. Требования к менеджеру .....	29
17. Власть и личное влияние .....	31
18. Авторитет менеджера .....	32
19. Характеристика стилей управления .....	33
20. Понятие и источники организационных конфликтов .....	35
21. Виды организационных конфликтов .....	36
22. Методы разрешения конфликтов .....	38
23. Коммуникации в менеджменте .....	39
24. Деловое общение в менеджменте .....	42
25. Организационная культура .....	43
26. Этика и социальная ответственность менеджмента .....	45
ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА .....	48
1. Сущность и понятие маркетинга .....	48
2. Цели, принципы и функции маркетинга .....	49
3. Основные понятия маркетинга: нужда, потребность, запрос, товар, обмен, сделка, рынок .....	49
4. Комплекс маркетинга (маркетинг – микс, 4 «Р») .....	51
5. Концепции маркетинговой деятельности .....	53
6. Этапы развития маркетинга .....	54
7. Маркетинговая среда предприятия .....	55
8. Сущность и виды маркетинговых исследований .....	56
9. Методы сбора маркетинговой информации .....	58
10. Маркетинговое понимание рынка .....	61
11. Сегментирование рынка и позиционирование товара .....	62

12. Факторы, влияющие на выбор потребителя .....	63
13. Процесс принятия решения о покупке .....	65
14. Понятие товара в условиях рынка .....	66
15. Сущность марочного товара .....	68
16. Упаковка товаров .....	71
17. Процесс разработки новых товаров .....	72
18. Жизненный цикл товаров .....	74
19. Товарный ассортимент и номенклатура продукции .....	76
20. Сервис в товарной политике предприятия .....	77
21. Политика ценообразования предприятия .....	79
22. Факторы, воздействующие на решения по ценам .....	80
23. Методы ценообразования .....	81
24. Стратегии ценообразования .....	82
25. Альтернативные каналы распределения и их функции .....	84
26. Оптовая торговля .....	86
27. Розничная торговля .....	87
28. Мерчендайзинг .....	89
29. Сущность и структура продвижения .....	90
30. Личная продажа .....	93
31. Сущность, виды и элементы рекламы .....	94
32. Основные направления работы с общественностью по системе «паблик рилейшнз» .....	97
33. Основные мероприятия по стимулированию сбыта .....	98
34. Сущность бренда и брендинга .....	100
ЛИТЕРАТУРА .....	103