

**ХАМДАМОВА Г., ЖУМАЕВ О.**

**МЕНЕДЖМЕНТ.  
МАРКЕТИНГ**

**ТАШКЕНТ**



**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО  
СПЕЦИАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**ХАМДАМОВА Г., ЖУМАЕВ О.**

# **МЕНЕДЖМЕНТ. МАРКЕТИНГ**

*Рекомендовано Министерством высшего и среднего  
специального образования в качестве учебного пособия  
для студентов*

**ТАШКЕНТ – 2017**

УДК: 330 (075.8)  
ББК 65.290-2  
Х-18

Е58  
Х-23

Х-18 Хамдамова Г., Жумиев О. Менеджмент. Маркетинг. (Учебное пособие).  
–Т.: «Fan va texnologiya», 2017, 460 стр.

ISBN 978-9943-11-658-0

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

Основная цель учебного пособия по предмету: «Менеджмент. Маркетинг» оказание помощи студентам в углубленном изучении основ менеджмента и маркетинга предприятия. Пособие составлено логично и охватывает целый спектр учебного материала по изучению дисциплины «Менеджмент. Маркетинг».

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

\*\*\*

“Menejment. Marketing” kursiga 230000 -“Iqtisod” ta’lim sohasining barcha yo’nalishlar bo’yicha bakalavrlar tayyorlash o’quv rejasi asos qilib olingan

“Menejment. Marketing” fa’ni bo’yicha o’quv qo’llanmaning asosiy maqsadi talabalarga korxonaning menejment va marketingni chuqur o’rganishda yordam ko’rsatishdir. Qo’llanma “Menejment. Marketing” tartibini o’rganish bo’yicha mantiqiy tuzilgan va o’quv materiallarini o’z ichiga oladi

O’quv qo’llanmada ma’ruza kurslari, nazorat savollar, testlar, glossariy va adabiyotlar ro’yhati keltirilgan. Talabalarning mustaqil o’z ustida ishlashi shuningdek, oqituvchilarga ma’ruza va amaliy mashg’ulotlarni olib borishda yordam beradi.

\*\*\*

“Management. Marketing” course provided by curriculum of bachelors in all areas of education 230000-“Economics” and is based on the demands of the modern market mechanism

The main purpose of the tutorial on the subject «Management. Marketing» to assist students in-depth study of the basics management and marketing of company. The handbook is logical and cover a range of educational material on the study course «Management. Marketing»

Tutorial consists of a course of lectures, test questions, test for self-examination, a glossary and a bibliography. It is designed for independent work of students, as well as to assist teachers in conducting lectures and practical exercises

УДК: 330 (075.8)  
ББК 65.290-2

*Ответственный редактор:*

Махкамova М.А. – д.э.н., проф. кафедры «Маркетинг и экономика» Ташкентского государственного технического университета.

*Рецензенты:*

Назарова Ф.Х. – д.э.н., проф. кафедры «Менеджмент и маркетинг» Ташкентского финансового института;

Ходжамуратова Г.У. – к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент» Ташкентского государственного экономического университета.

ISBN 978-9943-11-658-0

SamQXI Axborot

resurs markazi

Inv № 366223

© Изд-во «Fan va texnologiya», 2017.

## ВВЕДЕНИЕ

*Наша цель – продолжить и углубить начатые нами реформы, обновление и модернизацию нашей экономики, обеспечить поступательный рост уровня и качества нашей жизни, быть равными среди равных – занять достойное место в мировом сообществе.*

*И.А.Каримов<sup>1</sup>*

Для углубления и продвижения экономических реформ в Узбекистане, интеграция национальной экономики в мировое хозяйство необходимы глубокие знания о постоянном совершенствовании управления в социальных системах, принципов и методов изучения рынка и экономической конъюнктуры, основ стратегического планирования, комплекса мер эффективного воздействия на конкурентные позиции предприятий в рыночных условиях на основе всестороннего использования достижений науки, техники и передового опыта.

Особенно важны преобразования в различных сферах управления, поскольку меняется социально-экономическая система, возникают новые требования к управлению предприятиями, обусловленные рыночными отношениями. Настоящий курс исходит из необходимости обеспечения фундаментальной подготовки специалистов в условиях развития рыночных отношений в республике Узбекистан. Являясь базовой дисциплиной, формирующей специалистов менед-

---

<sup>1</sup> И.А.Каримов «2014 год станет годом развития страны высокими темпами, мобилизации всех возможностей, последовательного продолжения оправдавшей себя стратегии реформ». Доклад на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития в 2013 году и важнейшим приоритетным направлениям государственной программы на 2014 год. Народное слово. 18 января. 2014 год.

жеров для предприятий, он тесно связан с рядом общенаучных, экономических и специальных дисциплин. По своему содержанию курс представляет собой основы управленческой и маркетинговой подготовки специалистов различного профиля и предполагает дальнейшее изучения основ менеджмента и маркетинга в рамках специализированных курсов.

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

Принципиально новая Национальная модель подготовки кадров обусловила принятие и введение Законов «Об образовании» и «Национальной программы по подготовке кадров». Оба эти документа обеспечили теоретическую базу и создали предпосылки для достижения стратегической цели – формирования творческой, социально активной, духовно богатой личности и опережающей подготовки высококвалифицированных, конкурентоспособных кадров.

## **ТЕМА 1. ПРЕДМЕТ, МЕТОД И ОБЪЕКТ ДИСЦИПЛИНЫ «МЕНЕДЖМЕНТ. МАРКЕТИНГ»**

### **План:**

1.1. Сущность, понятие, цели изучения дисциплины “Менеджмент. Маркетинг”, объект и субъект менеджмента.

1.2. Аналитические методы предмета менеджмент. Связь дисциплины с другими предметами.

1.3. Роль малого бизнеса и предпринимательства в развитии экономики и обеспечения занятости населения.

Контрольные вопросы.

### **1.1 Сущность, понятие, цели изучения дисциплины “Менеджмент. Маркетинг” объект и субъект менеджмента.**

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

Главная цель менеджмента — это управление, ориентированное на успешную деятельность, присущее каждой организации и отдельно взятому человеку. Но для разных людей и организаций успех может интерпретироваться по-

разному, например, перечисляя компании, фирмы, организации, которые можно назвать успешными, мы вспоминаем наименования крупных, хорошо известных фирм. Как показывает практика, размер компании и ее прибыльность не всегда могут считаться критериями успеха. Как правило, любая организация существует для реализации определенных целей, и потому если достижение огромного размера не является одной из ее целей, то тогда и организация малого бизнеса может считаться столь же успешной, как и крупная.

Объекты менеджмента – весь состав взаимосвязанных структурных подразделений любого назначения (цехи, участки, отделы, сектора, лаборатории и т. п.).

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

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

Управляющая и управляемая подсистемы между собой связаны посредством информации. Из объекта управления информация о ходе работ поступает в управляющую подсистему и позволяет ей выработать команды управления, которые затем передаются в управляемую подсистему для исполнения.



### *Общественно-философские методы предмета менеджмент*

Философия менеджмента — это система идей, взглядов и представлений менеджеров, о природе человека и общества, методах управления и моральных принципах поведения менеджеров, выработанная преимущественно опытным путем. К примеру, вас могут осудить, если вы открыто оскорбите подчиненного, смотрите на него с подозрением или антипатией, нетерпимо относитесь к тем, кто ниже вас по должностному рангу или социальному положению. Если менеджер ведет себя не так, как думает, то это значит, что он не обладает четко выраженной философией.

Считается, что деловые лидеры не могут надеяться на успех до тех пор, пока они не сформулируют свою философскую установку, которая может быть принята и понята как другими организациями, так и общественностью.

По мнению современного социолога Р. Дэвиса, именно Тейлор зложил основы американского делового предпринимательства, которые базировались на ряде философских принципов. Тейлор считал, что цель производства — это увеличение комфорта и благосостояния человечества. Миссия «научного менеджмента» состоит в конструктивном подходе к экономическое и социальное улучшение общества. Кроме того, ученый подчеркивал важность социальной ответственности лидеров бизнеса перед обществом и интересами частного капитала. Пожалуй, центральным моментом тейлоровской философии менеджмента можно считать концепцию разумного эгоизма. Тейлор был убежден в том, что абстрактная благотворительность не имеет места ни в одной системе управления, поэтому и тейлоризм не является системой, дающей людям то, чего они не заработали. Отсюда следует вывод, что оплата в конечном счете должна соответствовать вкладу в производство, вести к его увеличению. Если капиталистическое предприятие

появляется благотворительным заведением, — а это признается в современном менеджменте, — то надо препятствовать любому ослаблению индивидуальной ответственности человека за собственное благосостояние.

Абстрактная благотворительность, как и абстрактный гуманизм появляется там, где уравнительность подменяет личную ответственность; где почти весь прибавочный продукт отчуждается в пользу государства, которое затем делает вид, что содержит рабочих, облагодетельствует их через общественные фонды.

В связи с этим Тейлор энергично протестовал против любой формы «фазербединга», т. е. практики, когда предприниматель обязывается сохранять численность рабочей силы независимо от потребности в ней. Первое, что сделал Тейлор в Вифлеемской компании, сократил штат с 500 до 150 рабочих и в 3 раза поднял производительность труда. Такая система, полагал он, гораздо больше дисциплинирует рабочих, стимулирует их к достижениям, позволяет вести более трезвый образ жизни.

## **1.2. Аналитические методы предмета менеджмент.**

### **Связь дисциплины с другими предметами.**

Методы управления — это способы осуществления функций управления, применяемые для постановки и достижения ее целей. Методы позволяют сформировать систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на установление и реализацию целей. Методы управления классифицируются по различным признакам: по направленности, содержанию и организационной форме. Направленность методов отражает мотивы деятельности объекта управления (сотрудника, группы, подразделения, организации в целом).

Системный подход в менеджменте требует от руководства изменения образа мышления по отношению к

организации и управлению. Умение руководства рассматривать организацию как единое целое, но целое, состоящее из частей, которые определенным образом взаимодействуют и оказывают друг на друга определенное влияние - это системный подход в менеджменте.

При применении комплексного подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, политические и иные аспекты менеджмента и их взаимосвязи. Если упустить один из них, то проблема не будет решена.

Интеграционный подход — это углубление сотрудничества субъектов, управление взаимодействием и взаимовлиянием между компонентами системы управления. Интеграционный подход к менеджменту нацелен на исследование и выявление взаимосвязей между:

• отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента,

- стадиями жизненного цикла объекта управления;
- уровнями управления по вертикали;
- уровнями управления по горизонтали.

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

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

Моделирование предполагает применение моделей для решения проблем управления. Модель — это представление

проблем в форме, отражающей свойства, взаимосвязи, структурные и функциональные параметры системы.

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

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

В использовании метода социального наблюдения лежат социальные отношения, возникающие в процессе производства и влияющие на конечный результат деятельности предприятия. Из социологических исследований известно, что производственные коллективы успешно решают свои задачи, если имеется благоприятный «социальный климат» между членами коллектива, между руководителями и коллективом.

#### *Связь дисциплины с другими предметами.*

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

Социальный менеджмент — раздел менеджмента, предметом которого являются процессы, отражающие мотивации человеческого поведения, социальные отношения и их

экономичности, анализ социальных последствий экономических и других решений, принимаемых на различных уровнях управления персоналом и другими областями, связанными с деятельностью организации. Теоретической основой социального менеджмента являются социология, демонология, философия, социальная статистика, демография, основы менеджмента.

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

Финансовый менеджмент направлен на управление движением финансовых ресурсов и финансовых отношений, возникающих между хозяйствующими субъектами в процессе движения финансовых ресурсов. Вопрос, как искусно руководить этими движениями и отношениями, составляет содержание финансового менеджмента.

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

### **1.3. Роль малого бизнеса и предпринимательства в развитии экономики и обеспечения занятости населения**

Под модернизацией экономики мы понимаем вид экономической деятельности, т.е. комплекс мер, направленных на успешное развитие экономики Узбекистана, и быть наравне с развитыми странами мира путем

усовершенствования экономики, отвечающие современным требованиям.

Данное определение модернизации носит общий характер. В литературе можно встретить более конкретные и специальные дефиниции. Модернизация экономики характеризуется как процесс формирования современной модели экономики на основе инновационных преобразований, ориентированный на качественные изменения в обществе, соответствующие новой системе интересов, ценностей и приоритетов. В этом определении следует особо выделить ряд отличительных признаков модернизации:

- это процесс формирования современной модели экономики;

- указанный процесс тесно связан, главным образом, с инновационными преобразованиями;

- сущностью модернизации экономики являются качественные изменения в обществе, что соответствует новой системе интересов, ценностей и приоритетов.

Иное определение модернизации экономики содержится в научных трудах тех ученых, которые рассматривают любую модернизацию в качестве проекта, а не процесса. И это понятно, поскольку здесь присутствует абсолютно другой методологический подход к определению модернизации экономики.

Будучи видом экономической деятельности (комплексом мероприятий), модернизация экономики преследует различного рода цели. Главная цель модернизации – это формирование успешной узбекской экономики.

Однако, наряду с этой основной целью модернизация экономики Узбекистана в настоящее время имеет три дополнительных (текущих) направления:

- техническое обновление устаревшей материальной базы производства;

- перестройка структуры экономики, т.е. сокращение доли сырьевых отраслей;

- увеличение удельного веса в экономике тех отраслей, которые являются катализатором экономического развития.

Менеджмент – это часть экономики, а экономика - это часть менеджмента. В настоящее время мировая экономика растет и модернизируется с очень быстрой скоростью и менеджмент должен успевать следить и подстраивается под все эти новшества. На сегодняшний день экономика это главная сфера любой страны и общества, у нее есть свои положительные и отрицательные стороны.

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

предприятий и их выживание в конкурентной борьбе зависит от эффективного менеджмента. В рыночной экономике конечный результат деятельности хозяйствующего субъекта может быть получен только в процессе обмена. Субъект хозяйствования должен принимать обоснованные и оптимальные решения, а это вызывает необходимость проведения многовариантных расчетов с привлечением многосторонней информации на базе компьютерной техники.

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

### Контрольные вопросы:

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



## ТЕМА 2. ЭВОЛЮЦИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

### План:

2.1. Основные направления теории управления.

2.2 Сущность теории Ф. Тейлора. Принципы представителя научного менеджмента Г. Эмерсона.

2.3 Принципы представителя административного менеджмента А. Файоля. Представитель школы «человеческих отношений» Д. Мак-Грегор и его теории Х и У.

2.4 Современный менеджмент. Теории Саймона, Друкера.

2.5 Основные принципы менеджмента Средней Азии. Формирование теории менеджмента в Узбекистане.

Контрольные вопросы

### 2.1. Основные направления теории управления

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

Понятия о систематизированном управлении организацией стали формироваться в середине XIX века. Основной

силой, сформировавшей интерес к научному управлению, была промышленная революция. Успехи в теории управления всегда зависели от успехов в других, связанных с управлением областях, таких как инженерные науки, психология, социология, математика и др. По мере того, как развивались эти области знаний, теоретики и практики управления узнавали все больше о факторах, влияющих на успех организации. Руководители организаций, предприниматели, ученые стали глубже осознавать влияние сил внешних по отношению к организации. Специальные исследования позволили разработать новые подходы в управлении. Подходами в данном случае можно назвать группы методов управления, объединённых общей идеей, гипотезой.

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

1. Подход с позиций выделения различных школ рассматривает управление с четырех разных точек зрения. Это школы:

- научного управления;
- административного управления;
- человеческих отношений и науки о поведении;
- науки управления или количественных методов.

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

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

4. Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется

конкретной ситуацией. Поскольку имеется такое обилие факторов и их сочетаний, определяющих ситуацию, как в самой организации, так и окружающей среде, не существует единого для всех «лучшего» способа управления организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации. Задача — найти и суметь реализовать этот метод.<sup>1</sup>

### 3.2. Сущность теории Ф. Тейлора. Принципы представителем научного менеджмента Г. Эмерсона.

Создатели школы научного управления исходили из того, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать большинство операций ручного труда, добиться более эффективного их выполнения. Основные принципы школы научного управления:

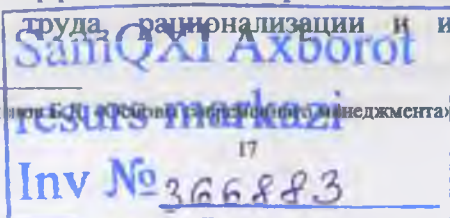
1. Рациональная организация труда — предполагает замену традиционных методов работы рядом правил, сформированных на основе анализа работы, и последующую правильную расстановку рабочих и их обучение оптимальным приемам работы.

2. Разработка формальной структуры организации.

3. Определение мер по сотрудничеству управляющего и рабочего, т. е. разграничение исполнительных и управленческих функций.

Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915) – американский инженер и ученый, родоначальник теории научного управления, индустриальной социологии и социальной психологии. Предложенная Тейлором система направлена на повышение эффективности производства с помощью организации труда, рационализации и интенсификации

<sup>1</sup>Гулямов С.С., Семин Е.Д. «Общая теория менеджмента» 2007. Т.: С. 30





трудового процесса. В написанных им книгах «Основы научного управления предприятием» и «Управление фабрикой» доказывается, что применяемый в конце XIX века способ управления фирмой, основанный только на личном опыте и знаниях управляющих, устарел и что для повышения экономического, социального и технического прогресса производства необходимо внедрить систему научного управления.

Основные принципы подхода Тейлора заключаются в следующем:

- увеличение комфорта и благосостояния человечества является главной целью производства;

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

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

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

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

Коренные интересы рабочих и предпринимателей совпадают. Каждый старается заработать как можно больше. Отсюда вывод – оплата и предпринимателя, и рабочего должна соответствовать их вкладу в производство, стимулировать индивидуальную ответственность. Но одновременно необходимо использовать и принцип «разумного эгоизма», т.е. определенные финансовые средства нужно

вкладывать в развитие производства, создание новой техники и технологии. Непрерывный контроль заработной конкретному исполнителю. Без принуждения и контроля рабочий будет отлынивать от работы. На производстве необходимо организовать группы надсмотрщиков, инспекторов, нормировщиков, осуществляющих контроль за установленной нормой выработки.

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

Фредерик Тейлор создал систему дифференциальной оплаты, согласно которой рабочие получали заработную плату в соответствии с их выработкой, т. е. он основное значение придавал системе сдельных ставок заработной платы. Это значит, что рабочие, производящие продукции больше дневной стандартной нормы, должны получать более высокую сдельную ставку, чем те, кто не выработывает норму. Основным побудительным фактором работающих людей является возможность зарабатывать деньги, увеличивая производительность труда.

### *Принципы представителя научного менеджмента Г.*

#### *Эмерсона*

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

зарплату повысить тарифы. Привлеченный в качестве эксперта Г. Эмерсон доказал, что применение научных методов позволит железнодорожным компаниям снизить издержки на 1 млн. долл. ежедневно. Компании потерпели поражение.

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

12 принципов производительность Гаррингтона Эмерсона:

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

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



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

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

5. Справедливое отношение к персоналу.

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

7. Диспетчирование, обеспечивающее четкое оперативное управление деятельностью коллектива.

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

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

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

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

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

### 2.3. Принципы представителя административного менеджмента А. Файоля

Анри Файоль (1841—1925), считается «отцом научного менеджмента». Объектом его интересов стала организация в



целом, а не отдельные стороны ее деятельности, и кроме того, он изучал и описывал управленческую деятельность как таковую, чем до него не занимался никто.

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

Функционирование любой организации он сводил к следующим основным видам деятельности: технической, то есть осуществлению производственного процесса; коммерческой, заключающейся в закупке всего необходимого для

создания товаров и услуг и сбыте готовой продукции; финансовой, связанной с привлечением, сохранением и эффективным использованием денежных средств; бухгалтерской, заключающейся в проведении статистических наблюдений, инвентаризаций, составлении балансов и т.п.; административной, призванной оказывать воздействие на работников; функции защиты жизни, личности и собственности людей. Каждый из этих видов деятельности нуждался в управлении, предполагавшем осуществление функций планирования, организации, координации, контроля, мотивации.

Глубоко осмыслив закономерности функционирования организации, Анри Файоль сформулировал знаменитые 14 принципов административного управления,<sup>4</sup> которые сохраняют свое значение и по сей день. Вот как они звучат в его интерпретации:

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

2. Власть — ответственность. Власть — есть право отдавать распоряжения и сила, принуждающая подчиняться. Власть немислима без ответственности, то есть без санкции — награды или кары, сопровождающих ее действия.

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

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

---

<sup>4</sup> Выханский С. «Менеджмент». СПб. 2009. С. 29



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

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

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

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

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

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

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

12 Постоянство состава персонала. Текущая персона является одновременно причиной и следствием плохого состояния дел. Тем не менее, смены в составе неизбежны: возраст, болезни, отставки, смерть нарушают состав

социального образования; некоторые служащие теряют способность выполнять свои функции, другие же оказываются неспособными брать на себя более ответственную работу.

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

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

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

В начале 50-х годов Мак-Грегор впервые сформулировал свои идеи об управлении, которые в 1960 году были опубликованы в его главном труде «The Human Side of Enterprise» («Человеческая сторона предприятия»). Д. Мак-Грегор утверждал, что существует два вида менеджмента персонала, первый из которых основывается на «теории X», а второй — на «теории Y».

Теория X гласит: средний человек не любит трудиться и по возможности избегает работы. Следовательно, менеджмент вынужден прибегать к жёстким (тотальный контроль и система наказаний) и мягким (убеждение и поощрение) формам принуждения. Но оба эти метода ошибочны, потому что упускают из вида причину нежелания трудиться: дело в том, что человеку мало достойного вознаграждения за труд, ему необходима возможность самореализации, а любая форма принуждения этому препятствует.

Теория У гласит, что для человека расходовать моральные и физические силы на работу так же естественно, как отдыхать или играть. Это означает, что человека можно стимулировать на труд, если дать ему возможность полностью раскрыться, брать на себя ответственность, ощущать свою значимость для организации. К сожалению, отмечает Мак-Грегор, в условиях современного индустриального общества интеллектуальный потенциал человека не используется не полностью.

Основные идеи школы «человеческих отношений»:

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

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

#### **2.4. Современный менеджмент. Теории Саймона, Друкера.**

На смену традиционному менеджменту, применявшемуся в течение многих десятилетий, пришел современный менеджмент, более сложный по сравнению с предыдущим. Возникший на рубеже XIX-XX веков менеджмент явился результатом поиска путей и способов повышения конкурентоспособности, необходимой для выживания на рынке.

Новые функции современного менеджмента включают в себя необходимость развития способностей, позволяющих быстро изменять стратегию в случае возникновения внешних или внутренних угроз; развитие личной конкурентоспособности, продвигающей личностный рост и позволяющий повысить конкурентоспособность своего подразделения; расширение межличностных и сетевых коммуникаций посредством личного общения и с помощью современных

компьютерных информационных сетей, позволяющих экономить время; постоянное самообучение и обучение новым методам и технологиям управления; осознание своей социальной ответственности и роли оказываемого влияния на подчиненных, необходимость придерживаться общечеловеческих ценностей при принятии любых управленческих решений, создания «теплой» дружественной атмосферы внутри подразделения, к примеру, организуя праздники и поздравления для подчиненных, различные корпоративные мероприятия, можно еще больше сплотить коллектив подразделения; необходимость комплексного обеспечения подчиненных всем необходимым в процессе труда – материалами, информацией, средствами труда; необходимость участия менеджера в различных проектах, основанных на применении новых интеллектуальных методов и технологиях, составляющих наиболее ценный нематериальный актив любой компании; включение в деятельность менеджера задачи по формированию положительного имиджа компании на рынке и своего собственного имиджа внутри компании.

### *Теории Саймона и Друкера*

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

Основные усилия Г. Саймона были направлены на фундаментальные исследования организационного поведения и процессов принятия решений. По праву считается одним из создателей современной теории управленческих решений (теория ограниченной рациональности). Основные результаты, полученные им в этой области, изложены в таких книгах, как «Организации» (совместно с Джеймсом Марчем), вышедшей в 1958 году, а также «Административное поведение» и «Новая наука управленческих решений» (1960).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Он формирует два тезиса:

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

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

удовлетворения многообразных потребностей социальных групп

### **1.5. Основные принципы менеджмента Средней Азии. Формирование теории менеджмента в Узбекистане.**

Основные принципы менеджмента Средней Азии включают в себя:

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

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

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

4. Принцип демократического централизма (означает необходимость разумного, рационального сочетания централизованного и децентрализованного начал в управлении, соотношение прав и ответственности между руководством и

коллективом, нарушение данного баланса ведет либо к автократии в управлении, либо к охлократии (власти толпы));

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

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

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

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

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

### **Формирование теории менеджмента в Узбекистане**

В октябре 2009 года в Узбекистане началась работа по внедрению современного метода управления производством кайдзен. Эта японская концепция менеджмента направлена на перманентное совершенствование.

Кайдзен в бизнесе — это постоянное улучшение всего и всех: производства и персонала, от директора до рядового рабочего. Одни из основных целей кайдзен — повышение качества и уменьшение издержек.



**Менеджеры для модернизации.** Одним из основных моментов в реализации политики модернизации является формирование новой прослойки прогрессивно мыслящих, высококвалифицированных менеджеров, возглавляющих крупные компании – проводники модернизации.

Международная практика показывает, что для формирования качественных управленческих кадров большое значение имеют специальные образовательные программы, разработанные на государственном уровне. Например, в нашей республике внедрена Программа подготовки управленческих кадров, состоящая из двух этапов. Первый этап проходит на местном уровне. Все управленцы (менеджеры) учатся около девяти месяцев с отрывом или без отрыва от производства по одному из трех направлений: менеджмент, маркетинг, финансы.

Второй этап предполагает прохождение зарубежной стажировки на профильном предприятии сроком от трех недель до полугода. Молодые менеджеры имеют возможность не только проходить обучение бесплатно, но и сохранить заработную плату на родном предприятии. Кроме того, обучение и зарубежная стажировка приносят существенные дивиденды — новые должности, зарплаты, связи. Стажировки организуются и финансируются зарубежными партнерами.

Данная программа рассчитана, кроме прочего, на подготовку менеджеров в сфере энергосбережения и повышения энергетической эффективности, а также обеспечение высококвалифицированными менеджерами инновационных секторов экономики (биомедицины, биофармацевтики, промышленной биотехнологии и др.).

### **Контрольные вопросы:**

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

2. Кто является основоположником Школы научного менеджмента?
3. Вклад супругов Гилбертов в менеджмент.
4. Для чего нужно производить ротацию кадров?
5. В чем заключалась главная идея Тейлора?
6. Кто из представителей Школы научного менеджмента ввел понятие производительности как эффективности?
7. Перечислите принципы Анри Файоля.
8. Какая теория Мак-Грегора на сегодняшний день является более актуальной?
9. Что делают в Узбекистане для формирования и развития менеджмента?
10. Какая программа внедрена в Узбекистане для развития менеджмента?

## **Тема 3. Цели и функции менеджмента**

### **План:**

1.1 Цели управления и основные требования к ним.  
Иерархия целей в МВО.

1.2. Текущие и перспективные цели, проблемные и инновационные цели, “иерархия целей” и дерево целей. Степени управления целями.

1.3. Сущность, понятие функции управления и их составная структура.

Контрольные вопросы

### **3.1. Цели управления и основные требования к ним. Иерархия целей в МВО.**

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

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

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

3. Производственно-коммерческая цель – производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель договорные обязательства, госзаказы и т.п.);

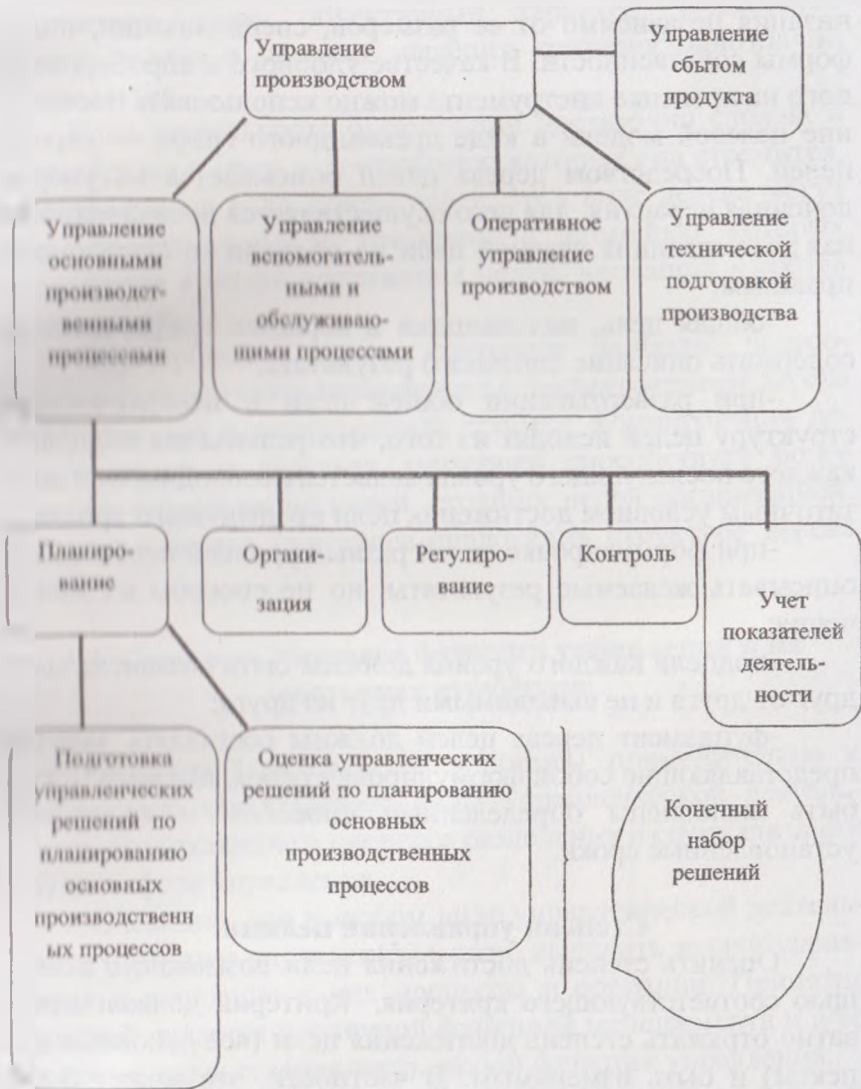
4. Социальная цель – достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

MBO (management by objectives) – системный (система - от др. греч.—целое, составленное из частей; соединение — множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство) и организованный подход, позволяющий руководителю сосредоточиться на достижимых целях и получить наилучшие при данных ресурсах результаты. Принцип MBO заключается в обеспечении того, чтобы все сотрудники организации ясно понимали цели или задачи организации, а также знали свою роль и ответственность за достижение поставленных целей. Полная система MBO направляет действия руководителей на выполнения его планов, что ведет к автоматическому достижению целей организации.



*Рис.3.1 Иерархия управления*

### 3.2. Текущие и перспективные цели, проблемные и инновационные цели, “иерархия целей” и дерево целей



*Рис. 3.2. Управление производством*

Количество и разнообразие целей и задач менеджмента настолько велики, что без комплексного, системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация независимо от ее размеров, специализации, вида, формы собственности. В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать построение целевой модели в виде древовидного графа — дерева целей. Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

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

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

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

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

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

### Степени управления целями

Оценить степень достижения цели возможно с помощью соответствующего критерия. Критерий должен адекватно отражать степень достижения цели (все основные аспекты) и быть измеримым. В частности, это может быть количественный показатель, может быть критерий, позволяющий использовать для получения количественной оценки качественную оценку состояния объекта, это может

быть информация, позволяющая проанализировать состояние объекта по предпочтительности.

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

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

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

### **3.3. Сущность, понятие функции управления и их составная структура**

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

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

Функции управления можно условно разделить на общие и специальные. Количество и состав тех и других не определены. Тем не менее, анализ теоретических работ по

управлению свидетельствует, что классификации функций управления не различаются существенно, так как каждый перечень функций можно вывести из другого перечня, разделив или объединив какие-либо функции, при этом фактическое содержание управленческого труда не изменится. Иногда все общие функции управления объединяют в следующие группы: планирование, организация, оперативное управление, мотивация, контроль и координация. Общность этих функций управления подчеркивается их повторяемостью или цикличностью в процессах управления, поэтому общие функции можно назвать и типовыми элементами управленческого цикла.

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

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

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



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

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

В терминологии по структурам систем управления нет единообразия. Если любое предприятие считать организационно-экономической системой, состоящей из производства и системы управления, то применяют термин «структура системы управления». При этом под системой управления понимается совокупность органов управления, реализующая методы, технику и технологию управления и связи между элементами системы.

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

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

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

3. Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и.

придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

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

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

#### **Контрольные вопросы:**

1. Что такое перспективные цели?
2. Что такое текущие цели?
3. Какие бывают цели управления и требования к ним?
4. Что такое МВО?
5. Что такое древо целей?
6. Как можно определить степень управления?
7. Что такое функция?
8. Как вы понимаете функцию планирования?
9. Что такое структура системы управления?
10. В чем заключается функция контроля?

## ТЕМА 4 . ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

### План:

- 4.1. Понятие организационной структуры управления.
  - 4.2. Способы организации структур управления, формы и пути их развития.
  - 4.3. Сущность и понятие новых видов фирм в условиях мирового финансово-экономического кризиса.
- Контрольные вопросы.

### 4.1. Понятие организационной структуры управления

Организация - (От фр. organisation – устраиваю) — это целевое объединение ресурсов. Организация - сложный организм. В нем переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, безусловная дисциплина и свободное творчество, нормативные требования и неформальные инициативы.

Под организационной структурой управления понимают особую форму, которая принимает в организации распределение функций между ее компонентами (подразделениями и отдельными работниками). Перед любой организацией стоят цели, от достижения которых зависит ее выживание и процветание, а следовательно, каждый ее компонент должен каким-то образом содействовать достижению этих целей.

Между элементами организации, как структуры могут устанавливаться разные связи:

-вертикальные связи - представляют собой связи подчинения и возникают в том случае, если организация

обладает иерархической структурой, то есть содержит несколько уровней управления.

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

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

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

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

Структура управления организациями как логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей

Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Под структурой организации понимается ее архитектура, наличие отдельных частей и соотношения между ними, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействий между внутренними элементами.

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

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

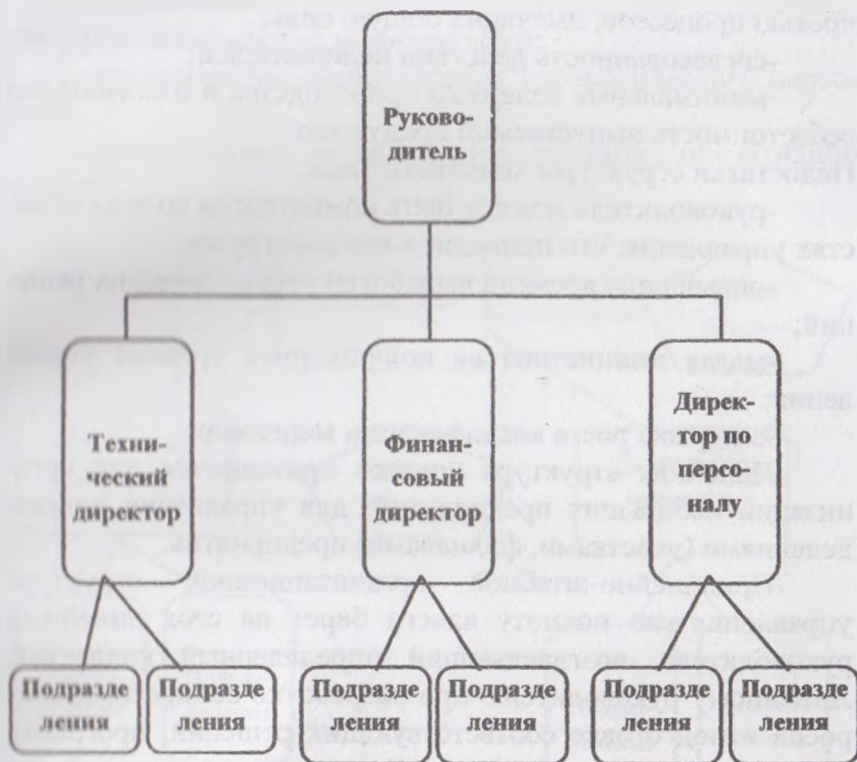
Одним из важнейших факторов, определяющих широту сферы контроля, характер и интенсивность взаимоотношений является объем управления. Объем управления определяет общую ответственность руководителя за результаты деятельности подчиненных. У высшего руководителя организации (СЕО - от Chief Executive Officer) объем управления максимальный и охватывает все результаты деятельности организации. Чем ниже иерархический уровень, тем меньше объем управления. Высокий уровень компенсаций, выплачиваемых топ-менеджерам, связан скорее с ответственностью за огромный объем управления, чем с интенсивностью или сложностью работы.

#### **4.2. Способы организации структур управления, формы и пути их развития**

Линейная организационная структура управления характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о подобъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом.

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации. В данном

случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя.



*Рис 4.1. Линейная организационная структура управления*

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

Преимущества линейной структуры:

-четкое разграничение ответственности и компетенции;

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

Недостатки структуры линейного типа:

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

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

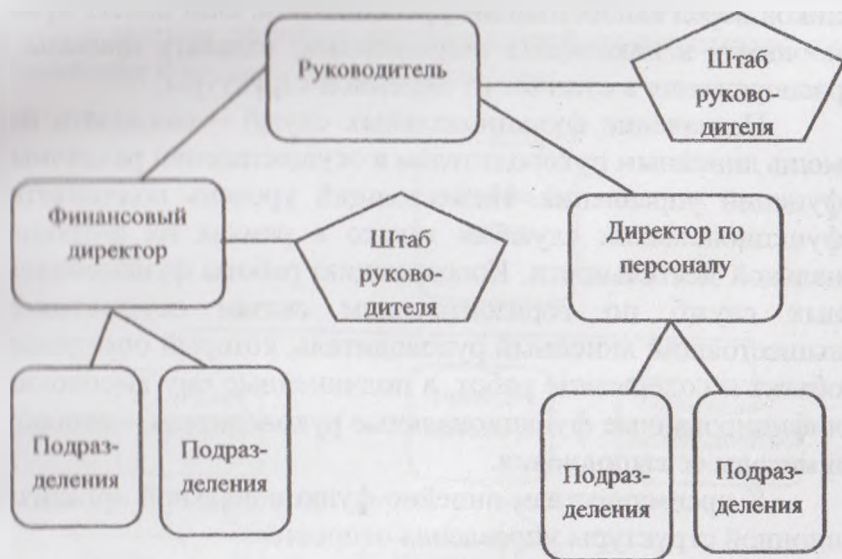
Прилинейно-штабной организационной структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Линейному руководителю при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.п.). В данном случае функциональные структуры подразделений находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей. Линейно-штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства такими - либо нижестоящими подразделениями,



и лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа.

Достоинства линейно-штабной структуры:

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



*Рис 4.2. Линейно-штабная организационная структура управления*

Недостатки структуры линейно-штабного типа:

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

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

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

Назначение функциональных служб – оказывать помощь линейным руководителям в осуществлении различных функций управления. Нижестоящий уровень подчиняется функциональным службам только в рамках их функциональной деятельности. Координацию работы функциональных служб по горизонтальным связям осуществляет вышестоящий линейный руководитель, который определяет объект и содержание работ, а подчиненные ему высококвалифицированные функциональные руководители – способы и методы ее выполнения.

К преимуществам линейно-функциональной организационной структуры управления относятся:

- лучшая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;

- освобождение главного линейного менеджера от детального анализа проблем;

- повышение обоснованности команд управления линейного руководителя за счет привлечения специалистов.

Недостатками линейно-функциональной организационной структуры управления являются:

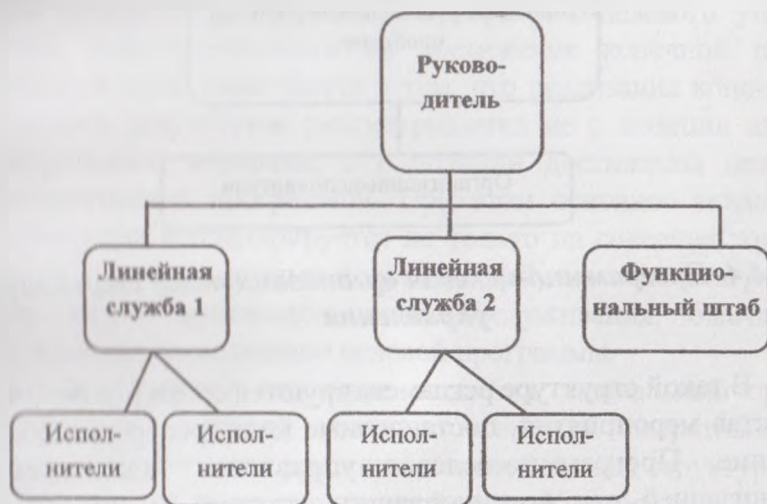
-недостаточно четкая ответственность, т.к. готовящий решения сотрудник, как правило, не участвует в их реализации;

-невозможность быстрого реагирования на меняющиеся условия внешней среды;

-опасность конфликтов линейных и функциональных структур;

-отсутствие гибкости во взаимоотношениях между подразделениями организации из-за применения формальных правил и процедур, что сказывается на скорости и своевременности принятия управленческих решений;

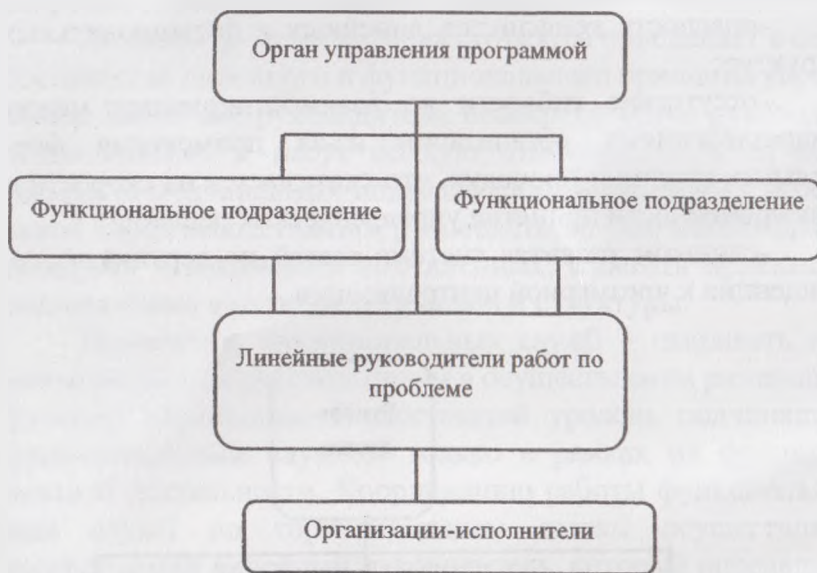
-слишком развитая система связей по вертикали, т.е. тенденция к чрезмерной централизации.



*Рис 4.3. Линейно - функциональная организационная структура управления*

Программно-целевая структура – это временное построение организационной структуры, ориентированной на реализацию конкретной программы. В программно-целевую

структуру объединяются отдельные виды деятельности из существующих подразделений или сами эти подразделения на период решения задач, поставленных в комплексной целевой программе.



*Рис 4.4. Программно-целевая организационная структура управления*

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

Преимущества программно-целевой структуры управления:

- высокая концентрация ресурсов;
- эффективное использование;
- быстрое решение проблемы и достижение поставленной цели;

— быстрое и четкое выполнение координирующих функций;

— достижение экономичности в управлении.

Недостатки программно-целевой структуры управления:

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

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

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

В матричном типе структуры существует двойное подчинение работников руководителю и функциональному

руководителю подразделения, в котором они находятся. Полномочия руководителю отдела, которые могут меняться в зависимости от сложности и важности задания, делегирует высшее руководство. Руководители организации отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному заданию, за планирование, составление и соблюдение графика работ.

Достоинства матричной структуры:

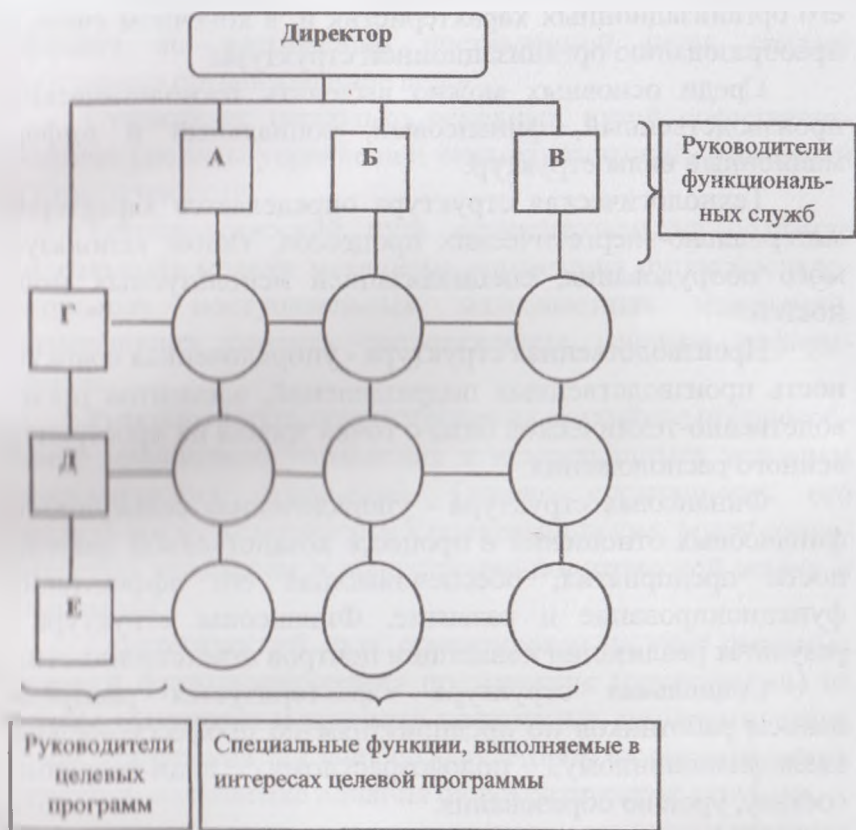
- быстрая реакция и адаптация к условиям внешней среды;
- активизация творческих возможностей персонала;
- сокращение оперативной нагрузки на руководителя высокого уровня;
- более рациональное использование профессионализма кадров.

Недостатки структуры матричного типа:

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

Различают следующие типы организационных структур управления:

- организационные структуры разделяют на бюрократические и адаптивные (органические).
- бюрократические структуры характеризуются высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, многочисленными нормами и правилами поведения.



**Рис 4.5. Матричная организационная структура управления**

В качестве недостатка этих структур отмечается увеличение значимости определенных правил и норм, процедур, в результате чего организация утрачивает гибкость. Адаптивные структуры в отличие от бюрократических структур могут эффективно реагировать на происходящие изменения.

Изменение внешних условий приводит к необходимости изменения стратегии предприятия, далее к изменению

его организационных характеристик и, в конечном счете, к преобразованию организационной структуры

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

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

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

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

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

Информационная структура - совокупность правил, технических средств и коммуникационных сетей, определяющих целенаправленное использование информации как ресурса. Эффективная информационная структура должна обеспечить планирование, организацию, координацию и контроль информационных процессов по всем трем фазам (поиск, обработка и распределение информации) как на стратегическом, так и на тактическом и оперативном уровнях.

Разнообразие структурных срезов одной и той же системы требует установления отношений между ними. Среди этих взаимосвязанных структур организационная структура занимает особое место: она упорядочивает взаимодействие элементов для получения интегрального



эффекта по достижению поставленной цели, создает действительно организованное целое.

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

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

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

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

Существует несколько вариантов совершенствования системы управления:

- использование новых организационных форм управления;
- развитие коллективных методов подготовки и принятия управленческих решений;
- формирование принципиально новой модели управления;
- широкое распространение в системе управления экономических отношений.

При использовании новых организационных формул управления целесообразно внедрять матричные структуры, формировать центры получения прибыли, управления проектами. Подобные структуры управления позволяют

улучшить координацию действий менеджеров всех уровней, обеспечивают финансовый контроль хозяйственной деятельности предприятий.

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

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

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

Отраслевое управление - это вид государственной управленческой деятельности, заключается в управлении со стороны уполномоченного центрального органа исполнительной власти системой организационно ему подчиненных однотипных предприятий, образующих отрасль в социально-хозяйственном комплексе государства.

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

Объекты отраслевого управления — это определенная совокупность субъектов хозяйственной, социально-

культурной или административно-политической деятельности, которые выполняют функции однородного назначения. Приведенное определение основывается на понятии предприятия и учреждения как важных объектов отраслевого управления, созданных для производства продукции, выполнения работ и предоставления услуг с целью удовлетворения общественных потребностей. При этом форма собственности, на которой основано предприятие (учреждение), имеет значение лишь для выявления степени и формы отраслевого (управляющего) воздействия. Для отнесения предприятия (учреждения) к соответствующей отрасли главным является однородность (однотипность) производственной или иной деятельности.

Другими объектами отраслевого управления могут быть различные структурные подразделения данной отрасли (хозяйственные, культурные, медицинские) в определенных административно-территориальных единицах, подчиненные соответствующему министерству.

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

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

отраслевого управления определяются исходя из специфики каждой отрасли, направлений ее реформирования.

Министерства:

-Министерство экономики Республики Узбекистан;

-Министерство финансов Республики Узбекистан;

-Министерство сельского и водного хозяйства Республики Узбекистан;

-Министерство труда и социальной защиты населения Республики Узбекистан;

-Министерство высшего и среднего специального образования Республики Узбекистан;

-Министерство народного образования Республики Узбекистан;

-Министерство здравоохранения Республики Узбекистан;

-Министерство по делам культуры и спорта Республики Узбекистан;

-Министерство обороны Республики Узбекистан;

-Министерство внутренних дел Республики Узбекистан;

-Министерство по чрезвычайным ситуациям Республики Узбекистан;

-Министерство иностранных дел Республики Узбекистан;

-Министерство юстиции Республики Узбекистан;

-Министерство внешних экономических связей, инвестиций и торговли Республики Узбекистан.

-Министерство информационных технологий и коммуникации Республики Узбекистан.

Государственные комитеты:

-Государственный комитет Республики Узбекистан по статистике;

-Государственный комитет Республики Узбекистан по приватизации, демонополизации и развитию конкуренции;

-Государственный налоговый комитет Республики Узбекистан;

-Государственный таможенный комитет Республики Узбекистан;

-Государственный комитет Республики Узбекистан по охране природы;

-Государственный комитет Республики Узбекистан по геологии и минеральным ресурсам;

-Государственный комитет Республики Узбекистан по архитектуре и строительству;

-Государственный комитет Республики Узбекистан по земельным ресурсам, геодезии, картографии и государственному кадастру;

Государственные инспекции:

-Государственная инспекция Республики Узбекистан по надзору за безопасностью полетов;

-Государственная инспекция по контролю и надзору за техническим состоянием и безопасностью работы крупных и особо важных водохозяйственных объектов при Кабинете министров Республики Узбекистан;

-Государственная инспекция по надзору за геологическим изучением недр, безопасным ведением работ в промышленности, горном деле и коммунально-бытовом секторе при Кабинете Министров Республики Узбекистан;

-Государственная инспекция Республики Узбекистан по надзору за безопасностью железнодорожных перевозок;

-Государственная инспекция Республики Узбекистан по надзору в электроэнергетике;

-Государственная хлебная инспекция при Кабинете Министров Республики Узбекистан;

-Узбекская Государственная инспекция по контролю за использованием нефтепродуктов и газа при Кабинете Министров Республики Узбекистан;

Агентства:

-Узбекское агентство автомобильного и речного транспорта;

-Узбекское агентство по печати информации;

-Агентство «Узархив» при Кабинете Министров Республики Узбекистан

-Узбекское агентство «Узкоммунхизмат»;

-Узбекское агентство стандартизации, метрологии и сертификации;

-Агентство по интеллектуальной собственности Республики Узбекистан.

Комитеты:

-Комитет по делам религий при Кабинете Министров Республики Узбекистан;

-Комитет по управлению государственными резервами при Кабинете Министров Республики Узбекистан;

-Комитет по координации развития науки и технологий при Кабинете Министров Республики Узбекистан;

Центры:

-Центр гидрометеорологической службы при Кабинете Министров Республики Узбекистан;

-Национальный информационно-аналитический центр по контролю за наркотиками при Кабинете Министров Республики Узбекистан;

-Узбекский центр «SIFAT»;

-Государственный центр тестирования при Кабинете Министров Республики Узбекистан;

-Центр по координации и развитию ценных бумаг;

-Центр среднего специального и профессионального образования;

-Центральные учреждения;

-Высшая аттестационная комиссия Кабинете Министров Республики Узбекистан;

-Академия наук Республики Узбекистан.

### 4.3. Сущность и понятие новых видов фирм в условиях мирового финансово-экономического кризиса

Несмотря на затяжной спад в мировой экономике, в Узбекистане продолжают масштабные структурные преобразования и укрепление рыночных механизмов, растет производство, повышаются показатели экспорта, в первую очередь, за счет увеличения выпуска продукции с высокой добавленной стоимостью, расширяется его диверсификация и география поставок, динамичными темпами растет привлечение иностранных инвестиций.

Логическим продолжением политики глубоких последовательных преобразований стала Антикризисная программа мер на 2009-2012 годы, изложенная в книге Президента страны "Мировой финансово-экономический кризис, пути и меры по его преодолению в условиях Узбекистана"<sup>5</sup>, которая получила высокое признание ведущих экономистов мира. Ее изучению была посвящена крупнейшая международная научно-практическая конференция, в Ташкенте. Основными направлениями Антикризисной программы Узбекистана являются поддержка и укрепление бюджетной, финансово-банковской и кредитной системы, отраслей реального сектора экономики, модернизация, техническое и технологическое обновление производства с целью повышения его конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках. Особое внимание было уделено стимулированию развития малого бизнеса и частного предпринимательства – сегодня в этой сфере производится почти 56 процентов ВВП страны.<sup>6</sup> В истекшем 2014 году в экспортную деятельность

---

<sup>5</sup> Каримов И.А. Мировой финансово-экономический кризис, пути и меры по его преодолению в условиях Узбекистана. Т.: 2009. С. 48

<sup>6</sup> И.А. Каримов. Создание в 2015 году широких возможностей для развития частной собственности и частного предпринимательства путем осуществления коренных структурных преобразований в экономике страны, последовательного продолжения процессов модернизации и диверсификации – наша приоритетная задача. Доклад на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития

вовлечено свыше 500 новых предприятий, прежде всего субъектов малого бизнеса, внешнеторговый баланс определился с положительным сальдо в 180 миллионов долларов, золотовалютные резервы возросли на 1,6 миллиарда долларов. В 2014 году фондом поддержки экспорта субъектов малого бизнеса и частного предпринимательства оказаны юридические, финансовые и организационные услуги 2 тысячам 400 субъектам предпринимательства по продвижению их товаров и услуг на внешние рынки. При содействии фонда субъектами предпринимательства заключены экспортные контракты в размере 1,25 миллиарда долларов, из которых в истекшем году осуществлен экспорт товаров на сумму более 840 миллионов долларов. Коммерческими банками в 2014 году выделено субъектам малого бизнеса и частного предпринимательства кредитов на сумму свыше 9 триллионов сумов, или в 1,3 раза больше, чем в предыдущем году, в том числе микрокредитов – в размере около 2 триллионов сумов, с ростом на 39 процентов. За последние пять лет объем кредитования малого бизнеса увеличился почти в 5 раз. Значительно расширен доступ частных предпринимателей к сырьевым ресурсам, прежде всего за счет увеличения объемов их реализации на биржевых и ярмарочных торгах. Так, в 2014 году ими было закуплено на Республиканской товарно-сырьевой бирже сырья и материалов почти на 3 триллиона сумов, или в 1,6 раза больше, чем в 2013 году. В истекшем году создано свыше 20 тысяч новых субъектов малого бизнеса без учета фермерских и дехканских хозяйств, а их общее количество составило свыше 195 тысяч, что в 2 раза больше по сравнению с 2000 годом. В 2014 году в сфере малого бизнеса и частного предпринимательства было создано более 480 тысяч новых рабочих мест. В настоящее время в этой сфере

---

в 2014 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2015 год. Народное слово. 2015 год.



экономики трудится более 76,5 процента всего занятого населения против 49,7 процента в 2000 году.

Узбекистан в 2014 году по рейтингу, характеризующему условия ведения бизнеса, поднялся на восемь позиций, а по налогообложению – на 61 позицию. По оценке ПРООН, Узбекистан вошел в первую десятку стран по количеству проведенных реформ в области облегчения ведения бизнеса за последний год.

### **Контрольные вопросы:**

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

## **ТЕМА 5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ**

### **План:**

5.1. Понятие и классификация методов менеджмента. Множественность методов менеджмента и разные подходы к их классификации.

5.2. Организационно - административные методы управления и их формы проявления. Три типа подчинения.

5.3. Сущность и задачи экономических методов управления.

5.4. Сущность, понятие и виды финансовых средств в управлении экономики государства.

5.5. Основные цели социально - психологических методов. Социология и технология управления, методы социологических управлений.

Контрольные вопросы.

### **5.1 Понятие и классификация методов менеджмента. Множественность методов менеджмента и разные подходы к их классификации.**

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

«метод», «методический аппарат» или «методический инструментарий» — все они равнозначны и используются в одном и том же смысле.

Управления — это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей. С помощью методов управления реализуются функции менеджмента. Такие функции, как стратегическое планирование, реализация стратегии, маркетинг, финансирование, обеспечение деятельности факторами производства, контроль, учет и др., реализуются через методы управления, которые воздействуют через экономические интересы работников и создают экономическую мотивацию в объекте управления. Все методы управления тесно взаимосвязаны и используются менеджментом для обеспечения оптимальных результатов при достижении целей организации. Единство методов управления предопределяется общностью используемых для этого методологических подходов. Например, использование программно-целевого управления предполагает системное сочетание элементов этого методического подхода — четкое определение цели и этапов ее достижения, выделение необходимых средств и ресурсов, осуществление разработанного плана требуют создания и функционирования специального аппарата управления, а для обеспечения взаимодействия всех участников ее реализации должна функционировать система мотивации труда.

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

1. Государственная регуляция:

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

## 2. Рыночная регуляция:

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

3. Внутреннее организационное направление. Административные – это методы прямого действия, которые носят директивный обязанностей характер, основанный на дисциплине, ответственности, власти, принуждению. Административные методы разделяют на организационные и распорядительные.

### 1. Организационные:

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

### 2. Распорядительные:

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

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

К этим методам относят:

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

Методическая база менеджмента формировалась и развивалась адекватно историческому развитию экономики, смене политического устройства государств. Методы современного менеджмента по признаку использования их в отраслях знаний классифицируют на общенаучные и специфические.

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

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

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

По мотивации воздействия: материальная мотивация, моральная мотивация, принудительная мотивация.

По организационной форме: единоличные, коллективные, коллегиальные.

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

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

Множественность методов менеджмента и разные подходы к их классификации осложняют задачу выбора тех из них, которые окажутся наиболее эффективными при решении конкретных управленческих задач. Разнообразие методов управления вызывает необходимость упорядочения всей их совокупности при помощи классификации по определенным критериям. Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму. Направленность методов управления означает их ориентацию на определенный объект управления (фирму, отдел, подразделение, компанию и т.д.). Содержание методов управления - это совокупность специфических приемов и способов воздействия.

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

## **5.2. Организационно - административные методы управления и их формы проявления. Три типа подчинения.**

Самое важное в управлении - не стремление поставить других людей в одностороннюю зависимость от себя, искусственно приподнять свой статус, усилить свое влияние в организации, а сплотить ее персонал на четкое осознание

стоящей перед организацией цели и активную, квалифицированную, добросовестную деятельность во имя ее достижения. Формирование в фирме организационного порядка, т.е. системы относительно стабильных, долговременных иерархических связей, стандартов, норм и должностей, нередко зафиксированных документально (устав организации) и регулирующих взаимодействия между организациями, а также между подразделениями и людьми как членами организации по поводу осуществления их функций.

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

Любой экономический механизм требует организаторской, распорядительной деятельности, координации усилий работников отдельных подразделений, отдельных функций, отдельных элементов управляемой системы. Через систему организационных отношений, составляющих часть механизма управления, реализуется одна из важнейших функций менеджмента - функция организации.

Задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Организационно-административное воздействие обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе.

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

различные формы и приемы воздействия для решения определенной задачи, организационно-административные же методы предполагают однозначное воздействие, продиктованное приказом или распоряжением.

Организационная форма методов управления — воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Оно может быть прямым (непосредственным) или косвенным (постановка задачи и создание стимулирующих условий).

Организационно-административные методы управления базируются на:

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

В систему законодательных актов страны входят: государственные законы, указы, постановления, распоряжения, государственные стандарты, положения, инструкции, методы и другие документы, утвержденные высшими управленческими структурами (Президентом, парламентом, правительством) для обязательного применения на территории всей страны.

Система нормативных документов вышестоящих управленческих структур включает в себя стандарты, положения, инструкции, методики, постановления коллегий министерств и ведомств, а также приказы, распоряжения, утвержденные руководством этих государственных органов, и действующие во всех организациях, учреждениях и т.п., объединенных данным министерством или ведомством.

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



задач и направлена на повышение эффективности ее функционирования.

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

### **5.3. Сущность и задачи экономических методов управления**

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

Система организационно-распорядительных методов реализуется в двух равнозначных направлениях.

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

Воздействие на процесс управления (организация выполнения решений, контроль) - отражает динамику процесса. Это распорядительные методы. Формы проявления организационно-распорядительных методов:

- обязательное предписание (приказ и т. п.);
- согласительные (консультации);

- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение и т. п.).

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

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

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

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

Организационно-распорядительные методы являются необходимым условием создания и функционирования организаций. Это связано с необходимостью формализации отношений, функций, связей, процедур и т. п., без чего невозможна как регистрация предприятий, так и построение системы управления, ее функционирование.

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

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

Три типа подчинения.

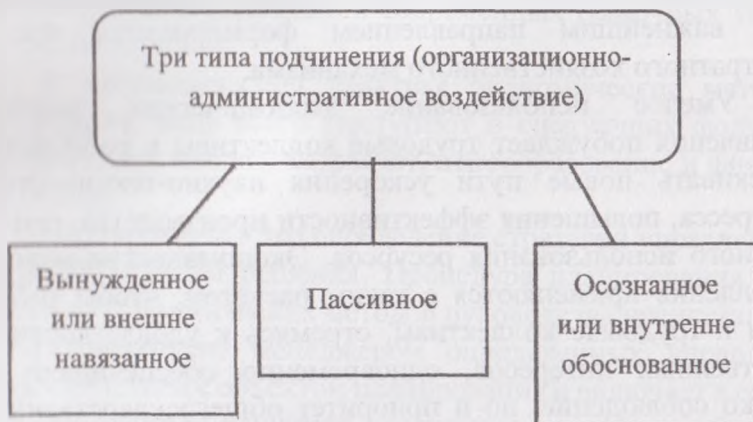
Практика осуществления организационно-распорядительных методов выделяет три типа подчинения:

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

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

-внутренне осознанное.

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



*Рис. 5.1 Типы подчинения*

#### 5.4. Сущность, понятие и виды финансовых средств в управлении экономики государства

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

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

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

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

Сущность экономических методов состоит в том, чтобы через воздействие на экономические интересы сотрудников компании и других лиц, участвующих в

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

Неповлечение экономических методов управления порождает тенденцию эффективно проявляться обратные связи, что неблагоприятным образом сказывается на функции контроля.

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

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

*Планирование.* Это определение стратегии управления, его задач и путей решения. Процедура планирования как одного из экономических методов руководства представляет собой совершение менеджером определенных управленческих действий с объектом планирования и включает в себя:

- фиксацию текущего состояния данного объекта планирования;

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

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

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

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

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

*Хозрасчет.* Данный метод позволяет максимально использовать экономическую и материальную заинтересованность коллектива и его членов в улучшении производства и повышает ответственность управляющей системы всех уровней за результаты работы. Получает все большее распространение внутрипроизводственный хозрасчет, при котором руководство предприятия использует данный метод для повышения эффективности управления отдельными его подразделениями. При этом хозрасчетное подразделение само распределяет получаемые ресурсы.

*Ценообразование.* Менеджер должен стремиться к максимизации нормативной прибыли, которая может быть

увеличена на основе использования одного из двух возможных методов или их комбинации:

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

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

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

*Фиксирование.* Данный метод также весьма эффективен. При его использовании происходит финансирование отдельных подразделений предприятия или отдельных направлений деятельности, в которых наиболее заинтересовано предприятие.

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

### **5.5. Основные цели социально- психологических методов. Социология и технология управления, методы социологических правлений.**

Понятие «финансы» представляет фундаментальную, обобщающую, многозначную экономическую категорию, характеризующую процессы денежной природы, образование, распределение, движение разных денежных средств государства, территориальных образований, хозяйствующих

субъектов, юридических и физических лиц в ходе формирования их доходов, расходов, накоплений и возникающие при этом денежные отношения. Категория «финансы» настолько всеобъемлюща, что ее содержание невозможно исчерпать одной фразой.

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

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

Основными направлениями использования финансовых ресурсов государства являются:

- расходы на развитие народного хозяйства, его структурное преобразование;
- финансирование учреждений социальной сферы;



- социальная защита населения;
- внешняя экономическая деятельность;
- охрана окружающей среды;
- управление;
- оборона страны;
- формирование материальных и финансовых резервов;
- другие направления.

Предприятия используют финансовые ресурсы на:

расширенное воспроизводство и развитие предприятия;

- решение социальных проблем коллектива;
- материальное стимулирование;
- формирование финансовых резервов;
- другие направления.

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

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

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

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

Наличие в достаточном объеме финансовых средств, их эффективное использование, определяют хорошее финансовое положение предприятия, платёжеспособность,

финансовую устойчивость, ликвидность. В этой связи важнейшей задачей предприятий является изыскание резервов увеличения собственных финансовых ресурсов и наиболее эффективное их использование в целях повышения эффективности работы предприятия в целом.

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

К источникам формирования финансовых средств принято относить стоимость валового внутреннего продукта, часть национального богатства и поступления от внешнеэкономической деятельности.

Часть национального богатства вовлекается в хозяйственный оборот в виде переходящих остатков бюджетных средств; средств от продаж части золотого запаса страны; выручки от реализации излишнего, конфискованного и бесхозного имущества, доходов от приватизации и др. От внешнеэкономической деятельности поступают финансовые ресурсы в виде доходов от внешнеторговых операций, внешних государственных заимствований, иностранных инвестиций и т.п.

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

#### *Социально-психологические методы управления.*

Социально-психологические методы основаны на комплексном использовании в менеджменте достижений поведенческих наук и служат инструментом для выражения функций организации и взаимодействия персонала, мотивации деятельных индивидуумов и групп. Установлено, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов.

Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют о том, что если успех деятельности хозяйственного руководителя на 15 % зависит от его профессиональных навыков, то на 85 % — от умения работать с людьми. Зная особенности поведения, характер каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Это связано с тем, что каждой группе свойственен свой психологический климат. Поэтому существенное условие образования и развития трудовых коллективов — соблюдение принципа психофизиологической совместимости. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и от того, какой морально-психологической обстановкой в коллективе, производительность труда может увеличиться примерно в 1,5 раза или же несколько раз уменьшиться.

Недостаточное внимание к социальным и психологическим аспектам управления вызывает нездоровые взаимоотношения в коллективе, что снижает производительность труда. Как показывает практика, формирование здорового морально-психологического климата, воспитание чувства товарищеской взаимопомощи и коллективизма более активно происходит при формировании рыночных отношений. Так, 91 % опрошенных считают, что среди членов трудовых коллективов стала складываться атмосфера взаимной требовательности и ответственности, изменилось (в лучшую сторону) отношение к труду и распределению оплаты; 82 % опрошенных работников массовых профессий «болеют» за успехи своих коллег.

Таким образом, для того чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические

характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей применяются социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т.д.).

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

Основное средство воздействия на коллектив — убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности.

Понимание руководителем биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива. Объектом же социально-психологического руководства в трудовом коллективе являются взаимоотношения

работников, их отношение к средствам труда и окружающей среде.

Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения. Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии. Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые в конечном счете сформируют здоровые межличностные отношения. В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод и как форма участия трудящихся в управлении, различного рода ритуалы и обряды.

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

- моральное поощрение;
- социальное планирование;
- убеждение;
- внушение;

- личный пример;
- регулирование межличностных и межгрупповых отношений;
- создание и поддержание морального климата в коллективе.

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

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

#### *Социология управления.*

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

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

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

#### *Технология управления.*

Технология управления - приемы, порядок, регламент выполнения процесса управления. Управление бизнесом требует не только значительного опыта, большой базы знаний, но и постоянного изучения инновационных технологий. Реальность отечественного предпринимательства, к сожалению, такова, что большинство компаний до сей поры не нашли правильной технологии управления, и в результате их руководители «сгорают» на работе, сотрудники работают не столь эффективно, как могли бы, и организации постепенно замирают в развитии или же двигаются слишком медленно.

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

сформулировать основные цели продвижения и методично идти к ним:

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

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

Разработкой данной системы занимаются сотрудники кадровых служб или приглашенные специалисты. Цель этих мероприятий заключается в том, что бы повысить уровень заинтересованности персонала в собственной деятельности и повышение их результатов на благо компании. Формирование системы управления персоналом можно разделить условно на 3 блока: организация штата сотрудников, их развитие и рациональное использование человеческого ресурса. Первая группа вопросов, разработкой решений которых занимается технология управления персоналом, включает в себя планирование потребностей в сотрудниках, их наем, оценку, отбор и выявление конкурентных преимуществ персонала. Развитие сотрудников происходит за счет их периодического обучения, курсов повышения квалификации, тренингов личностного и профессионального роста. Ко второй группе относятся меры по организации труда. Это планирование рабочего времени персонала, отпусков, составление рабочих графиков, фиксирование времени работы каждым сотрудником, соблюдение прав и контроль над исполнением обязанностей. На крупных предприятиях технология управления персоналом осуществляется несколькими специализированными отделами, которые делятся в зависимости от того, какую группу функций исполняют. Помимо этого обязательно существует контролирующий орган, следящий за законностью действий со стороны руководства относительно своих подчиненных, так и наоборот. Можно сказать, что сущность управления персоналом предприятия заключается в рациональном использовании человеческого ресурса. Если компания небольшая, то реализацией этой задачи занимается отдел кадров, который берет на себя функции контролирующего органа. Для того чтобы технология управления персоналом была эффективной, руководство должно обеспечить людям, разрабатывающим ее, хорошую материальную, информационную, техническую базы. Эта потребность связана с тем, что в мире



происходят постоянные изменения, которые становятся причиной возникновения новых требований к организации труда. Информационный и технический голод может привести к выработке неэффективных решений, которые будут для предприятия убыточными.

Различают: линейную технологию управления, управление по отклонениям, управление по целям, управление по ситуации.

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

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

Управление по отклонениям - технология управления, исходящая из того, что:

- незначительные отклонения не требуют корректировки управленческого процесса;
- преодоление незначительных отклонений возможно силами самих исполнителей.

Управление по результатам - технология управления, заключающаяся в том, что в зависимости от степени достижения запланированных результатов на предыдущей фазе, происходит уточнение последующих управленческих действий.

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

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

### Контрольные вопросы:

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

## ТЕМА 6. МЕНЕДЖЕР И ЕГО ФУНКЦИИ

### План:

6.1. Менеджер и требования предъявляемые к нему. Уровни менеджера по степени управления.

6.2. Способы управления и делопроизводство менеджера. Типы менеджеров.

6.3. Теория темпераментов Гипократа. Требования предъявляемые к руководителю по исследованию М.Вудкока и Д.Френсиса.

6.4. Критерии определяющие качественные способности менеджера. Способности менеджера эффективно управлять.

Контрольные вопросы.

### 6.1. Менеджер и требования предъявляемые к нему. Уровни менеджера по степени управления.

Прежде чем говорить о менеджере и его функциях, надо ввести понятие «менеджмента». Этот термин пошел от американского management - управление. Менеджмент – это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленный на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

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

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

- изучение рынка (спроса, потребления), т.е. маркетинг и прогнозирование;

- производство продукции с минимальными затратами и реализация ее с максимальной прибылью;

- управление персоналом, следовательно, знание социологии, психологии, а также анализ информации и разработка программ для достижения поставленной цели.

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

В 1981г. компания «Крайслер» пригласила на должность высшего управляющего известного профессионала-менеджера Ли Яккоку. Суть сделки состояла в том, что «Крайслер» в 1980г. понес убытки в размере 1,1 млрд. долл., оказавшись на грани банкротства. Ли Яккока в то время занимал 1-ое место в списке наиболее преуспевающих бизнесменов. Переговоры не ладилась, т.к. Ли Яккока никак не соглашался на переход в «Крайслер» несмотря на фантастическую зарплату, предложенную ему. Разногласия состояли в правах его управления на «Крайслере». Пока эти права не были гарантированы, Ли Яккока слышать не хотел о переходе. В конце концов на «Крайслере» согласились с тем, что лучше дать неограниченные права человеку, знающему, как вывести компанию из кризиса, чем потерять

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

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

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

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

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

Менеджер-управляющий. От него в частности требуется:

- наличие общих знаний в области управления предприятием;
- компетентность в вопросе технологии производства в той отрасли производства, к которой относится фирма по виду и характеру своей деятельности;
- владение не только навыками администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;
- принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределение участия каждого в их

исполнении. Так как принятие управленческого решения - это сложный процесс, я бы хотел рассмотреть его поподробней.

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

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

## **6.2. Способы управления и делопроизводство менеджера. Типы менеджеров.**

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

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

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

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

Несмотря на почти идеальные качества, которыми должен обладать менеджер, он прежде всего человек. Со всеми его особенностями, особенностями его характера, формой взаимоотношения с другими людьми. Как всякому человеку, ему присущи характер и темперамент. От этого в

большинстве случаев и зависит его стиль, метод, тип способы руководства.

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

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



*Рис.6.1. Матрица типов руководителей*

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

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

4.Самый продуктивный тип, учитывающий нужды производства, а также людей. Важнейшая характеристика -

устремленность к инновациям, нацеленность на развитие организации. Предприятие при таком менеджере процветает. Но такое почти не реально.

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

В зависимости от характера работ менеджеру предъявляются различные требования.

### **6.3. Теория темпераментов Гиппократ. Требования предъявляемые к руководителю по исследованию М. Вудкока и Д. Фрэнсиса.**

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

-преобладание жёлтой желчи (холе, «желчь, яд») делает человека импульсивным, «горячим» — холериком;

-преобладание лимфы (флегма, «мокрота») делает человека спокойным и медлительным — флегматиком;

-преобладание крови (сангвис, «кровь») делает человека подвижным и весёлым — сангвиником;

-преобладание чёрной желчи (мелэна холе, «чёрная желчь») делает человека грустным и боязливым — меланхоликом.» Чистые» холерики, сангвиники, флегматики и меланхолики встречаются очень редко, большинство людей относится к так называемым смешанным типам темперамента.

Люди с резко выраженными чертами определенного темперамента встречаются не часто, чаще всего у людей бывает смешанный темперамент в различных сочетаниях. О типе темперамента говорят, если этот тип преобладает. У каждого темперамента можно найти как положительные, так и



отрицательные свойства. Хорошее воспитание, контроль и самоконтроль дает возможность проявиться: меланхолику, как человеку впечатлительному с глубокими переживаниями и эмоциями; флегматику, как выдержанному, без скоропалительных решений человеку; сангвинуку, как высоко отзывчивому для любой работы человеку; холерику, как страстному, несистемному и активному в работе человеку.

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

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

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

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

Эти обобщения позволили авторам книги «Раскрепощенный менеджер» М.Вудкоку и Д.Фрэнсису предсказать те способности и умения, которые требуются от умелого менеджера в настоящее время и в будущем. Их исследование

позволило выделить одиннадцать отчетливых факторов, которые, очевидно, будут влиять на управленческую деятельность в ближайшие десятилетия.

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

2. Эрозия традиционных ценностей привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей. Поэтому от современных менеджеров требуется способность прояснить свои личные ценности.

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

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

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

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

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

8. Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам

настоящего и будущего. Поэтому требуются новые, более совершенные управленческие приемы, и многие менеджеры должны освоить новые подходы в отношении своих подчиненных.

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

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

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

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

#### **6.4. Критерии определяющие качественные способности менеджера. Способности менеджера эффективно управлять.**

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

Основная функция менеджера это – умение управлять людьми. Еще также, чтобы быть хорошим менеджером вам надо быть психологом. Быть психологом - значит знать, понимать людей и отвечать им взаимностью. В этом во многом

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

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

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

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

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

Способность формировать и развивать эффективные рабочие группы. Поскольку каждая управленческая задача предъявляет те или иные конкретные требования, неправильно было бы считать, что каждый из вышеупомянутых факторов в равной мере относится к любой ситуации. Однако они действительно обеспечивают основу для оценки каждым

работником своих возможностей по отношению к требованиям их работы. Когда какие-либо из этих навыков и возможностей отсутствуют у менеджера, возникает ограничение

Личностные и профессиональные качества менеджера.

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

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

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

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

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

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

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

Эта роль менеджера требует от него самых разнообразных умений и навыков. Во-первых, это языковая грамотность, умение правильно и красиво говорить, грамотно писать и точно, емко и кратко выражать свои мысли. Ни один человек еще не сделал карьеры, не умея хорошо писать деловые письма. Во-вторых, это высокий уровень общей культуры, знакомства с основными достижениями человечества в духовных и материальных сферах, умение говорить не только на специальные, но и на общие темы. Человек, который умеет поддержать беседу и ненавязчиво показывает свои глубокие знания, во все времена вызывал уважение, симпатию и интерес. Имея дело с деловыми партнерами, осознается, что успех сделки часто зависит не только от ее выгодности для сторон, но и от того впечатления, которое человек оставляет о себе.

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

## Контрольные вопросы:

1. Объясните понятие “Менеджера”.
2. На сколько уровней разделяются менеджеры?
3. Кто такие Топ Менеджеры и какую роль они играют в организациях?
4. Какими профессиональными и личностными качествами должны обладать Менеджеры?
5. В чем заключается функция Менеджера?
6. Как вы понимаете слово «Диктатор»?
7. Дайте понятие слову «Дипломат».
8. Как вы понимаете слово «Манипулятор»?
9. Кто такой «Инноватор»?
10. Сформулируйте теорию темпераментов Гиппократа.

## ТЕМА 7. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

### План:

7.1. Сущность принятия управленческих решений в менеджменте и требования предъявляемые к ним.

7.2. Классификация управленческих решений.

7.3. Консенсусные принципы и коллегиальные принятия управленческих решений.

7.4. Разработки управленческих решений. Этапы рационального решения проблемы.

7.5. Организация и контроль исполнения решений, руководство исполнением управленческих решений.

Контрольные вопросы

### 7.1 Сущность управленческих решений и требования предъявляемые к ним

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

Ставка зачастую много выше. Частный выбор индивида сказывается в основном на жизни его собственной и немногих связанных с ним людей. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации



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

Управленческое решение — 1) важнейший вид управленческого труда, а также совокупность взаимосвязанных, подчиненных и логически последовательных управленческих действий, которые обеспечивают реализацию управленческих задач; 2) творческое, волевое действие субъекта управления, которое основывается на знании объективных законов в сфере функционирования управляемой системы и анализа информации об её функционировании.

Одним из основных понятий и составляющих действий предпринимательства и менеджмента является понятие «решения».

Решением называют выбор альтернативы определенного варианта действий для достижения цели.

Альтернативой называют один вариант достижения цели, исключаящий другой вариант.

Управленческое решение является основой процесса управления. Управлять значит решать. Термин «управленческое решение» употребляется в двух основных значениях: как процесс и как явление: управленческое решение как процесс - это поиск, группировка и анализ требуемой

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

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

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

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

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

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

- потребности;

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

Правовая сущность управленческого решения состоит в точном соблюдении нормативно - правовых актов, а также устава и других документов самой компании. Нарушение законодательства при разработке УР может привести к отмене решения, юридической ответственности за его реализацию. Технологическая сущность управленческого решения проявляется в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для разработки и реализации УР. Планируя разработку и реализацию УР, руководитель одновременно должен формировать для него технологическую основу.

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

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

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

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

-конкретность (как, где, кто и когда должен действовать) и своевременность;

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

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

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

Таблица 7.1.

Рычаги управленческих решений

Тип совместной деятельности	Управленческая форма	Рычаг управления
➔ совместно взаимодействующий	➔ коллективистская	➔ авторитет
➔ совместно-индивидуальный	➔ рыночная	➔ деньги
➔ совместно-последовательный	➔ бюрократическая	➔ сила
➔ совместно-творческий	➔ демократическая диалоговая	➔ закон знания

## 7.2. Классификация управленческих решений

Классификация управленческих решений необходима для определения общих и конкретно-специфических подходов к их разработке, реализации и оценке, что позволяет повысить их качество, эффективность и преемственность. Управленческие решения могут быть классифицированы

самыми разнообразными способами. Наиболее распространенными являются следующие принципы классификации:

- по функциональному содержанию;
- по характеру решаемых задач (сфере действия);
- по иерархии управления;
- по характеру организации разработки;
- по характеру целей;
- по причинам возникновения;
- по исходным методам разработки,
- по организационному оформлению.

Управленческие решения могут быть классифицированы по функциональному содержанию, т.е. по отношению к общим функциям управления например:

- решения плановые;
- организационные;
- контролирующие;
- прогнозирующие.

Обычно такие решения затрагивают в той или иной мере все функции управления, однако в каждом из них можно выделить основное ядро, связанное с какой-то основной функцией. Другой принцип классификации связан с характером решаемых задач:

- экономических;
- организационных
- технологических;
- технических;
- экологических и прочих.

Чаще всего управленческие решения связаны не с одной, а с рядом задач, в той или иной степени имея комплексный характер. По уровням иерархии систем управления выделяют управленческие решения на уровне БС:

- на уровне подсистем;

-на уровне отдельных элементов системы. Обычно инициируются общесистемные решения, которые затем доводятся до элементарного уровня, однако возможен и обратный вариант.

В зависимости от организации разработки решений выделяются следующие управленческие решения:

- единоличные;
- коллегиальные;
- коллективные.

Предпочтение способа организации выработки управленческих решений зависит от многих причин: компетентности руководителя, уровне квалификации коллектива, характера задач ресурсов и т.д.

По характеру целей принимаемые решения могут быть представлены как:

- текущие (оперативные);
- тактические;
- стратегические.

По причинам возникновения управленческие решения делятся на:

-ситуационные связанные с характером возникающих обстоятельств;

-по предписанию (распоряжению) вышестоящих органов;

-программные, связанные с включением данного объекта управления в определенную структуру программно-целевых отношений мероприятий;

-инициативные, связанные с проявлением инициативы системы, например, в сфере производства товаров услуг, посреднической деятельности;

-эпизодические и периодические вытекающие из периодичности воспроизводственных процессов в системе (например, сезонности сельскохозяйственного производства, сплава леса по рекам, геологических работ).

Важным классификационным подходом служат исходные методы разработки управленческих решений. К их числу можно отнести:

-графические, с использованием графоаналитических подходов (сетевых моделей и методов, ленточных графиков, структурных схем, декомпозиции больших систем);

-математические методы. Предполагающую формализацию представлений, отношений, пропорций, сроков, событий, ресурсов

-эвристические связанные с широким использованием экспертных оценок, разработки сценариев, ситуационных моделей.

По организационному оформлению управленческих решений делятся на:

-жёсткие, однозначно задающие дальнейший путь их воплощения;

-ориентирующие, определяющие направление развития системы;

-гибкие, изменяющиеся в соответствии с условиями функционирования и развития системы;

-нормативные, задающие параметры протекания процессов в системе.

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет на себе отпечаток личности менеджера, причастного к их появлению на свет.

В связи с этим принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения. Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относятся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

Импульсивные решения, авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить,

уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надёжными, принимаются «с наскока», «рывками». Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них наоборот контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство. Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверх-критичным подходом к делу. Они в ещё меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Перечисленные виды решений принимаются, в основном в процессе оперативного управления персоналом. Для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы менеджмента принимаются рациональные решения, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

Термин «стратегия» (от греч. *stratos* – войско, *ago* – веду) имеет военное происхождение. Первоначально под стратегией понималось искусство ведения войны. Поскольку войны являлись (и, к сожалению, являются и по сей день) наиболее важными событиями в жизни людей, народов, стран понятие «стратегический» в значении «важнейший», «определяющий» перешло в состав терминологии управления в целом.

Соответственно термином «стратегические решения» обозначаются решения, которые имеют кардинальное значение для функционирования бизнеса и влекут за собой (при условии их реализации) долговременные и неотвратимые последствия.

Таким образом, в качестве отличительного признака стратегичности решений используются две характеристики –



необратимость и долгосрочность последствий. Это означает, что реализация стратегических решений меняет потенциал предприятия, и возврат к предыдущему состоянию объекта управления если и возможен, то требует больших затрат времени, ресурсов или усилий. Очевидно, решения такого рода принимаются рано или поздно на любом предприятии, даже там, где не используется само понятие стратегии. Для стратегических решений характерно, что их принятие осуществляется путем выбора из дискретного множества известных заранее вариантов.

В практике работы предприятий к таким решениям традиционно относились планы серьезных реконструкций, расширения или ликвидации производств, коренное изменение профиля или специализации предприятия. В последние годы в связи с процессами приватизации к стратегическим прибавились решения по виду и принадлежности прав собственности на имущество и продукцию самого предприятия.

Таким образом, стратегические решения существовали всегда, хотя необходимость их подготовки и принятия на уровне предприятия в условиях централизованного управления была ограниченной. Какие же решения относятся к стратегическим? Для ответа на этот вопрос можно следующим образом классифицировать процессы, из которых складывается деятельность предприятия. Разнообразные технико-экономические, финансовые, социальные и другие процессы, протекающие на предприятии, можно разделить на три группы:

-процессы использования имеющегося потенциала для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг («производство»);

-процессы создания, наращивания и модернизации потенциала предприятия («воспроизводство»);

-процессы, обеспечивающие создание и развитие самой воспроизводственной базы предприятия («воспроизводство воспроизводства»).

Пользуясь этой классификацией, можно соответствующим образом структуризовать и решения, принимаемые на уровне руководства предприятия. Решения, касающиеся использования имеющегося потенциала производственной базы, целесообразно относить к тактическим. Инициативные решения – это творческий вклад руководителя в деятельность организации, в рамках данных ему полномочий.

Данные решения должны дополнять основные решения вышестоящих руководителей в организации все должны быть ориентированы на одну цель.

Стереотип – устойчивая установка, выступающая в качестве одного из существенных факторов регуляции поведения. Ее формирование происходит в процессе жизнедеятельности в длительно стабильных условиях. Автоматический, практически неосознанный и некритический учет этих условий обеспечивает удовлетворительный уровень поведенческой адаптации. При смене условий деятельности или утрате стабильности часть стереотипов может остаться фактором положительного влияния на достижение адаптации, а часть стереотипов становится факторами, препятствующими успешной адаптации к изменившимся условиям, и, следовательно, нуждается в пересмотре, в изменении. Однако вследствие слабой осознанности или даже полной неосознанности, а также ригидности стереотипов быстрое разрушение негативных стереотипов требует специальных усилий, в том числе в профессиональной подготовке, в процессе повышения квалификации, во внутрикорпоративном обучении.

### 7.3. Консенсусные принципы и коллегиальные принятия управленческих решений

Принцип консенсуса. Появление данного принципа связано с рядом факторов. Во-первых, это углубление процессов демократизации управления. В условиях плюрализма мнений нельзя подавлять какую-то группу лиц или отдельных людей, представляющих своё собственное видение решаемой проблемы. Демократически воспитанное общество такого обращения с собой просто не допустит. Во-вторых, это возрастание информационных потоков и усложнение технико-экономических условий принятия решений. И то, и другое требует бережного отношения к каждой идее, искреннего внимания к каждому человеку. На практике все это реализуется путем многоплановых согласований между отдельными людьми и группами по поводу значимых и «незначимых» проблем, связанных с принятием решения.

Консенсус — это согласование всех спорных вопросов и различных мнений в процессе выработки решений. Оно достигается путем взаимных обсуждений и консультаций, а также путем применения различных методик рационализации выдвигаемых альтернатив. Для этой цели используется целый арсенал специальных приемов: «мозговая атака», «синектика» (Синектика - это техника решения спорных вопросов, стимулирующая мыслительные процессы, направленность которых, как правило, неожиданность и случайность), «интервью», «групповая работа» и т. д. В японском бизнесе для этих целей служит метод «ринги».

Коллегиальное решение — это решение, принятое группой руководителей и специалистов. Как правило, решения принимаются руководителем организации по согласованию с ведущими топ-менеджерами и специалистами, коллегиально. Так происходит в большинстве компаний. Руководитель делегирует параллельные полномочия или использует прием обязательного согласования, что в

распорядительных документах прописывается: как «согласовано». При обязательных согласованиях ответственность за принятие значимых решений частично возлагается на руководителей, принимающих на себя такие полномочия. Параллельные полномочия увеличивают ответственность и права руководителей, а решение становится коллективным. Например, во многих компаниях применяются параллельные полномочия для контроля финансовых расходов, а в случае крупных покупок требуются две или три подписи руководителей. Коллегиальные решения обычно принимаются на деловых совещаниях и во время работы комиссий ведущими руководителями и специалистами. На таких совещаниях уже существует известный баланс сил, что значительно влияет на результат управления, решение. Так, расстановка сил может быть такова, что приоритет принятия решения может иметь один или два руководителя, хотя формально решение принимается коллегиально. Это недостаток коллегиальных решений. Поэтому руководители обращаются к экспертам, которые могут помочь им в принятии важных решений. Подобные решения принимаются в том случае, если привлекается группа специалистов: внешние аудиторы или сотрудники штабных служб организации. Например, для решения спорного вопроса, руководитель может привлечь юридическую службу, а для разработки стратегического плана воспользоваться услугами группы аналитиков. Может быть сформирована экспертная комиссия с привлечением внешних экспертов в области качества или финансового аудита.

Современная управленческая теория предлагает методы и приемы, которые руководитель может использовать для оптимизации работы малой группы и роста эффективности принятых.

Термин «Ринги» в «Большом японо-русском словаре» трактуется как «получение согласия на решение проблемы»

путем опроса без созыва заседания». Процедура «ринги» состоит из ряда этапов.

Первый этап: руководство фирмы совместно с привлеченными специалистами выдвигает общие соображения по проблеме, по которой должно быть принято решение. Например: «Начать выпуск принципиально нового двигателя».

Второй этап: передача проблемы «вниз», т.е. в секцию, где организуется работа над проектом.

Третий этап: «нэмаваси», буквально «обрубание корней», т.е. детальное согласование с исполнителями всех пунктов готовящегося проекта. В сущности - это «сглаживание углов», т.е. ослабление разногласий, отсечение противоположных точек зрения. Подобно тому, как при переезде дерева садовник проделявает подготовительную работу, обрубая горящие далеко в сторону корни, принятие решения предваряется обсуждением проблемы всеми заинтересованными лицами и выработкой согласованного подхода к ее решению.

Четвертый этап: проведение целенаправленных совещаний и конференций, на которых обсуждается конкретный путь решения проблемы.

Пятый этап: доработка документа, который называется «рингисе», визирование его исполнителями (каждый должен поставить свою печатку), утверждение документа руководством фирмы.

В Японии процедуру «ринги» относят к проявлениям управленческой философии, проповедующей предусмотрительность, осторожность и коллективную ответственность. И хотя в японской печати можно встретить критику в адрес этой процедуры из-за ее чрезмерной громоздкости, перегруженности каналов информации, об отказе от ее использования нет и речи. В ближайшем обозримом будущем японцы от «ринги» не откажутся. Они считают, что «ринги» помогает им учитывать весь спектр мнений по разрабатываемым проблемам, поэтому выбрасывать за борт

какое-либо даже не очень значительное мнение — это слишком большая роскошь. Ринги — организационно-управленческая процедура практикуемая в японских компаниях.

В основу процедуры «ринги» положены принципы, благодаря которым процессы принятия управленческих решений получают высокий уровень социально-психологического опосредования и поддержки со стороны персонала. Такой подход обеспечивает эффективность деятельности организации, измеряемую не только успехом конечного результата, но и наличием общей удовлетворенности всех участников, включенных в единый творческий процесс поиска оптимального решения.

Социально-психологическую основу метода «ринги» составляет ряд принципов, на которых в дальнейшем и строится процедура:

- в основе принимаемого решения должен присутствовать факт достаточного и необходимого согласия (консенсуса) различных сторон, компетентных и заинтересованных в исходе принимаемого решения;

- эффективность реализации принятого решения определяется мерой информированности различных сторон о путях достижения, его деталях и аспектах;

- мотивация максимальной причастности различных сторон (исполнителей, соучастников и руководителей) как к процессу формулирования проекта решения, так и к средствам его реализации;

- формулирование устойчивых каналов связей и мотивации готовности к исполнению еще до того момента, когда решение будет официально утверждено;

- формирование механизмов коллективной ответственности за весь процесс как принятия решения, так и путей и способов его реализации;

- снижение вероятности конфликтов и взаимного непонимания в вертикалях и горизонталях организационных связей, отношений и взаимодействий.

Процедура «ринги» может быть представлена в виде следующей схеме:

Этапы	Содержание	Субъекты участия
I	Формулирование общих координат проблемы, требующей решения.	Высший эталон, консультанты, среднее звено управления.
II	Передача проекта «вниз» для поиска альтернативных вариантов решения.	Широкое обсуждение на уровне компетентных экспертов на местах.
III	Подготовка документов с учетом согласования мнений, предложений, выводов.	Эксперты на местах и возможные исполнители.
IV	Движение проекта «вверх» и «в стороны» всем, кто имеет отношение к обсуждаемому вопросу.	Все, кто представлял меру своего участия в решении проблемы с обязательной визой согласия.
V	Управляющий подразделением, готовившим проект, докладывает его с находящимися визами в верхние структуры власти.	Утверждение и принятие к исполнению.

#### 7.4. Разработки управленческих решений. Этапы рационального решения проблемы.

Процесс разработки управленческого решения включает три основных этапа:

- подготовки решения;
- принятия решения;

- организации выполнения решения.

Подготовка к разработке управленческого решения.

Первый блок этапов разработки управленческого решения включает такие этапы, как:

- получение информации о ситуации;
- определение целей;
- разработка оценочной системы;
- анализ ситуации;
- диагностика ситуации;
- разработка прогноза развития ситуации.

Разработка управленческого решения.

В состав второго блока этапов разработки управленческого решения входят:

- генерирование альтернативных вариантов решений;
- отбор основных вариантов управленческих воздействий;
- разработка сценариев развития ситуации;
- экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий.

Принятие решения, реализация, анализ результата.

В третий блок этапов разработки и реализации управленческого решения включены:

- коллективная экспертная оценка;
- принятие решения лицами, наделенными правом принятия решения (ЛПР);
- разработка плана действий;
- контроль реализации плана;
- анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий.

Решение проблем, как и управление, — процесс, ибо речь идет о нескончаемой последовательности взаимосвязанных шагов. Руководитель заботится не столько о решении как таковом, сколько обо всем, связанным и проистекающим из него. Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов. Поэтому, хотя процесс



решения проблемы мы представляем как пятиэтапный (плюс инсайты и обратная связь), фактическое число этапов определяется самой проблемой.

#### *Этапы рационального решения проблем*

**Диагностика проблемы.** Первый шаг на пути решения проблемы — определение или диагноз, полный и правильный. Существуют два способа рассмотрения проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Другими словами, вы узнаете о проблеме потому, что не случается то, что должно было случиться. Как проблему можно рассматривать также потенциальную возможность. Например, активный поиск способов повышения эффективности какого-то подразделения даже если дела идут хорошо, будет упреждающим управлением. В этом случае вы осознаете проблему, когда поймете — кое-что можно сделать либо для улучшения хода дела, либо для извлечения выгоды из представляющейся возможности. Поступая таким образом, вы выступаете в качестве менеджера-предпринимателя.



Питер Фердинанд Друкер (нем. *Peter Ferdinand Drucker*; по-немецки его имя звучит как Петер; 19 ноября 1909 г., Вена — 11 ноября 2005 г.) — американский учёный австрийского происхождения; экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века.

Полностью определить проблему зачастую трудно, поскольку все части организации взаимосвязаны. Работа управляющего маркетингом, например, влияет на работу управляющего по сбыту, мастеров на производстве, отдела исследований и разработок и любого другого человека в компании. Аналогичным образом, работа лаборантов сказывается на действиях врачей в больнице. Если лаборатория делает

ошибку, врач скорее всего усугубит ее, поскольку его решения опираются на данные лабораторного анализа. В крупной организации могут быть сотни таких взаимозависимостей. Поэтому, как принято говорить, правильно определить проблему — значит наполовину решить ее, но это трудно применимо к организационным решениям. В результате, диагноз проблемы сам по себе часто становится процедурой в несколько шагов с принятием промежуточных решений.

Первая фаза в диагностировании сложной проблемы — осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. Понятие «симптом» употребляется здесь во вполне медицинском смысле. Некоторые общие симптомы болезни организации — низкие прибыль, сбыт, производительность и качество, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты в организации и большая текучесть кадров. Обычно несколько симптомов дополняют друг друга. Чрезмерные издержки и низкая прибыль, к примеру, часто неразлучны.

Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде. Это способствует также сокращению числа факторов, которые следует учитывать применительно к управлению. Однако так же, как головная боль может служить симптомом переутомления или опухоли мозга, общий симптом типа низкой рентабельности обусловлен многими факторами. Поэтому, как правило, целесообразно избегать немедленного действия для устранения симптома, к чему склонны некоторые руководители. По аналогии с врачом, который берет анализ и изучает его, чтобы установить истинные причины болезни, руководитель должен глубоко проникнуть в суть для выявления причин неэффективности организации. Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю (относительно организации) информацию. Такую информацию можно собирать на основе

формальных методов, используя, например, вне организации анализ рынка, а внутри нее — компьютерный анализ финансовых отчетов, интервьюирование, приглашение консультантов по управлению или опросы работников. Информацию можно собирать и неформально, ведя беседы о сложившейся ситуации и делая личные наблюдения. Например, мастер может обсудить проблему производительности с рабочими и передать полученную информацию наверх.

#### *Формулировка ограничений и критериев принятия решений*

Когда руководитель диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно с нею сделать. Многие возможные решения проблем организации не будут реалистичными, поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решений. Кроме того, причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы — такие, как законы, которые руководитель не в состоянии изменить. Ограничения корректирующих действий создают возможности в принятии решений. Перед тем как переходить к следующему этапу процесса, руководитель должен беспристрастно определить суть ограничений и только потом выявлять альтернативы. Если этого не сделать, как минимум, будет впустую потеряна масса времени. Еще хуже, если будет выбрано нереалистичное направление действий. Естественно, это усугубит, а не разрешит существующую проблему.

#### *Определение альтернатив*

Следующий этап — формулирование набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей. Тем не менее, на практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую

альтернативу. Более того, рассмотрение очень большого числа альтернатив, даже если все они реалистичны, часто ведет к путанице. Поэтому руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

Вместо поиска наилучшего возможного решения, люди продолжают перебирать альтернативы только до тех пор, пока не выявится такая, которая удовлетворит определенному приемлемому минимальному стандарту. Руководители понимают, что поиск оптимального решения занимает чересчур много времени, дорого стоит или труден. Вместо него они выбирают решение, которое позволит снять проблему. Следует, однако, позаботиться о том, чтобы был учтен достаточно широкий спектр возможных решений. Углубленный анализ трудных проблем необходим для разработки нескольких действительно различающихся альтернатив, включая возможность бездействия. Когда руководство не в состоянии оценить, что произойдет, если ничего не предпринимать, существует опасность не устоять перед требованием немедленных действий. Действие ради самого действия повышает вероятность реагирования на внешний симптом проблемы, а не на ее главную причину. Оценка альтернатив.

Следующий этап — оценка возможных альтернатив. При их выявлении необходима определенная предварительная оценка. Исследования, однако, показали, что как количество, так и качество альтернативных идей растет, когда начальная генерация идей (идентификация альтернатив) отделена от оценки окончательной идеи.

Это означает, что только после составления вами списка всех идей, следует переходить к оценке каждой альтернативы. При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Ясно, что любая альтернатива

связана с некоторыми отрицательными аспектами. Как упоминалось выше, почти все важные управленческие решения содержат компромисс.

Для сопоставления решений необходимо располагать стандартом, относительно которого можно измерить вероятные результаты реализации каждой возможной альтернативы. Подобные стандарты называют критериями принятия решений, устанавливаемыми на этапе 2. Пример с автомобилем, укажем, что если какая-либо модель не может удовлетворить одному или нескольким вами установленным критериям, ее дальше нельзя рассматривать как реалистичную альтернативу. Отметим, однако, что некоторые из критериев выбора автомобиля имели количественное выражение, например, стоимость не выше 10 тыс. долл. Другие, например, удобство в обслуживании и внешняя привлекательность, требуют сбора информации качественного характера.

#### *Выбор альтернативы*

Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, то есть принять решение сравнительно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями, как показано на примере с автомобилем. Однако если проблема «плоха» и приходится принимать во внимание множество компромиссов, или если информация и анализ субъективны, может случиться, что ни одна альтернатива не будет наилучшим выбором. В этом случае главная роль принадлежит хорошему суждению и опыту.

Хотя для менеджера идеально достижение оптимального решения, руководитель, как правило, на практике не мечтает о таковом.

## 7.5. Организация и контроль исполнения решений, руководство исполнением управленческих решений

Процесс выработки и реализации управленческого решения представляет собой поиск выхода из определенной управленческой ситуации, который осуществляется путем формирования и реализации воздействия на объект управления по определенной технологии с использованием различных методов и технических средств. Решения важны не сами по себе, а в связи с эффективной их реализацией. После того как решение принято, управленческим процессом предусматривается организация и контроль выполнения решений, мобилизация на это коллектива работников, оценка эффективности принятого и реализованного способа действий.

В данном контексте организация рассматривается как комплекс работ по эффективному внедрению управленческих решений. Для организации исполнения решения руководитель должен:

- разделить общую программу действий на отдельные участки конкретным исполнителям (планирование реализации решения);
- довести задачу до сознания исполнителя;
- подготовить исполнителей к выполнению задания (организация исполнения);
- побудить исполнителей к добросовестному выполнению задачи (мотивация).

Для доведения задач до исполнителя применяются разные формы и методы: совещания и собрания, беседы, инструктирование, показ образцов исполнения, изучение документов и др. Каждое отдельное задание руководитель должен как бы выполнять сам, ставя себя на место исполнителя в соответствующие условия. Ошибки в определении характера, объема или содержания задачи

стижают эффективность решения в целом. Во избежание этого следует придерживаться следующих правил:

— обеспечить соответствие каждой задачи деловым и психологическим особенностям исполнителя с учетом профессионального мастерства работника;

— распределять задачи таким образом, чтобы стимулировать коллективистские чувства;

— обеспечить взаимное доверие исполнителей общей задачи.

— обеспечить взаимную подстраховку и взаимную помощь совместно работающих людей;

— мобилизовать коллектив на выполнение задач, т.е. с помощью целенаправленной системы воспитательных и организационных мер руководитель, совместно с общественными организациями, должен формировать морально-психологический настрой коллектива и каждого работника на добросовестное выполнение задания.

Различают афферентный и эффекторный образ предстоящей деятельности. Афферентный образ означает созданный у исполнителя образ предстоящей работы, полученный в результате указанных выше методов доведения задания.

Эффекторный — это оперативный образ, т.е. собственный план действий. Такие планы выполнения одной и той же задачи у разных менеджеров могут быть различными. К эффекторным образам предъявляются следующие требования:

— полнота образа, которая означает выполнение предстоящей работы от начала до конца;

— точность образа — представление особенностей выполнения запланированной работы;

— глубина образа, которая характеризует, насколько образ отдален во времени от начала действий, которые в образе отражены.

– гибкость образа означает, что при изменении обстановки исходные представления исполнителя могут быстро перестраиваться.

– стресса - устойчивость образа – мера его прочности при неожиданных трудностях.

Согласованность эффекторных оперативных образов всех исполнителей означает, что учтены не только индивидуальные задания, но и связи со всеми задействованными лицами или подразделениями. Если все вышеперечисленные требования выполнены, значит, задания доведены до исполнителей, каждый подчиненный знает свою задачу и умеет ее выполнить.

Реализацией принятых решений требует контроля со стороны руководителя.

Контроль (англ. control) в переводе с английского языка означает: проверка и управление. Практический смысл контроля – выявление и коррекция нежелательных отклонений от плана. Любое запланированное действие при реализации дает отличный от ожидаемого результата. Система контроля измеряет величину ошибки и выдает информацию на соответствующий уровень организации.

В процессе выполнения задачи могут возникать различные отклонения, причинами которых могут быть безответственное отношение исполнителей, появление новых обстоятельств, которые невозможно было учесть на стадии разработки решения и пр. Правильно организованный контроль ориентирует коллектив на качественную работу, мотивирует труд, позволяет выявить резервы, улучшить действующую систему принятия решений, способствует повышению эффективности управления и деятельности предприятия в целом.

Процесс контроля – это деятельность руководителя, направленная на выполнение принятых решений путем реализации определенных задач, принципов, методов, применения технических средств и технологии контроля.



Процесс контроля характеризуется:

- содержательным признаком: что выполняется в процессе контроля;

- организационным признаком: кем и в какой последовательности осуществляется контроль;

- технологическим признаком: как производится контроль.

Цель контроля – обеспечение единства решения и исполнения, предупреждение возможных ошибок и недоработок, своевременное выявление отклонений от заданной программы. В процессе контроля выполняются следующие функции:

- диагностическая функция контроля, которая состоит в выявлении фактического состояния дел по выполнению принятого решения;

- ориентирующая функция контроля, которая направлена на указание ориентиров, т.е. тех проблем, которые в данный момент заслуживают наибольшего внимания;

- стимулирующая функция контроля, которая проявляется в выявлении и вовлечении в работу всех неиспользованных резервов, и в первую очередь человеческого фактора;

- корректирующая функция контроля, которая заключается в уточнении самого решения, если обстановка изменилась;

- ограничительная функция контроля (блокировка действий, наносящих ущерб предприятию), которая реализуется экспертной оценкой ключевых решений, обязательной проверкой правильности оформления документации, проверкой правомочности платежей и отпуска товара;

- функция авторского надзора, при выполнении которой автор критически оценивает упущения, обсуждает с заинтересованными лицами сомнения;

- функция передового опыта, в ходе которой могут быть рекомендованы более рациональные методы выполнения работы, т.е. распространен положительный опыт;

-правоохранительная функция контроля, которая проявляется в том, что руководитель должен стоять на позиции соблюдения и защиты существующих норм права;

-педагогическая функция контроля, которая проявляется в повышении квалификации и дополнительном обучении.

Выполнение контрольных функций должно поручаться лицам, достаточно компетентным, чтобы они могли оценить причины и следствия возможных отклонений, а так же сделать предложения по их устранению. Для обеспечения объективности и принципиальности оценок работники, осуществляющие контроль, не должны быть связаны едиными материальными интересами с подконтрольными подразделениями. Контроль должен быть систематическим, массовым, гласным, включать разнообразные формы и способы самоконтроля.

В зависимости от выполняемых функций и особенностей проведения выделяют:

-предварительный контроль, используемый до начала исполнения решения, он позволяет определить качественные, количественные и структурные характеристики оптимального варианта его реализации: верно ли сформулированы цели, определены предпосылки и стратегия;

-направляющий контроль, применяемый от начала практического осуществления решения до завершающего его этапа, он включает измерение, сравнение, оценку объекта, выработку и исполнение корректирующего действия, направленного на достижение конечных результатов;

-фильтрующий контроль, который используется в разовом порядке в случае резких отклонений от запланированных результатов;

-последующий контроль, применяемый по исполнению решения, при этом анализируются все этапы подготовки, принятия и выполнения решения, оцениваются успехи и недостатки исполнителей, которые с учетом обсуждения нацеливаются на решение новых проблем.

На предприятиях за реализацией принятых решений может осуществляться и непрерывный контроль. Такой контроль осуществляет автоматизированная система контроля, которая обеспечивает его внезапность, комплексность, оперативность выявления отклонений и внесения корректировок, не нарушая ритма работы предприятия и отдельных подразделений. Информационное обеспечение такой системы содержит в базе данных сведения о состоянии деятельности объекта, решениях, принимаемых руководством и результатах их исполнения. Сравнения данных могут проводиться за разные отрезки времени и способствовать повышению объективности контроля.

Процесс контроля включает четыре стадии:

- установление норм деятельности (функционирования);
- сбор данных о фактических результатах;
- сравнение и оценку фактического и ожидаемого итогов выполнения;
- разработку и реализацию корректирующих действий, основанных на обратной связи – информации о ходе реализации решения.

В процессе разработки корректирующих действий вскрываются причины отклонений, предлагаются альтернативные варианты их преодоления. Причинами корректировок могут быть:

- ошибки, допущенные при разработке решений,
- изменения, происшедшие под влиянием внешних и внутренних факторов,
- недостатки в организации исполнения решений,
- появление дополнительных возможностей для повышения эффективности решений.

В изменившихся условиях выполнение ранее принятого решения может быть неэффективным, поэтому вносятся корректировки при сохранении целевой ориентации решения. Но возможна ситуация, когда по материалам

контроля принимается новое решение согласно сложившейся обстановке.

Контроль занимает особое место среди факторов, обеспечивающих выполнение принятых решений, в том числе по силе своего социально-психологического воздействия. Психологию поведения необходимо учитывать как в отношении проверяемого, так и исполнителя. Соблюдение некоторых условий психологического свойства повышает эффективность контроля. А именно: когда человек работает увлеченно, самозабвенно и верно, не стоит отвлекать его, так как внутренне он примет контроль как помеху.

Осуществлять контроль следует в ситуации, когда работник испытывает сомнения, либо когда выполнен некоторый этап работы и он сам готов поделиться результатами. Вопросы, часто контролируемые, отражают особое значение в сознании исполнителей. То, что выпадает из внимания контролеров, уходит в тень и у исполнителя. Поэтому проводить контроль следует системно.

### **Контрольные вопросы:**

1. Расскажите об истории управленческих решений.
2. Что вы понимаете под термином - Стратегия?
3. Каково соотношение понятий «управление» и «менеджмент»?
4. Что такое качество управленческого решения?
5. Процедура ринги состоит из скольких этапов? Назовите их ...
6. Что вы понимаете под термином -Групповое решение?
7. Были ли в вашей жизни групповые решения? Расскажите о них .
8. Управленческое решение – это...?
9. Для чего необходима Классификация управленческих решений?
10. Что влияет на качество управленческой деятельности?

## ТЕМА 8. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ

### План:

8.1. Понятие и сущность управления производством. Две стороны управления производством.

8.2. Понятие объекта и субъекта в управлении производством. Сущность факторов в управлении производством.

8.3. Управление качеством продукции и факторы, влияющие на качество выпускаемой продукции. Менеджмент качества.

Контрольные вопросы.

### **8.1. Понятие и сущность управления производством. Две стороны управления производством.**

Управление представляет собой систему мер воздействия на конкретный объект управления для достижения определенной цели при минимально необходимых затратах. Это весьма обширное понятие управления, так как зависит от объекта управления, целей и задач управления и ряда других факторов

Управление производством включает управление кадрами, техникой и технологией производства, организацией материально-технического снабжения, маркетинговыми исследованиями рынка сбыта продукции, регулированием финансово-экономических аспектов деятельности предприятий и отраслей: расходов, себестоимости продукции, доходов, прибыли и уровня рентабельности производства. При этом основной задачей управления производством является создание целостной общественно-производственной системы, обеспечивающей получение оптимальных

производственных результатов при минимально возможных затратах.

Управление производством представляет собой сложную систему взаимодействия управляющей и управляемой систем. Под управляющей системой следует понимать те функциональные подразделения производства, в задачи которых входит руководство и регулирование определенных аспектов производственной деятельности: разработка и принятие управленческого решения по регулированию технологии производства, размещению и использованию финансовых ресурсов предприятия, формированию кадровой политики и другие.

Две стороны управления производством: взаимосвязь социально-экономических и организационно-технических сторон управления производством.

Организация представляет собой, прежде всего, совокупность людей, объединенных стремлением к достижению общей цели. Наличие человека в организации делает ее социальной, а стремление людей к достижению экономических целей еще и экономической. Чтобы социальная система могла обеспечивать достижение поставленных целей, необходима управляющая подсистема, находящаяся внутри организации или за ее пределами.

Социально-экономические системы относятся к открытым системам. Они активно взаимодействуют с внешней средой, обмениваясь с ней ресурсами и продуктами своей жизнедеятельности. Рассматриваемые системы имеют границы, которые определяются пределом распространения внутреннего управляющего воздействия самой системы. А в качестве внешней среды системы выступает область, не находящаяся под контролем лица, принимающего решение.

Социально-экономическая система организации, характеризуется наличием социальных и экономических связей между работниками. К социальным связям относятся:

- межличностные, бытовые отношения;
- отношения по уровням управления;
- отношения к человеку общественных организаций.

К экономическим связям относятся:

- материальное стимулирование и ответственность;
- прожиточный уровень, льготы и привилегии.

Социально-экономическую систему, как, впрочем, и всякую другую, характеризуют системные качества. В их ряду можно отметить особое экономическое отношение, которое связывает единством происхождения все остальные, из которого затем развиваются все более сложные отношения. Оно представляет собой самый простой для данных условий способ распределения ресурсов и поддержания пропорций. Итак, социально-экономическая система — это целостная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих социальных и экономических институтов (субъектов) и отношений по поводу распределения и потребления материальных и нематериальных ресурсов, производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг.

Организационно - техническое производство характеризуется степенью совершенства используемых в производственном процессе средств производства, уровнем технологических процессов, состоянием уровня организации производства и управления, уровнем эффективности применяемых методов управления использованием в производстве достижений науки и техники, уровнем качества выпускаемой продукции.

В понятие организационно - технического управления сочетаются технические и организационные факторы производства.

## **8.2. Понятие объекта и субъекта в управлении производством. Сущность факторов в управлении производством.**

Субъект управления – это лицо или группа лиц, которые могут принимать решение. Субъект управления должен обладать, с одной стороны, полномочиями (правом), с другой свойствами и способностями, необходимыми и достаточными для сознательного определения целей, для разработки и выбора способов и средств достижения выбранных целей, для регистрации факта достижения цели и для осуществления процесса управления. В организационном плане субъект управления может быть представлен отдельной личностью (менеджер, директор), или коллективом (ученый совет, совет учредителей). На более высоком уровне иерархии – мэр, губернатор, законодательный орган (федеральное собрание) и т. д.

К субъектам управления можно отнести отдельного индивидуума, группу людей, а иногда и все общество в целом.

Объект управления предназначен для реализации командной информации (идушей от субъекта управления). Объекты управления могут быть представлены: техническими системами, к ним относятся управление машинами и механизмами, управление технологическими процессами и т. п.; организационными системами, к ним относятся управление фирмой, муниципальным образованием, регионом и государством в целом. Каждый из перечисленных объектов управления имеет свою внутреннюю структуру.

Структура представляет собой упорядоченную совокупность элементов организационной системы. Под структурой понимается состав частей и отдельных элементов организационной системы, а также связи между ними.



Например, в состав структуры производственной фирмы входят все основные и вспомогательные производственные подразделения. В составе государства можно выделить территориальную (региональную) структуру, отраслевую структуру и т. д.

Сущность материально-ресурсных и личностно-человеческих факторов в управлении производством.

Под фактором (от лат. factor — делающий, производящий) понимает «условия, необходимые для проведения данного хозяйственного процесса, а также причину, движущую силу этого процесса, определяющую его характер или одну из основных черт. Любой хозяйственный процесс складывается под влиянием разнообразных факторов. На результаты хозяйственной деятельности оказывает влияние множество факторов, находящихся во взаимной связи и обусловленности. Знание этих факторов и умение управлять ими позволяет воздействовать на изменение показателя эффективности деятельности предприятия.

Материальные ресурсы предприятия — это предметы труда, которые образуют материально-вещественную субстанцию готового продукта и изменяют в процессе производства свою форму, а также способствуют производственному процессу. В материальные ресурсы входят сырье и материалы, покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия, вспомогательные материалы, запасные части, топливо и энергия, инструмент, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы. Любому предприятию, даже тем, которые выпускают небольшой ассортимент продукции, для непрерывного производственного процесса требуются десятки и сотни наименований элементов материальных затрат.

### **8.3. Управление качеством продукции и факторы, влияющие на качество выпускаемой продукции. Менеджмент качества.**

Качество – совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности. При этом исходным в определении качества является понятие «потребность»<sup>7</sup>. Нас интересуют, прежде всего, экономические потребности (часть потребностей общества), для удовлетворения которых необходима экономическая деятельность. В свою очередь, отношения к собственности и общественно-экономический строй определяют в большей степени социальные формы проявления и удовлетворения экономических потребностей. Следует особо отметить, что рынок ориентирован на удовлетворение платежеспособного спроса покупателей, вызванного их потребностями.

Решающую роль на рынке нередко играет субъективное восприятие качества: покупатель выбирает товар с учетом его новизны, моды, экономичности, надежности, эстетичности, воздействия рекламы и настоящей потребности.

Управление качеством – один из аспектов общего управления и относится к сфере наук об управлении, а точнее – к производственному менеджменту, и потому оперирует понятиями этой науки. Первостепенное значение для управления качеством имеет знание технологии работ и организации производства.

В теории управления качеством продукции выделяют следующие категории:

1. Объект управления – качество продукции, которое может включать как всю совокупность свойств, так и определенную их часть, группу или отдельное свойство;

<sup>7</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. «Менеджмент»: учебник для ВУЗов М.: Издательство «Градарики», 2005 г., стр.347

2. Цель управления – поддержание уровня и состояния качества продукции в соответствии с экономическими интересами производителя (затратами, рентабельностью) и потребителя (уровнем благосостояния, модой и т. д.), а также требованиями безопасности и экологической продукции;

3. Субъект управления – управляющие органы всех уровней и лица, призванные обеспечить уровень качества продукции;

4. Методы и средства управления – способы, которыми органы управления воздействуют на элементы производственного процесса, обеспечивая достижение и поддержание планируемого состояния и уровня качества продукции.

Качество начинается с исследования потребностей. Это самый важный этап жизненного цикла любого товара, так как именно на нем решается общий замысел товара, формируется образ, определяются самые общие характеристики.

На каждом предприятии на качество продукции (товара) влияют самые различные факторы, как внутренние, так и внешние.

К внутренним факторам относятся такие, которые связаны со способностью предприятия выпускать продукцию надлежащего качества, т.е. зависят от деятельности самого предприятия. Они многочисленны, и их классифицируют в следующие группы: технические, организационные, экономические, социально-психологические.

Технические факторы самым существенным образом влияют на качество продукции. Поэтому внедрение новой техники и технологии, применение новых материалов, более качественного сырья – материальная основа для выпуска конкурентоспособной продукции. Технический уровень и прежде всего производственное оборудование непосредственно отражаются на качестве продукции. Чем выше точность, надежность и прогрессивность применяемого оборудования, тем выше качество продукта деятельности организации.

Организационные факторы связаны с совершенствованием организации производства и труда, повышением производственной дисциплины и ответственности за качество продукции, обеспечением культуры производства и соответствующего уровня квалификации персонала, внедрением системы управления качеством и его сертификации, улучшением работы службы отдела технического контроля.

Внешние факторы: требования рынка, качество поставляемого сырья, материалов, комплектующих изделий, правовое обеспечение качества (юридическая ответственность за дефектную продукцию), необходимость оценки и подтверждения качества, инвестиции, поддержка государства, требовательность контроля и надзора, согласованность, требований к составляющим продукции и производства, уровень конструкторских разработок.

Важнейшим фактором, влияющим на качество продукции, является система стандартизации. Стандартизация – это установление правил и их применение с целью упорядочения деятельности в определенной области на пользу и при участии всех заинтересованных сторон, в частности для достижения всеобщей оптимальной экономии при соблюдении условий эксплуатации и требований безопасности. Стандарты основываются на обобщенных результатах науки, техники и практического опыта и должны обеспечивать оптимальную пользу обществу

Таким образом, можно сделать вывод, что все факторы в совокупности имеют значительное влияние на качество товаров и услуг, и это влияние может быть как положительным, так и отрицательным.

### *Менеджмент качества*

В последние годы экономическое развитие государства происходит за счет высоких технологий. А их роль в сов-

ременных рыночных условиях возрастает, так как своевременная смена технологий в соответствии с требованием рынка обеспечивает конкурентоспособность фирмы, ее процветание. В таких условиях, предприятиям необходимо обеспечить высокое качество выпускаемой продукции посредством ускорения и расширения масштабов модернизации экономики, технического и технологического обновления и диверсификации производства.<sup>8</sup>

Для успешного руководства организацией и ее функционирования необходимо направлять ее и управлять систематически. Успеха можно достигнуть в результате внедрения менеджмента качества, разработанной для постоянного улучшения деятельности с учетом потребностей всех заинтересованных сторон.

Менеджмент качества – это скоординированная и взаимосвязанная деятельность по управлению, выстроенная таким образом, чтобы обеспечить надежную и бесперебойную работу организации.

Управление организацией, применительно к качеству, означает, что вся деятельность подчиняется установленным целям по качеству, и для достижения этих целей в организации разработана система планов, есть необходимые ресурсы, выполняются действия по достижению поставленных целей. Менеджмент качества включает в себя четыре основных составляющих:

- контроль качества;
- обеспечение качества;
- планирование качества;
- улучшение качества.

Контроль качества – это деятельность по оценке соответствия объекта контроля установленным требованиям.

---

<sup>8</sup> Доклад первого Президента Республики Узбекистан Ислама Каримова на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития страны в 2012 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2013 год.

Деятельность по оценке может включать в себя измерения, испытания, наблюдения, мониторинг, проверку, калибровку и пр. мероприятия, результатом которых является сравнение значений наблюдаемых характеристик с заданными.

Обеспечение качества представляет собой систематическую (регулярную) деятельность, за счет которой можно выполнить установленные требования.

Она включает в себя работы по производству, управлению, материальному обеспечению, техническому обслуживанию и пр. Планирование качества – это действия, предусматривающие определение необходимых характеристик объекта и установление их целевых значений. Менеджмент качества называет такие действия постановкой целей в области качества. Также, в планирование качества входит определение процессов и ресурсов, необходимых для достижения целей.

Улучшение качества заключается в реализации действий, за счет которых можно повысить возможности организации выполнить требования, предъявляемые к объекту. Под понятием «объект» менеджмент качества рассматривает продукцию, процессы, систему управления и организацию в целом.

Таким образом, система менеджмента качества на предприятии является фундаментом для достижения продолжительного успеха, придерживаясь удовлетворения запросов потребителей.

В истории развития документированных систем качества можно выделить пять этапов, которые иногда представляют в виде пяти звезд качества.

1. Первая звезда соответствует начальным этапам системного подхода, когда появилась первая система - система Тейлора (1905 г).<sup>9</sup> Она устанавливала требования к качеству изделий (деталей) в виде полей допусков или

---

<sup>9</sup>Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010, С.65.

определенных шаблонов, настроенных на верхнюю и нижнюю границы допусков, - проходные и непроходные калибры. Были введены первые профессионалы в области качества – инспекторы (контролеры). Система мотивации предусматривала штрафы за дефекты и брак, а также увольнение.

2. Вторая звезда. В 1924 г. в БЕЛЛ Телефоун Лэборэтриз (ныне корпорация АТ&Т) была создана группа под руководством д-ра Р.Л.Джонса, которая заложила основы статистического управления качеством. Это были разработки контрольных карт, выполненные Вальтером Шухартом, первые понятия и таблицы выборочного контроля качества, разработанные Х.Доджем и Х.Ромигом. Эти работы послужили началом статистических методов управления качеством, которые впоследствии, благодаря другу Э. Демингу, получили очень широкое распространение в Японии. Системы качества усложнились, так как в них были включены службы, использующие статистические методы. Появилась специальность - инженер по качеству, который должен анализировать качество и дефекты изделий, строить контрольные карты и т. п.

3.Третья звезда. В 50-е годы была выдвинута концепция тотального (всеобщего) управления качеством - ТQC. Ее автором был американский ученый А. Фейгенбаум. Системы ТQC развивались в Японии с большим акцентом на применение статистических методов и вовлечение персонала в работу кружков качества. На этом этапе, появились документированные системы качества, устанавливающие ответственность и полномочия, а также взаимодействие в области качества всего руководства предприятия, а не только специалистов служб качества.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Всеобщее управление качеством: Учебник для вузов. О.П.Глудкин, Н.М.Горбунов, А.И.Гуров, Ю.В.Зорин/ Под ред. О.П.Глудкина - М.: Радио и связь, 2005,С 115.

4. Четвертая звезда. В 70-80 годы начался переход от тотального управления качеством к тотальному менеджменту качества (TQM).

В это время появилась серия новых международных стандартов на системы качества:

-стандарты ИСО 9000, МС 9001 «Системы качества. Модель для обеспечения качества при проектировании и/или разработке, производстве, монтаже и обслуживании».

-МС 9002 «Системы качества, Модель для обеспечения качества при производстве и монтаже».

-МС 9003 «Системы качества. Модель для обеспечения качества при окончательном контроле и испытаниях».

-МС 9004 «Общее руководство качеством и элементы системы качества. Руководящие указания», а также терминологический стандарт МС 8402.<sup>11</sup>

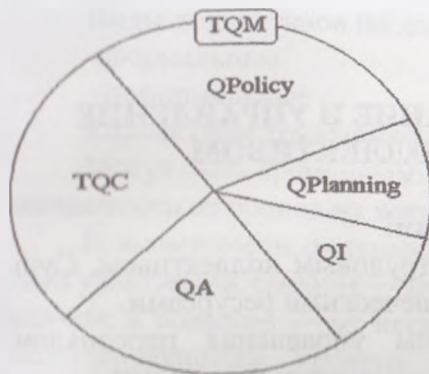
Система TQM является комплексной системой, ориентированной на постоянное улучшение качества, минимизацию производственных затрат и поставки точно в срок. Основная философия TQM базируется на принципе - улучшению нет предела. Применительно к качеству действует целевая установка - стремление к 0 дефектов, к затратам - 0 непроизводительных затрат, к поставкам - точно в срок.

5. Пятая звезда. В 90-е годы усилилось влияние общества на предприятия, а предприятия стали все больше учитывать интересы общества. Это привело к появлению стандартов ИСО14000, устанавливающих требования к системам менеджмента с точки зрения защиты окружающей среды и безопасности продукции. Существенно возросло влияние гуманистической составляющей качества. Усиливается внимание руководителей предприятий к удовлетворению потребностей своего персонала.

---

<sup>11</sup>Международный стандарт ISO 9001. Системы менеджмента качества. Требования.4-е изд.- 2004. Изд. ISO -2000, С 57.





**Рис 8.1 Основные составляющие TQM<sup>12</sup>**

TQC – всеобщий контроль качества

Q-Policy – политика качества

Q-Planning – планирование качества

QI – улучшение качества

QA – обеспечение качества

Внедрение стандартов ИСО 14000 и OS-9000, а также методов самооценки по моделям Европейской премии по качеству – это главное достижение этапа, характеризуемого пятой звездой.

### Контрольные вопросы:

- 1 В чем сущность управления производством?
- 2 Дайте определение понятию объекта и субъекта в управлении производством.
- 3 Перечислите и охарактеризуйте факторы, влияющие на качество товаров (продукции).
- 4 Что входит в состав менеджмента качества?
5. Что является объектов управления качества продукции?
6. Какую роль играет человеческий фактор в управлении производством?
- 7 Почему необходима организационно-техническая сторона управления в производстве?
8. Перечислите основные этапы контроля качества.

<sup>12</sup>Управление качеством «Управление качеством»/ И.И.Мазур, В.Д. Шапиро/ Под общ.ред. И.И.Мазура - 2-е изд. - М.: Омега-Л, 2005, С 61

## **ТЕМА 9. ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ**

### **План:**

9.1. Понятия управления трудовым коллективом. Сущность и виды управления человеческими ресурсами.

9.2. Система и принципы управления персоналом, особенности управления человеческими факторами.

9.3. Этапы планирования персоналом. Выявление и планирование спроса на человеческие ресурсы.

9.4. Подбор расстановка и подготовка кадров и их эффективность управления.

9.5. Основные виды оценки управленческих кадров.

Контрольные вопросы.

### **9.1 Понятия управления трудовым коллективом.**

#### **Сущность и виды управления человеческими ресурсами.**

Трудовой коллектив сможет раскрыть свой потенциал полностью в том случае, если менеджер будет планировать его работу, начиная с ротации кадров и до мельчайших вопросов организационного и мотивирующего характера. В зависимости от вида коллектива и его состава менеджер должен создать надежную и ненавязчивую систему контроля за работой и выявлять отношение к делу всех членов коллектива.

Трудовой коллектив — это группа трудящихся людей, объединенных общей работой, интересами и целями.

Виды трудовых коллективов по механизму образования:

- созданные по распоряжению производства
- сложившиеся стихийно

Виды коллективов по характеру внутренних связей:

- формальные
- неформальные

Коллективы трудящихся по времени существования:

Могут быть временными и постоянно действующими в зависимости от сроков их жизнедеятельности.

В зависимости от размера: малые — от трех до пяти-семи участников, средние — от одного до двух-трех десятков человек и большие — от нескольких десятков и до многих сотен трудящихся. Уровень общения и взаимодействия в таких трудовых коллективах различен, а средние и большие коллективы могут включать также ряд малых коллективов и разделяться еще на группы и подгруппы. Поэтому каждый человек может быть формально членом двух и более коллективов, созданных официально, но может входить в состав только одного неформального коллектива, иначе немедленно окажется «за бортом», ибо игра «и вашим, и нашим» в неформальном коллективе не прощается.

Сущность управления человеческими ресурсами.

Во-первых, управление человеческими ресурсами непосредственно влияет на капитализацию (стоимость) компании. Растет доля нематериальных активов (бренд, интеллектуальный потенциал персонала, кадровая политика) в общей сумме активов организации.

Во-вторых, управление человеческими ресурсами как важнейшая «внутренняя компетенция» организации является одним из факторов, обеспечивающих лидерство в конкурентной борьбе, поскольку выдвигается в число важнейших конкурентных преимуществ организации, становится гарантией ее успеха и выживаемости в условиях усиления конкуренции.

В-третьих, по оценкам ряда специалистов, именно управление человеческими ресурсами позволяет компаниям переходить из числа хороших, успешно работающих, в число лидирующих в определенном сегменте рынка.

Управление людьми — одна из наиболее важных областей управления организацией. Люди являются важнейшим ресурсом любой организации. Они создают новые продукты, аккумулируют и используют финансовые ресурсы, контролируют качество. Люди способны к постоянному совершенствованию и развитию. Их возможности и инициатива безграничны, в то время как другие ресурсы ограничены.

## **9.2 Система и принципы управления персоналом, особенности управления человеческими факторами**

Функции и среда управления человеческими ресурсами:

- набор и отбор персонала;
- адаптация;
- оценка персонала;
- обучение и развитие персонала;
- планирование карьеры;
- организация системы компенсаций и пособий;
- обеспечение безопасности;
- регулирование трудовых отношений;
- стратегическое планирование;
- анализ, проектирование рабочих процессов.

Адаптация (лат. adapto — приспособляю) — процесс приспособления к изменяющимся условиям внешней среды.

Система оценки персонала — это набор нескольких инструментальных систем, прочно связанных основными функциями управления персоналом:

- Подбор и расстановка персонала
- Мотивация, компенсации и льготы
- Обучение и развитие
- Работа с кадровым резервом
- Контроль и принятие кадровых решений.

Оценка подразумевает наличие критериев оценки (компетенции, КРП) и шкалы оценки. Оценку персонала в бизнесе принято делить на:

- оценку компетенций (знаний, умений, навыков, ценностей, личностных особенностей)

- оценку психологических характеристик

Выделяют следующие методы оценки компетенций:

- Комплексный компетентностный анализ;

- Ассесмент-центр;

- Тестирование;

- Интервьюирование.

Оценка психологических характеристик личности часто встречается при подборе персонала. Методики оценки ограничиваются тестированием и интервьюированием. Качество оценки зависит от квалификации специалиста, проводящего оценку.

Оценка знаний, умений и навыков чаще встречается при подборе и обучении персонала. Основные методики оценки — это тестирование и тренажеры, реже интервьюирование. Однако, для оценки ряда навыков, лучше подходят деловые игры. Качество оценки зависит от проработанности методической базы (тесты, кейсы) и компетентности экспертов, проводящих оценку.

Комплексной и совершенно самостоятельной методикой оценки персонала является аттестация.

«Аттестация» (от латинского «attestatio» — свидетельство) — определение уровня соответствия. Аттестация является одной из наиболее распространенных форм оценки работы персонала, а точнее определения уровня соответствия работника занимаемой должности и (или) месту на которое он претендует. Сотрудники большинства организаций с налаженным менеджментом проходят процедуру аттестации, как правило, раз в год.

Совокупность процессов, осуществляемых в рамках механизма управления персоналом, является системой управления персоналом.

Система управления персоналом — это подсистема управления организацией в целом. Поэтому она имеет свою внешнюю и внутреннюю среду.

К внешней среде можно отнести подсистемы управления производством, финансами, снабжением и т. д. Внутреннюю среду образуют элементы самой системы управления персоналом, названные выше. Ее деятельность зависит от внешней среды. Поэтому она является открытой системой.

В системе управления персоналом можно выделить две подсистемы: тактическую и стратегическую:

-тактическая подсистема направлена на формирование структуры персонала; его набор, подготовку, переподготовку и повышение квалификации; организацию распределения, перемещения, продвижения, увольнения работников; оценку деятельности конкретных работников и разработку рекомендаций по их использованию; текущий учет и планирование потребностей в персонале в рамках года, на основе анализа его состояния.

-стратегическая подсистема ориентирована на разработку структуры персонала, кадровой политики на основе анализа структуры персонала, эффективности использования рабочего времени, прогнозов развития производства, занятости и т. п.

Принципы управления персоналом — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Познавая принципы, люди открывают закономерности.

Принципы управления персоналом отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными

Управление персоналом традиционно осуществляется на основе принципов:

- научности;
- демократического централизма;
- плановости;
- первого лица;
- единства распорядительства;
- отбора, подбора и расстановки кадров;
- сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;
- линейного, функционального и целевого управления;
- контроля исполнения решений и др.

Современные зарубежные концепции и подходы к управлению персоналом выделяют следующие принципы управления персоналом:

- ориентация на стратегический подход к управлению персоналом;
- подход к работнику как решающему фактору эффективности и конкурентоспособности организации;
- экономическая целесообразность инвестиций в формирование и развитие человеческих ресурсов;
- социальное партнерство и демократизация управления;
- обогащение труда и повышение качества трудовой жизни;
- непрерывное обучение и развитие человеческих ресурсов;
- профессионализация управления персоналом.

### **9.3 Этапы планирования персоналом. Выявление и планирование спроса на человеческие ресурсы**

Основной целью планирования потребности в персонале является обеспечение предприятия необходимой рабочей силой при минимизации издержек. То есть при

планировании определяется когда, где, сколько, какой квалификации и с какими затратами потребуется работников в данной организации. При этом можно говорить о стратегическом (долгосрочном) планировании и о тактическом (ситуационном).

По существу стратегическое планирование потребности в персонале состоит в составлении потенциала специалистов, необходимых для реализации, стратегии развития и фактического состояния человеческих ресурсов организации, а также в определении потребности в этих ресурсах в будущем. При этом взаимосвязь с общей стратегией развития организации обязательна.

Тактическое планирование предполагает анализ и удовлетворение конкретных потребностей организации на планируемый период (квартал, полугодие). Оно основывается на производственном плане развития организации в этот период, на прогнозировании карьерного роста, достижения пенсионного возраста, на показателях текучести кадров.

При планировании человеческих ресурсов обычно учитываются следующие внутренние и внешние факторы:

- состояние экономики и данной отрасли в рассматриваемый период; - государственная политика (законодательство, налоговый режим, рациональное страхование и т.п.);

- конкуренция с другими компаниями, рыночная динамика;

- стратегические задачи и бизнес-планы компании;

- финансовое состояние организации, уровень оплаты труда;

- корпоративная культура, лояльность сотрудников;

- движение персонала (увольнение, декретные отпуска, выходы на пенсию, сокращения и т.п.).

Этапы планирования персонала в компании могут выглядеть следующим образом:



1. Оценка наличных резервов, их количества и структуры;

2. Оценка будущих потребностей; отслеживание изменений в профессионально-квалификационной структуре кадров, выявление потребности в рабочей силе с указанием количественных и качественных показателей;

3. Разработка программы будущих потребностей.

На первом этапе проводятся: анализ использования трудовых ресурсов организации; уточнение задач по отдельным группам исполнителей; формирование адекватных квалификационных требований; выявление резервов продуктивности труда на каждом конкретном участке работы.

На втором этапе осуществляется определение потребности в персонале на планируемый период. Исходными данными для определения необходимой численности, их профессионального и квалификационного состава являются: производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда, структура работ.

Вся названная информация собирается в результате учета персонала. Учет персонала – это система способов наблюдения количественных измерений и регистрации состояния и использования всех категорий работников организации. Обычно потребность в персонале определяется на стадии подготовки и разработки бизнес-плана.

На подготовительной стадии осуществляется согласование перспектив организационно-экономического и производственного развития фирмы; сбор заявок от руководителей на формирование их подразделений. На стадии разработки бизнес-плана осуществляется увязка его разделов между собой и балансировка по срокам, исполнителям, ресурсами источникам их отступления. В числе прочих разрабатываются разделы, имеющие непосредственное

отношение к персоналу, как разделы «Персонал» и «Управление».

На третьем этапе кадрового планирования осуществляется разработка кадровых мероприятий, направленных на реализацию кадровых целей, задач, кадровой стратегии, кадровых планов.

Кадровые мероприятия представляют собой комплекс мер, направленных на решение кадровых задач, воплощение разработанных кадровых планов.

Кадровое планирование призвано решать задачи профессионального и должностного роста работников, создавать условия карьерного роста. Реальные возможности системы планирования человеческих ресурсов определяются, главным образом, характером информационной базы, содержанием банка данных.

В целях оценки потребности в кадрах по каждому структурному подразделению, и в целом по предприятию анализируются технологический процесс планирования труда и численности работающих, т.к. он имеет прямое отношение к планированию потребности предприятия в кадрах.

Технологический процесс планирования труда и численности представляет собой последовательность взаимосвязанных процедур, которые имеют определённый набор исходных данных, алгоритм расчёта показателей и законченный результат, в процессе планирования выполняются следующие плановые расчёты:

- анализируется выполнение плана по труду и численности за предшествующий период;

- рассчитываются плановые показатели производительности труда;

- определяется нормативная трудоёмкость изготовления единицы продукции, работ и товарного выпуска;

- насчитывается плановый баланс рабочего времени одного работающего;

-рассчитывается потребность в кадрах, его плановая структура и движение;

-планируется развитие кадров.

Сущность процесса планирования человеческих ресурсов в современной организации. Планирование человеческих ресурсов - традиционно подразумевает процесс определения того когда, где, сколько, какого качества (квалификации) и по какой цене потребуется организации сотрудников для реализации ее задач.

Основная задача планирования человеческих ресурсов (в узком смысле) состоит в обеспечении реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора предприятия - работников - их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм.

Несовершенное планирование человеческих ресурсов дорого обходится организациям и может привести к потере ценных ресурсов.

Пример. Крупная американская корпорация, создавшая совместное предприятие с российским партнером, направила ему оборудование стоимостью около 4 млн. долл., которое должно было быть установлено на заводе совместного предприятия. Предполагалось, что другая сторона предоставит монтажников для установки оборудования. Однако российские монтажники оказались не в состоянии смонтировать оборудование, более того нанесли ему ущерб. В результате, совместное предприятие понесло значительные незапланированные расходы, связанные с приглашением иностранных специалистов, ремонтом оборудования, задержкой пуска производственной линии

Сущность процесса планирования человеческих ресурсов в современной организации.

Планирование человеческих ресурсов - традиционно подразумевает процесс определения того когда, где, сколько, какого качества (квалификации) и по какой цене потребуется организации сотрудников для реализации ее задач.

Основная задача планирования человеческих ресурсов (в узком смысле) состоит в обеспечении реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора предприятия - работников - их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм

Несовершенное планирование человеческих ресурсов дорого обходится организациям и может привести к потере ценных ресурсов.

Пример. Крупная американская корпорация, создавшая совместное предприятие с российским партнером, направила ему оборудование стоимостью около 4 млн долл., которое должно было быть установлено на заводе совместного предприятия. Предполагалось, что российская сторона предоставит монтажников для установки оборудования. Однако российские монтажники оказались не в состоянии смонтировать оборудование, более того нанесли ему ущерб. В результате, совместное предприятие понесло значительные незапланированные расходы, связанные с приглашением иностранных специалистов, ремонтом оборудования, задержкой пуска производственной линии.

#### **9.4 Подбор, расстановка и подготовка кадров и их эффективность управления**

Направлены на реализацию потребности компании в рабочей силе и создание резерва кандидатов на все рабочие места с учетом будущих изменений (изменение направлений производственной деятельности, сокращение кадров и уход на пенсию, окончание сроков контрактов и т.д.).

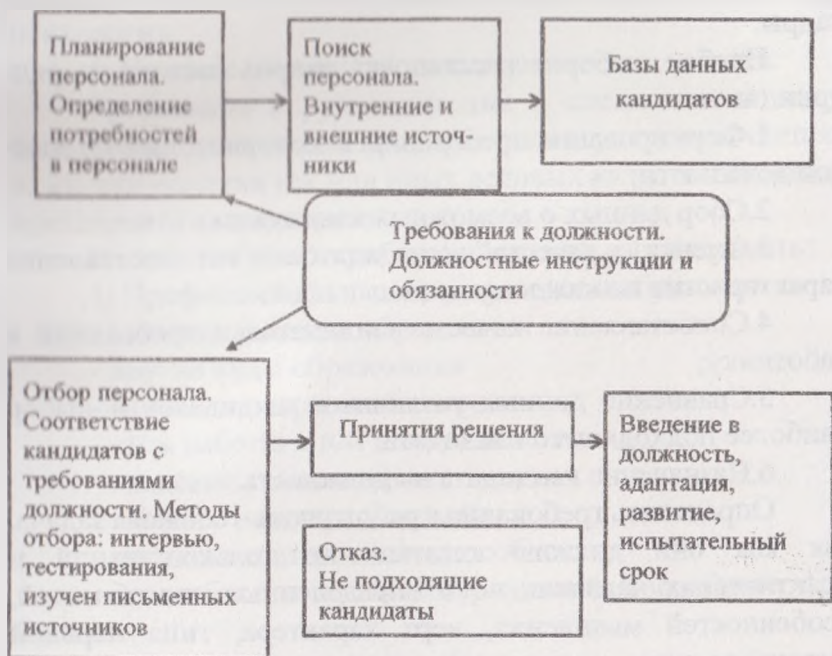
Эффективность управления в решающей степени зависит от качественного подбора и расстановки кадров руководителей и специалистов.

В современных условиях важное значение имеют не только высокие деловые качества, но и широта экономического мышления, предприимчивость, умение видеть

перспективу развития предприятия, обладать необходимыми личными качествами.

Подбор кадров управления – это процесс их поиска и изучения с целью установления пригодности работников для выполнения обязанностей по определенной должности.

Отбор кадров управления – это выявление возможностей претендентов для определения их на соответствие условиям и особенностям работы.



### *9.1. Основные этапы процесса подбора персонала.*

Расстановка кадров управления предполагает обоснованное и экономически целесообразное распределение работников по структурным подразделениям и должностям в соответствии с требуемым уровнем и профилем подготовки, опытом работы, деловыми и личными качествами.

Таким образом, подбор, отбор и расстановка кадров решают две задачи: назначение на должность наиболее подходящих работников и нахождение для каждого из них наиболее соответствующей его данным сферы трудовой деятельности.

За подбор, отбор и расстановку кадров на предприятии ответственность несет его руководитель, а непосредственно осуществляет эти функции кадровая служба совместно с руководителями подразделений, для которых подбираются кадры.

Подбор, отбор и расстановка кадров состоят из ряда принципов:

1. Формирование требований к исполнителям по каждой должности;

2. Сбор данных о возможных кандидатах;

3. Оценка качеств кандидатов и составление характеристик по каждому из них;

4. Сопоставление качеств кандидатов и требований к работнику;

5. Сравнение данных различных кандидатов и выбор наиболее подходящего кандидата;

6. Назначение кандидата на должность.

Определить требования к работникам – сложная задача, так как они должны касаться не только знаний и практических навыков, но и определенных способностей, особенностей мышления, черт характера, типа нервной высшей деятельности.

Требования к знаниям и навыкам изложены в квалификационном справочнике должностей служащих. А остальные требования определяются конкретно на предприятии. Общих требований к специалистам, техническим исполнителям сформулировать невозможно, а к руководителям общие требования сформулированы:

1. Профессиональная компетентность в вопросах деятельности своего предприятия или подразделения и

эрудиция по более широкому кругу вопросов, касающихся производства.

2. Высокие организаторские и деловые качества. Он должен быстро ориентироваться в обстановке, не бояться принимать ответственные решения, уметь настоять на своем, проявлять требовательность, быть энергичным и оперативным в действиях, видеть перспективу и определять главные звенья.

3. Знание основ психологии личности и социальной психологии.

4. Наличие высоких морально-этических качеств.

Требования к руководителям и специалистам могут быть конкретизированы предприятием с указанием степени важности наличия тех или иных деловых качеств и личных у претендента на должность.

В качестве таких требований можно рассматривать:

1 Профессиональные предпосылки и образование

- наличие высшего образования
- другие виды образования
- знание иностранных языков
- стаж работы в той или иной области
- владение компьютером

2 Личностные предпосылки

- логико-аналитические способности
- способности к многовариантной проработке проблемы

- организационные способности
- умение проявлять инициативу
- способность к принятию решений
- умение вести переговоры
- умение качественно выполнять работу в ограниченное время

- навыки риторики и письменной работы
- умение побуждать интерес к работе
- стиль общения и т.д.

Перечень требований открытый, может дополняться или изменяться в зависимости от должности и взглядов руководства на ее роль в организации.

Одним из внутренних источников подбора и расстановки работников является резерв кадров.

Резерв руководителей – это специально сформированная группа работников по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедших аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигших положительных результатов в производственной деятельности. Наличие резерва позволяет обеспечить плавное замещение освободившейся должности и утверждение в ней нового сотрудника.

При приеме на работу:

1. Изучение личных документов, представленных кандидатом на должность. В их составе может быть:

2. Интервью или собеседование работодателя или его представителя с кандидатом на должность. Обычно оно проводится по предварительно разработанным вопросам, но может быть и без него. В беседе с кандидатом может участвовать один работодатель или несколько его представителей. В результате беседы могут быть определены знания по специальности, эрудиция кандидата, его такт, сообразительность, логика мышления и т.д.

3. Метод оценочных центров позволяет выявить управленческие способности человека. Специалисты со стороны моделируют производственные ситуации. Испытуемому даются тесты или упражнения и по его ответам оценивают правильность выбора и принятия решения им.

4. Матричный метод. Разрабатывается таблица – матрица с перечислением фамилий претендентов и перечня необходимых деловых и личностных качеств. Против каждой фамилии экспертами ставится оценка в баллах по



тому или иному качеству. Оценка взвешивается на показатель значимости качества и определяется интегральный показатель по каждому претенденту. Набравший максимум баллов может быть принят на должность.

5. Тестирование используется для определения особенностей высшей нервной деятельности: интеллекта, организаторских способностей. Психофизиологические особенности личности при необходимости можно исследовать с помощью специальной аппаратуры.

#### *Эффективность управления персоналом*

Успех стиля управления можно оценивать по воздействию на прибыль и издержки. При оценке надо также использовать критерии, относящиеся к задачам:

- по разработке продукции;
- организации;

-управлению персоналом (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе).

Наконец, применение стилей управления имеет определенные ограничения (правовые, этические, ценности предпринимательства).

Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать:

-личные качества (представления о ценностях, самопознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования);

-зависимость от предстоящих задач (содержат ли они творческие или новаторские элементы, степень сформулированности, наличие опыта их решения, решаются ли они планомерно или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков);

-организационные условия (степень жесткости оргструктуры, централизованное и децентрализованное решение задач, количество инстанций принятия решения, четкость путей информации и связи, степень контроля);

-условия окружающей среды (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная безопасность, господствующие общественные ценности и структуры).

### 9.5. Основные виды оценки управленческих кадров

Аттестация кадров – важная составная часть управления персоналом, наиболее эффективная форма оценки кадров. Обязательной аттестации подлежат работники в предусмотренных отдельными законами случаях. Добровольная аттестация проводится по усмотрению (решению) администрации с целью оптимизации управления персоналом, а значит, для повышения работоспособности и устойчивости бизнеса. Аттестация является одной из наиболее распространенных форм оценки работы персонала, а точнее - соответствия занимаемой должности.

Проведение аттестации:

1. Состав рабочих групп экспертной и аттестационной комиссий (Экспертная комиссия, Аттестационная комиссия)
2. Документы, предоставляемые на работника (Отзыв (характеристика))
3. Проведение экспертной оценки.
4. Экзамен. Заседание аттестационной комиссии.
5. Результаты аттестации.

Аттестация кадров – важная составная часть управления персоналом, наиболее эффективная форма оценки кадров. Обязательной аттестации подлежат работники в предусмотренных отдельными законами случаях. Добровольная аттестация проводится по усмотрению (решению) администрации с целью оптимизации управления

персоналом, а значит, для повышения работоспособности и устойчивости бизнеса.

Аттестация является одной из наиболее распространенных форм оценки работы персонала, а точнее - соответствия занимаемой должности.

Сегодня текучесть кадров - также одна из многих проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия. Следует различать ее естественный уровень в пределах 3-5% от численности персонала и повышенный, вызывающий значительные экономические потери. Естественный уровень способствует обновлению производственных коллективов. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется по различным причинам, на их место приходят новые сотрудники -- в таком режиме живет каждое предприятие.

Другое дело, когда текучесть существенно превышает 3-5%. В этом случае издержки становятся значительными и возрастают с увеличением оттока кадров. Как правило, отток связан с увольнением работников. За последнее время наиболее остро проблема массовых увольнений возникает в виде реакции на экономико-политическую ситуацию, взять хотя бы последствия кризиса в августе 1998 года, когда наблюдались массовые сокращения работников, например, финансовой сферы. Затем, приспособившись к новым условиям, предприятия были вынуждены опять набирать персонал. В результате непродуманной политики повального сокращения персонала и последовавшего затем аврального набора происходит разрушение сложившихся коллективов.

Высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия, хотя в некоторых случаях

уровень текучести высок из-за специфики производства (например, большой объем сезонных работ).

Вся деятельность по управлению текучестью кадров в рамках общего управления персоналом можно представить в виде следующих последовательных стадий:

Рассмотрим содержание каждого из этапов более подробно.

1 этап. Определение уровня текучести кадров. На этой стадии необходимо ответить на главный вопрос - является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям, недополучению прибыли предприятием? Отмеченный выше уровень в 3-5 % не должен восприниматься как некий индикатор, поскольку профессиональная мобильность на конкретном предприятии формируется под воздействием совокупности факторов - отраслевая принадлежность, технология производства, трудоемкость работ, наличие/отсутствие фактора сезонности в производственном цикле, стиль руководства, уровень и принципы корпоративной культуры. Поэтому при определении индикативного уровня следует провести анализ динамики трудовых показателей предприятия за возможно больший период времени (последние годы), выявить наличие и величину сезонных колебаний текучести.

2 этап. Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров. Это очень важный этап и в то же время один из наиболее трудоемких, поскольку для его проведения необходимы специальные данные. Дело в том, что с началом проведения в стране экономических реформ одним из первых управленческих аспектов, которым стали пренебрегать предприятия, стало нормирование труда, изначально призванное выявлять резервы производительности труда. Предприятий, на которых ведется учет затрат рабочего времени, разрабатываются, соблюдаются и регулярно пересматриваются трудовые нормы, на сегодняшний момент можно назвать единицы. Однако проблемой следует заниматься в любом случае, поэтому

необходимо хотя бы приблизительно оценить величину потерь, которая в любом случае в основном складывается из следующих показателей:

- потери рабочего времени - временной интервал между увольнением сотрудника и принятием нового работника, в течение которого незаполненное рабочее место не производит продукцию;

- потери, вызванные проведением процедуры увольнения -выплаты выходных пособий увольняющимся работникам (если они производились).

Здесь можно также учесть законодательные особенности начисления выплат, производимым по разным основаниям увольнения. При сокращении штатов и при увольнении по собственному желанию суммы выплат будут разными. Консультацию по данным вопросам может дать юридическая служба (юрист) предприятия Т.е. можно рассчитать «переплаченные» средства и также включить их в потери; затраты рабочего времени сотрудника кадровой службы, оформляющего увольнение; потери, связанные с судебными издержками, связанными с незаконным увольнением, последующим восстановлением и оплатой времени вынужденного прогула. Эта статья потерь может быть весьма значительной, т.к. шансы на восстановление на прежнем рабочем месте весьма велики.

Потери, вызванные проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место:

- затраты на поиск кандидатов (объявления в средствах массовой информации, рекламные щиты с объявлением о приеме на работу и др.);

- затраты на отбор кандидатов (затраты рабочего времени кадровой службы, осуществляющей процедуру отбора-тестирование, собеседование, просмотр анкет и др., и финансовые затраты на те же процедуры);

- затраты, вызванные оформлением принятых на работу (затраты рабочего времени работников кадровой службы,

осуществляющих данное оформление, и финансовые затраты на эту процедуру);

- прямые затраты по поиску, отбору и оформлению кандидатов в виде оплаты услуг кадровых агентств, организаций, осуществляющих подбор персонала. затраты на обучение принятого на работу сотрудника

- затраты на проведение трудовой адаптации работника, обучение на рабочем месте (наставничество, самообучение, помощь коллег по работе и др.);

- затраты на обучение с отрывом от производства; снижение производительности труда сотрудников, решившихся уволиться.

Подобные сведения можно получить не только в ходе разработки специального социологического исследования на основе опроса, интервьюирования, но также и при анализе данных качественно проведенной аттестации персонала

#### **Контрольные вопросы:**

1. «Трудовой коллектив» это...
2. Какие есть принципы управления персоналом?
3. Что такое «Аттестация»?
4. Какие есть виды трудовых коллективов?
5. Как проводится аттестация?
6. Что означает слово «Управление»?
7. В чем заключается сущность управления человеческими ресурсами?
8. Что такое подготовка кадров?
9. Что вы понимаете под словом эффективность управления кадрами?
10. Что такое подбор кадров?

## ТЕМА 10. МОТИВАЦИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

### План:

10.1. Сущность и понятие мотивации. Потребность и ее классификация.

10.2. Особенности управления мотивациями. Теории мотивации.

10.3. Модели и стратегии мотивации. Подходы выбора стратегии мотивации.

Контрольные вопросы

### 10.1. Сущность и понятие мотивации. Потребность и ее классификация.

Мотив (от лат. приводить в движение, толкать) — внутренний побудитель деятельности, придающий ей личностный смысл.

Мотивы – это осознанные индивидом побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением определенных потребностей, отвечающие на вопрос: «Ради чего эта деятельность совершается?» Мотив предполагает знание о тех материальных и идеальных объектах, которые способны удовлетворить потребность, и тех действиях, которые способны привести к ее удовлетворению.<sup>13</sup>

За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации.

---

<sup>13</sup>С.Ю. Трапицына Учебное пособие «Мотивация персонала в современной организации», 2010. С 6.

Мотивация (motivation) – это готовность, желание человека выполнять какую-то определенную работу, обусловленная тем, что это удовлетворяет ту или иную его потребность.<sup>14</sup>

Адам Смит (1723-1790) шотландский экономист, философ-этик; один из основоположников современной экономической теории.<sup>15</sup>

Ещё со времён Адама Смита традиционно считалось, что если работник получает оплату за свой труд, значит, он должен быть доволен. Труд часто рассматривался лишь как средство заработка. Между тем, результаты исследований свидетельствуют о том, что оплата труда является необходимым, но недостаточным условием мотивации трудовой деятельности.

Разработано множество часто противоречивых теорий для объяснения того, почему индивид действует; почему он выбирает именно те действия, которые совершает; почему некоторые люди обладают более сильной мотивацией, чем другие, в результате чего добиваются успеха там, где имеющие не меньшие возможности и способности терпят неудачу. Одни психологи отдают предпочтение роли внутренних механизмов, ответственных за действия индивида; другие видят причину мотивации во внешних стимулах, поступающих от окружающей среды; третьи изучают основополагающие мотивы как таковые, делая попытку выяснить, какие из них являются врожденными и какие – приобретенными; четвертые исследуют вопрос о том, служит ли мотивация для ориентирования деятельности индивида с целью достижения определенной цели или же



<sup>14</sup> Там же.

<sup>15</sup> Учебник «История экономических учений». Гусейнов Р.М., Горбачева Ю.В., Рябцева В.М. 2000 год Новосибирск, С 17.



просто является источником энергии для поведенческих актов, определяемых другими факторами, такими, например, как привычка.

Для того чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления:

-что в деятельности человека находится в зависимости от мотивационного воздействия;

-каково соотношение внутренних и внешних сил;

-как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

Человека побуждает к активным действиям, в том числе и к труду, необходимость удовлетворения различных потребностей.

Потребности – это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека.

Мотивы к труду формируются до начала профессиональной трудовой деятельности. Человек усваивает ценности и нормы трудовой морали и этики, закладывающие основы его отношения к труду. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Создание, поддержание и формирование условий для побуждения людей является достаточно сложным делом. Так как мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Однако имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала и в привлекательности труда, ее творческом характере, в высокой оплате труда, и в служебном росте.

Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это

действие. Мотивы поддаются осознанию. Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.

Выделяют следующие основные типы мотивов:

-мотив как внутренне осознанные потребности, побуждающие к действиям, связанным с их удовлетворением;

-мотив как неосознанная потребность;

-мотив как инструмент удовлетворения потребности.

Например, мотивом может стать цель, если приобретает для человека особый смысл;

-мотив как намерение, побуждающее поведение;

-мотив как комплекс перечисленных факторов.

Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека. Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует его мотивационную структуру. У каждого человека она индивидуальна и обуславливается множеством факторов: полом, возрастом, образованием, воспитанием, уровнем благосостояния, социальным статусом, должностью, личными ценностями, отношением к труду, работоспособностью и т.д. Изучить эту структуру - это задача менеджера.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит оттого, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

Мотивационная структура личности достаточно стабильна, но поддается целенаправленному формированию и изменению, например, в процессе воспитания, что приводит и к изменению поведения.

Для успешного руководства подчиненными необходимо хотя бы в общих чертах знать основные мотивы их поведения и способы воздействия на них (развитие желательных, ослабление нежелательных) и возможные результаты таких усилий.

Стимулирование внешнее побуждение влияющее на поведение человека в сфере труда, его заинтересованность.

Выделяют два варианта стимулирования - мягкий и жесткий.

Жесткое стимулирование предполагает принуждение людей к определенным действиям и основывается на некоем ценностном минимуме (страхе). Его примером служат сдельная заработная плата или оплата за конечный результат, отсутствие социальной защиты.

Мягкое стимулирование основано на побуждении к деятельности в соответствии с ценностным максимумом. Его инструментом является, например, социальный пакет (благ, гарантий).

Идеальный вариант мотивационного механизма предполагает, что внутренние мотивы (желания) должны первенствовать по отношению к внешним положительным мотивам (побуждению), а те, в свою очередь, иметь приоритет перед внешними отрицательными мотивами (принуждением).

Говоря о системе управления людьми в организации, необходимо отдавать себе отчет в том, что мотивация - это не столько технологии, процедуры, документы и регламент, сколько искусство, потому что обращаться приходится как к разуму, так и к чувствам сотрудника, т.е. нужно не просто ставить задачи перед подчиненными и требовать их выполнения, а нужно вовлекать сотрудников в решение общей задачи и все должны понимать, что они одна команда, идущая к общей цели.

### *Потребность и ее классификация*

Потребность – нужда в чем-либо, необходимом для поддержания жизнедеятельности индивида, социальной группы, общества, внутренний побудитель активности. Потребности выражают взаимосвязь субъекта и его деятельности и проявляются во влечениях, интересах, целях и в конечном счете, в поведении.

Мак Дугалл У. – англо-американский психолог	В основе классификации потребностей – инстинкты человека.
Додонов Б.И. – русский психолог	Различает виды потребностей в связи с эмоциями человека.
Мюррей Г. – американский психо- лог	Различает потребности по способам их удовлетворения – первичные и вторичные, явные и латентные. По функциям и формам проявления – интравертивные и экстравертивные. По проявлению на действенном (вербальном) уровне – эгоцентрические (социоцентрические).
Маслоу А. – американский психо- лог	Различает потребности по уровням значимости (иерархия потребностей), т.н. «Пирамида потребностей Маслоу».
Гилфорд Д. – американский пси- холог	Различает потребности в зависимости от мотивационных факторов, т.е. мотивов.

Существуют различные классификации потребностей человека. На самом деле их можно объединить в три группы:

-биологические (естественные, врожденные, физиологические, органические, природные) – потребности, которые связаны с биологической природой человека. - социальные – потребности, которые связаны с общественной природой человека.

-духовные (идеальные, познавательные, культурные) – потребности, которые связаны с познанием окружающего мира, самого себя и смысла своего существования.

Особенности человеческих потребностей:

-все потребности человека взаимосвязаны.;

-не все потребности человека могут быть удовлетворены,

-потребности не должны противоречить нравственным нормам общества;

-неиссякаемость, нескончаемость, бесконечное множество потребностей.

Описывая человеческие потребности, американский психолог А.Маслоу<sup>16</sup> охарактеризовал человека как «желающее существо», которое редко достигает состояния полного, завершеного удовлетворения.

Дополнительно рассмотрим сведения о том, что лежит в основе классификации потребностей с точки зрения известных психологов.<sup>17</sup>

Потребности можно классифицировать по объектам и субъектам:

По субъектам:

- индивидуальные, коллективные, общественные (потребности в еде, одежде, жилье; потребности трудового коллектива в квалифицированном руководстве, благоприятном психологическом климате, нормальных условиях

<sup>16</sup>Маслоу А. Мотивация и личность. — СПб.: Питер, 2008 стр. 25

<sup>17</sup>www.egeteka.ru

труда; общественные – снижение уровня инфляции и безработицы, экономический рост);

- потребности домохозяйств, предприятий, государства как субъектов экономики (домохозяйств – в лучших товарах по низким ценам; предприятий – в повышении конкурентоспособности продукции, снижении затрат, увеличении прибыли; государства – в увеличении поступлений в бюджет).

По объектам:

- физиологические (в пище, одежде, жилье) – порождены существованием человека как биологического существа; социальные (в общении, информации, образовании) – возникают у человека как социального существа.

- материальные – потребности в материальных благах и услугах;

- духовные – в творчестве, самовыражении, самосовершенствовании.

- первоочередные – удовлетворяются предметами первой необходимости;

- непервоочередные (второстепенные) – удовлетворяются предметами роскоши.

По степени реализации:

- абсолютные потребности – возникли и выявлены при данном уровне развития науки, техники, производства.

- действительные – могут быть реализованы при достигнутом уровне науки, техники, производства в стране.

- платежеспособные – которые человек может удовлетворить при соответствующем соотношении уровня дохода и цен.

Потребности имеют исторический характер, зависят от культурного уровня страны, экономических, национальных, религиозных, географических, климатических и др. особенностей.

## 10.2 Особенности управления мотивациями. Теории мотивации.

Система мотивации персонала в компании – это комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только непосредственно к работе, но прежде всего к особенной старательности и активному желанию работать, к получению высоких результатов своей деятельности и к желанию совершенствоваться, как профессионала. Невозможно мотивировать сотрудников насильственным образом.

Политика в области мотивации и стимулирования сотрудников в большинстве случаев преследует две цели:

- выработать у сотрудника желание наиболее эффективным способом добиваться поставленных перед ним целей и задач;

- повысить лояльность, приверженность сотрудника компании.

Низкая мотивация сотрудников может привести к негативным последствиям в компании:

- падению производительности труда;
- ухудшению социально-психологического климата в коллективе;

- снижению качества труда; ухудшению имиджа компании на рынке.

Знание механизма мотивации позволяет руководителю разнообразить формы признания и оценки труда работников и эффективно их использовать в различных ситуациях.

Управление мотивацией труда включает:

- выбор мотиваторов труда;
- политику заработной платы (кто как работает, тот так и получает заработную плату);

- политику вознаграждений и услуг (вознаграждение за определенные работы);

- политику участия в успехе (политика участия в успехе компании);

-управление затратами на персонал.

Выбор мотиваторов труда является основой управления трудом.

Мотивация труда связана с природой стимулов к труду. Построение схемы «потребности — интересы — стимулы (мотивы) — вознаграждение» помогает понять, как осуществляется побуждение человека к активному труду.

Чтобы эффективно использовать мотивацию для усиления управленческого воздействия и достижения организационных целей, необходимо хорошо представлять себе ее структуру как объекта управления. Под структурой мотивации понимаются составляющие ее и упорядоченные определенным образом элементы — потребности, интересы, способности, желания, ожидания, ценностные ориентации, установки. Рассмотрим кратко эти составляющие.

В основе мотивации работника, как и каждого человека, лежат потребности. Они выступают внутренними, глубинными источниками развития личности и ее деятельности. Масштабы различия в поведении разных людей в одной и той же ситуации — это параметр, сигнализирующий о различиях их мотиваций. С другой стороны, сходство действий одного и того же человека в разных ситуациях свидетельствует о силе его внутренней мотивированности. Пока потребность не удовлетворена, она активизирует деятельность и влияет на нее.

Современная практика показывает, что с точки зрения управления важнейшими являются три типа мотиваций, обусловленных потребностями: в достижении цели, в присоединении (общении) и во власти. Все они особенно значимы в сфере управленческого труда.

Важную роль в мотивации играет интерес — особая форма проявления потребности, обеспечивающая направленность личности на осознание и достижение определенных целей деятельности. Отличительным признаком действия



интереса является видимое усиление мотивации, проявляющееся в повышенном внимании к объекту, в динамике мышления, в интеллектуальном и ином напряжении. Можно считать, что интерес есть катализатор мотивации.

В практике менеджмента носителями интересов выступают так называемые «связанные группы». Это лица, группы или организации, вступающие в определенную сделку, договорный процесс, где все участники зависят друг от друга. Каждая группа вносит свой специфический вклад в предприятие и заинтересована в компенсации этого вклада в различной форме.

Так, при распределении прибыли интересы связанных групп, как правило, состоят в следующем:

- собственники (акционеры) заинтересованы в дивидендах;

- государство — в росте выпуска продукции и прибыли как налоговой базы;

- персонал — в оплате труда и в своей доле прибыли;

- финансисты, инвесторы, кредиторы, непосредственно не связанные с предприятием, — в росте прибыли как факторе повышения курса акций, платежеспособности и накопления финансовых ресурсов;

- руководство (администрация, наемные менеджеры) — в сохранении большей части прибыли на предприятии с целью его дальнейшего развития и экономического укрепления своей исполнительной власти и личной незаменимости.

На выбор поведения работника (мотивацию) и эффективность трудовой деятельности сильное влияние оказывают его жизненная позиция, привычки, традиции, уровень культуры, другие накопленные личностные, индивидуальные ценности, подчас трудноотделимые от мотивов. На их базе работник принимает решение, что ему делать и как. Оно может отличаться от общепринятых норм и указаний и вызывать существенные отклонения от результата, ожидаемого коллегами и руководством. Ценности работников не

являются чем-то, что можно увидеть, пощупать, и поэтому они часто ускользают от внимания менеджера. Их можно распознать и оценить только путем кропотливого изучения личности и ее реакций, с большими затратами усилий и времени. Но если удастся выявить их, сформировать и развить в духе приверженности целям организации, то эффект превзойдет все ожидания. В этом состоит задача в первую очередь руководителей, менеджеров.

Индивидуальные ценности самих менеджеров, и особенно государственных служащих, могут достаточно радикально повлиять на эффективность функционирования организации в целом.

Сложность и значимость взаимодействия индивидуальных ценностей менеджера и ценностей организации заметно проявляются в ситуациях заседаний, пресс-конференций и т. п. На вербальном, словесном уровне обсуждение проблем обычно проходит в терминах ценностей организации. Однако уже позы, жесты, гримасы и интонации могут выдавать не высказываемые и частично неосознанные индивидуальные ценности и предпочтения. Кто-то из руководителей подразделений может быть вдохновлен перспективой реорганизации, обновления; другой может нуждаться, прежде всего, в ощущении солидарности с группой, которую он представляет, защищая ее от возможного сокращения штатов; третий, наоборот, испытывает потребность в лояльности своему руководству; многие другие, не задумываясь, поддерживают позицию большинства коллег-менеджеров и т. д. Иначе говоря, выявление и консолидация личных и коллективных ценностных установок персонала — важная мотивационная составляющая управленческого труда. Наиболее действенным средством ее реализации является личный пример руководителя.

Для менеджера центральное место в формировании мотивации работника часто занимают цели. Цель — это осознанно предвосхищаемый результат деятельности.

Правильно выбранная (поставленная), понятная работнику и принятая им цель мобилизует его на достижение результата. В противном случае, не зная, куда и зачем двигаться, работник впустую затрачивает много сил, ресурсов и зачастую не получает нужного результата или получает его дорогой ценой, что сильно демотивирует работника. Это проявляется еще ярче, если работник не принимает для себя цель совместной деятельности, воспринимает ее как лично чуждую.

Правильный выбор (постановка) целей предполагает мотивирующее воздействие, если их характеризует:

- тщательное обоснование;
- ясность и доступность;
- иерархичность и приоритетность;
- переход от краткосрочных к перспективным;
- коллективность обсуждения и разделяемость участниками реализации;
- реальность и соотнесение с возможностями;
- конкретность и планомерность достижения;
- контроль актуальности и пересмотр при необходимости.

Сильным мотивирующим элементом является ожидание. Характеристики процесса и результата деятельности зависят от того, в какой мере работник предвосхищает вознаграждение (стимул), а затем чувствует себя вознагражденным в связи с достижением цели. Жизненный опыт учит работника, что подчас даже настойчивые усилия не гарантируют достижения цели. Так у человека формируется представление (ожидание) о том, насколько достижима цель. Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает. В противном случае люди устают от несбывшихся ожиданий и уровень мотивации их может снизиться вплоть до отрицательных величин. В современной российской практике несбыточность обещаний властей улучшить жизнь влечет экономические и социальные потрясения.

С точки зрения управления мотивация и стимулирование есть взаимосвязанные средства повышения эффективности труда персонала. Руководителям и менеджерам всех уровней важно уметь осуществлять взаимонастройку механизмов мотивации и стимулирования для достижения целей организации.

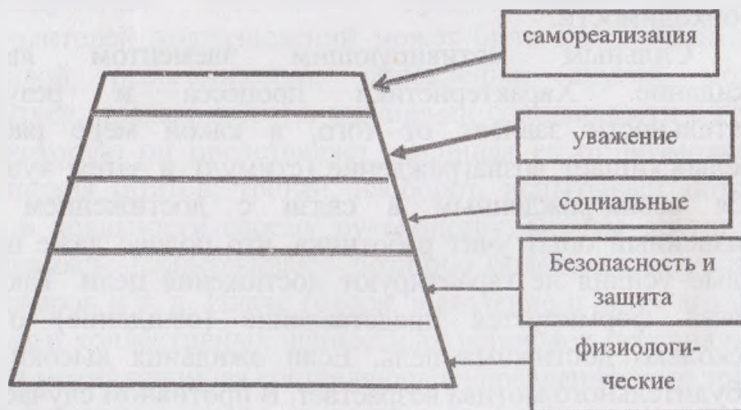


Теория мотивации, теория X, теория Y, теория ожидания, теория гигиены, теория справедливости, теория превосходства потребностей.

Развитие теории мотивации началось с начала XX века.

Абрахам Харольд Маслоу (1908-1970) – известный американский психолог и психиатр, один из основателей гуманистической психологии.

По Маслоу – иерархия потребностей в соответствии с их весомостью:<sup>18</sup>



*Рис.10.1. Пирамида потребностей по Маслоу.*

<sup>18</sup>Учебное пособие “Менеджмент”. Сабирджанова Д.К. Т., 2003. стр 164.

Потребности человека образуют иерархическую систему, где каждая потребность имеет свой уровень значимости. По мере их удовлетворения они уступают первенство другим потребностям.

Потребности человека многообразны. Наибольшее распространение получила теория американского ученого А. Маслоу, согласно которой все потребности по принципу иерархии располагаются в следующем восходящем порядке от «низших» материальных до «высших» духовных:

- физиологические потребности (в еде, питье, сне и т.д.);
- потребность в безопасности (защита от боли, гнева, страха и т.д.);
- социальные потребности (любви, нежности, причастности к какой-либо группе и т.д.);
- признание обществом (самоуважение, достижение цели, одобрения и т.д.);
- потребность в самореализации.



Эту классификацию потребностей можно дополнить выделением потребностей материальных и духовных, рациональных и иррациональных, абсолютных и действительных, осознанных и не осознанных, ложно понятых и др. Известны также потребности, которые возникают в процессе развития цивилизации (современное медицинское обслуживание, транспорт, и т. д.).

За способом удовлетворения потребности разделяют на индивидуальные (одежда, еда, жильё, и т. д.) и коллективные (общественный порядок, безопасность, и т. д.).

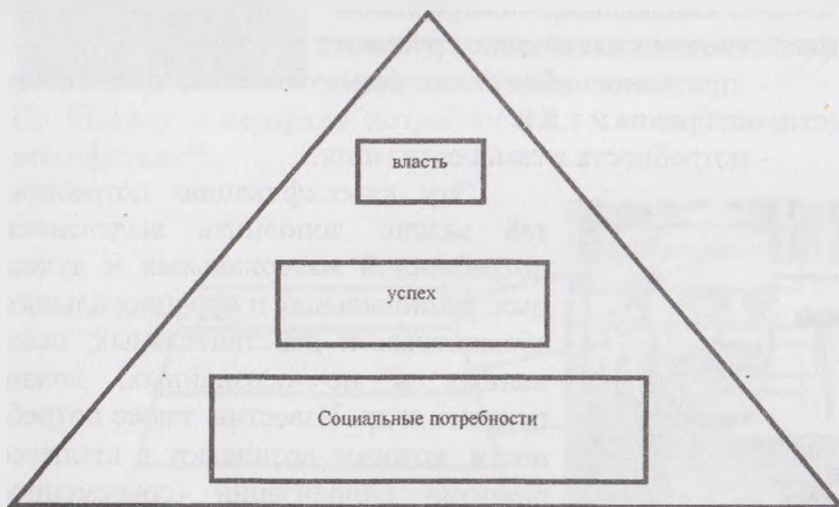
Теория Маслоу получила дальнейшее развитие в теориях Мак Клелланда и Герцберга.

Дэвид Макклеланд (David C. McClelland ) родился 20 мая 1917 года в США. В 1941 году он получает степень доктора психологии в Йельском университете.

Основные работы:

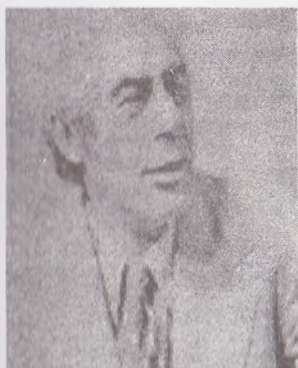
- «Достигающее общество»;
- «Пьющий человек: алкоголь и человеческая мотивация»;
- «Человеческая мотивация».

С его точки зрения, в наши дни наибольшую значимость приобретают потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней как правило удовлетворены.



*Рис.10.2. Теория МакКлелланда.<sup>19</sup>*

<sup>19</sup>Петров В.В. "Теории мотивации". 2005. стр 35.



Фредерик Ирвин Герцберг (1923-2000) - американский психолог, который стал одной из самых влиятельных фигур в сфере управления бизнесом. Он добился известности как автор двухфакторной теории мотивации, которая ввела в широкое обращение понятие мотиваторов и гигиенических факторов. В основе теории Ф. Герцберга лежат следующие положения:

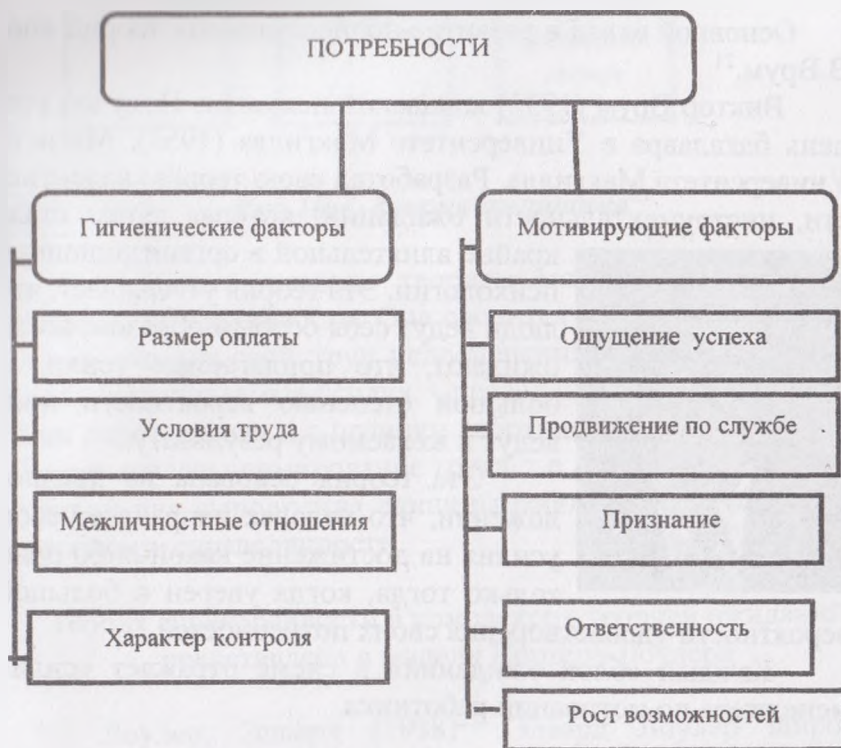


Рис. 10.3. Теория Ф. Герцберга<sup>20</sup>

<sup>20</sup>Петров ВВ "Теории мотивации". 2005. С 44.

-потребности делятся на гигиенические и мотивирующие факторы (ощущение успеха, продвижение по службе, признание, ответственность, рост возможностей);

-наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой;

-для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов;

-для эффективной мотивации подчиненных руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

### *Процессуальные теории мотивации*

Основной вклад в развитие процессуальных теорий внес В.Врум.<sup>21</sup>

Виктор Врум (1932) канадский психолог. Получил степень бакалавра в Университете Макгилла (1953). Магистр Университета Макгилла. Разработал свою теорию валентности, инструментальности ожиданий, которая затем стала



крайне влиятельной в организационной психологии. Эта теория утверждает, что люди ведут себя особым образом, когда ожидают, что прилагаемые усилия с большой степенью вероятности приведут к желаемому результату.

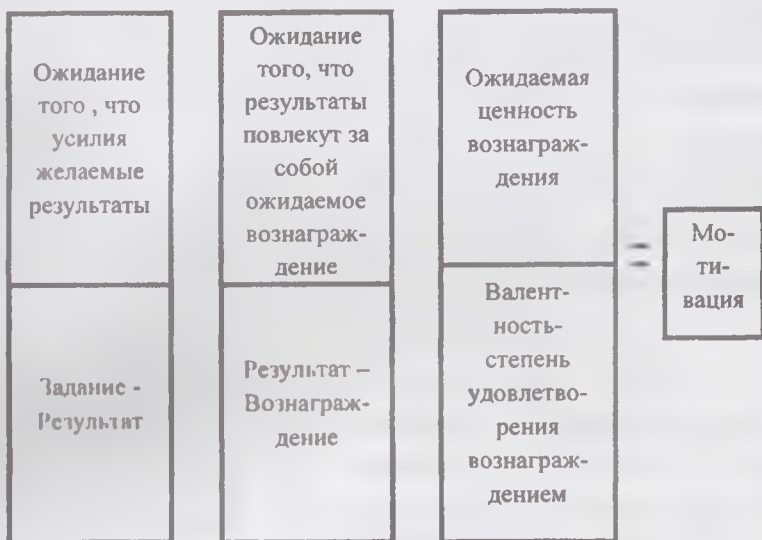
Эта теория основана на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей.

Каждый «блок ожиданий» в схеме отражает усилия менеджера по мотивации работника.

---

<sup>21</sup>[www.vivanove.ru](http://www.vivanove.ru)





*Рис.10.4. Теория ожидания<sup>22</sup>*

К процессуальным теориям можно также отнести теорию справедливости. Она сводится к тому что, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Справедливость оценки с позиции работодателя и с позиции работника может отличаться. В этом случае нормирование труда, т.е. оценка необходимых усилий для выполнения единицы работы может разрешить проблему справедливости.

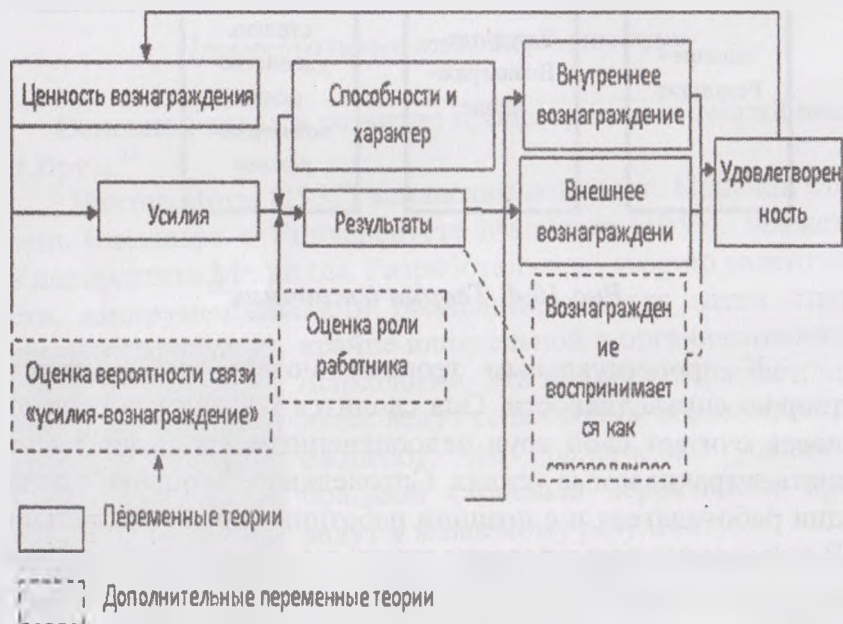
Теория справедливости в комплексе с теорией ожиданий представлена в модели Портера-Лоулера

Лоулер, Эдвард (1938)<sup>23</sup> Эдвард Лоулер широко известен в научном мире благодаря своему оригинальному

<sup>22</sup>Петров ВВ "Теория мотивации" 2005год стр 55

<sup>23</sup>www.hrm.ru

мышлению и исследованиям в области психологии отношения к зарплате, теории ожиданий, теории справедливости и анализу влияния характеристик труда на мотивацию работника. В деловых кругах он ценится как ведущий специалист в области заработной платы, а с недавних пор, и как автор работ по проблемам повышения эффективности организаций посредством использования различных форм участия работников в управлении. Лаймон Портер (его научный руководитель).



*Рис.10.5. Теория модели Портера-Лоулери*

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, в которые входят элементы теории справедливости и теории ожидания.

Эта теория основана на том, что мотивация есть функция потребностей, ожиданий и справедливости вознаграждения. Один из самых важных выводов этой теории состоит в том, что результативный труд всегда ведет к удовлетворению работника.

Теория справедливости, разработанная Стейси Адамсом.



Джон Стейси Адамс, психолог, изучавший поведение и рабочую среду, выдвинул свою теорию справедливости в мотивации труда в 1963 году.

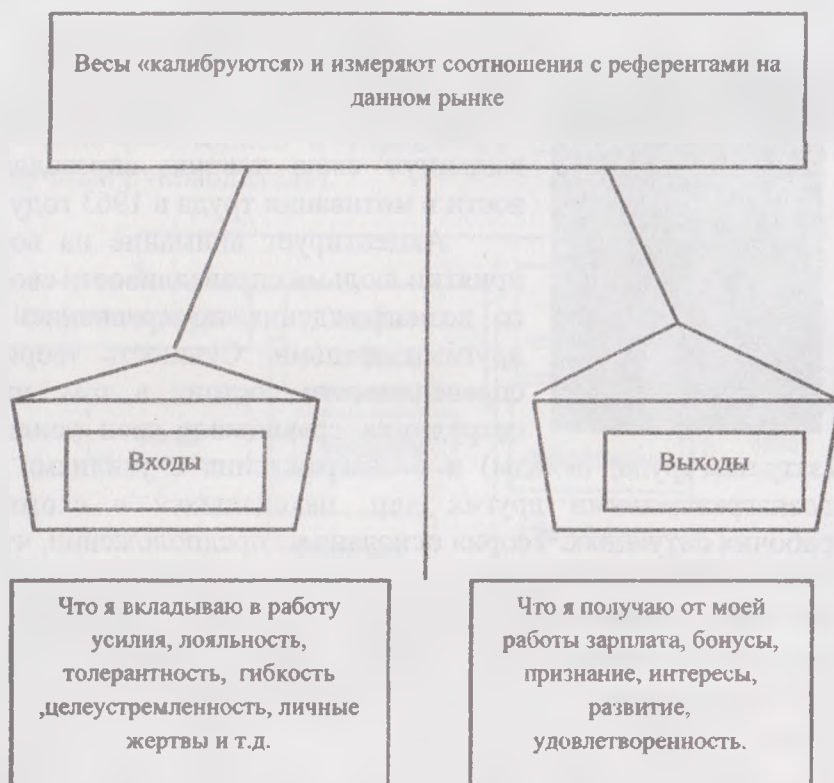
Акцентирует внимание на восприятии людьми справедливости своего вознаграждения по сравнению с другими людьми. Сущность теории справедливости состоит в том, что сотрудники сравнивают свои усилия (затраты труда, вклады) и вознаграждения с усилиями и вознаграждениями других лиц, находящихся в схожих рабочих ситуациях. Теория основана на предположении, что люди, работающие за вознаграждение, получаемое от организации, мотивируются желанием получить справедливое вознаграждение за выполняемую работу. Справедливость своего вознаграждения работники оценивают соответствием затрат (усилий) и результатов.

Затраты относительно работы включают образование, опыт, квалификацию, способности, трудовые усилия, стаж работы, преданность организации и т. д.

Результаты включают зарплату, долю в прибылях, признание, продвижение, дополнительные льготы и привилегии и т. д. Соответствие затрат и результатов сравнивается с аналогичным соотношением у других людей. Справедливость устанавливается, когда соотношение между результатами и затратами у разных людей одинаково.

Если баланс соотношения затраты—результаты нарушается, например, работник считает, что за аналогичную

работу коллега получил больше, у него возникает ощущение несправедливости, обиды, неудовлетворенности, психологического напряжения.



*Рис 10.6. Диаграмма теории справедливости Адамса - рабочая мотивация.*

На диаграмме подчеркивается, что калибровка весов – сравнение соотношения вход – выход – это важный аспект, а не только суждение о том, соответствует ли вознаграждение вложениям.

Чтобы восстановить справедливость, сотрудник предпринимает определенные действия: он может уменьшить

затрачиваемые усилия, либо пытается повысить уровень своего вознаграждения, либо принимает решение об увольнении и подыскивает новую работу, где будет более справедливое соотношение между затратами и результатами. Менеджер должен опередить сотрудника и мотивировать его так, чтобы исправить дисбаланс между затратами и результатами и устранить несправедливость. Люди должны считать получаемое вознаграждение справедливым, эквивалентным затраченным усилиям. В противном случае мотивация к труду снижается.



Дуглас Мак Грегор (1906-1964) американский социальный психолог.

Дугласом Мак Грегором были предложены теория «Х» и теория «У», рассматривающие мотивацию человека с двух противоположных сторон.<sup>24</sup>

Согласно теории Макгрегора, подход к мотивации может быть выбран на основании отношения человека к труду.

Выделяют два типа работников: Х и У.

Основные характеристики работника типа Х:

- от природы ленив, не хочет работать;
- не хочет нести ответственность, избегает напряжения нервных сил;
- не инициативен, если к этому его не подталкивать.

Поэтому его нужно принуждать к работе путем наказания или поощрения.

Основные характеристики работника типа У:

- существует естественная потребность в работе;
- стремится к ответственности;
- творческая личность.

<sup>24</sup>Петров В В. "Теории мотивации". 2005. стр 45.

Поэтому его нужно побуждать к работе, а не принуждать.

### **10.3. Модели и стратегии мотивации. Подходы выбора стратегии мотивации.**

Модели мотивации, предлагаемые различными исследователями для изучения содержания мотивации и мотивационных процессов, весьма многочисленны. Модели мотивации построены по различным основаниям, достаточно эклектичны и отличаются друг от друга. Модели мотивации могут использоваться в психологии, в менеджменте, для изучения конкретной ситуации. Модели мотивации практически не имеют социального аспекта, а основополагающими понятиями в них являются потребность и вознаграждение, поэтому процессы мотивации сведены к процессу побуждения.

Существуют процессуальные и содержательные модели мотивации. К содержательным моделям относятся модели мотивации, которые основаны на идентификации потребностей и мотивов, а к процессуальным – те модели мотивации, в основании которых лежит поведение людей, обусловленное их восприятием и познаниями. Содержательные модели мотивации строили, например, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, А. Маслоу. К процессуальным моделям мотивации относятся модели ожидания, справедливости, модель Пертера-Лоулера.

Модель мотивации Маслоу является бихевиористской, и согласно ей потребности человека имеют свою иерархию, и должны удовлетворяться последовательно, начиная с нижних уровней пирамиды Маслоу – удовлетворения физиологических потребностей. Эти потребности и рассматриваются как мотивы, определяющие поведение субъекта. Субъекта с ярко выраженными потребностями в успехе, власти и причастности, следует мотивировать задачами, для

решения которых требуется проявление лидерских качеств, оказание влияния, проявление инициативы. Ф. Герцберг предложил свою модель мотивации, основанную на потребностях. Согласно этой модели удовлетворенность или недовольство от выполнения работы это разные величины, и связаны они с разными вещами. Герцберг выделил группу мотиваторов – факторов, связанных непосредственно с трудом, которые определяют уровень удовлетворенности работой – и отнес к ним карьерный рост, успех, одобрение, признание, ответственность. Также им была выделена группа так называемых гигиенических факторов, связанных с окружающей средой в процессе труда, и определяющих степень неудовлетворенности работой, отнеся к ней условия работы, политику компании, отношения с коллегами, заработок и т.д. Модель мотивации Герцберга показала прямую зависимость производительности труда от того, насколько благоприятны мотивационные и гигиенические факторы. Модель, предложенная Скиннером, показывает важное значение системы обратной связи между руководством и работниками, постоянного информирования последних о взаимосвязи их поведения и возможными последствиями.

Модель мотивации В. Врума, так называемая модель ожиданий, основана на положении о том, что только наличие потребности не мотивирует человека на достижение цели. Необходима определенная интенсивность мотивации, которая складывается из желания реализовать определенное поведение и достаточно высокая степень уверенности в том, что поведение это приведет к требуемому результату. Модель Портера-Лоулера по сравнению с предыдущими моделями мотивации более полно представляет характеристику самого процесса мотивации. Эта модель содержит пять переменных: усилие, восприятие, результат, вознаграждение, удовлетворение. Модель помогает выявить зависимость результата от приложенных усилий, уровень которых определяется значимостью вознаграждения и степенью

уверенности в его получении в результате затраченных усилий.

Стратегии мотивации – это ключ к достижению ваших целей. Это небольшие практики, которые можно использовать, чтобы усилить свою мотивацию или найти ее в себе.

Стратегии мотивации не занимают много времени, но их ежедневное повторение повышает их эффективность и вашу возможность черпать от них силу.

Процесс выбора стратегии осуществляется на основе сформированных стратегических альтернатив.

На выбор стратегии влияет множество факторов, в том числе:

- вид бизнеса и особенности отрасли, к которой относится компания;
- характер целей, которые ставит перед собой компания;
- ценности, которыми руководствуются при принятии решений высшие менеджеры;
- финансовые ресурсы и обязательства компании по уже принятым решениям;
- степень зависимости от внешней среды;
- фактор времени.

Сформированные стратегии оцениваются по степени пригодности для достижения главных целей компании и соответствия их требованиям окружения, а также возможностям развития организации.

А. Томпсон и А.Стрикланд (ученые написали книгу Стратегический менеджмент) предложили матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию и конкурентной позиции компании.

Матрица Томпсона-Стрикланда состоит из четырех квадрантов, образованных вертикальной и горизонтальной осями:



-вертикальная ось «быстрый рост рынка-медленный рост рынка»,

-горизонтальная ось «слабая конкурентная позиция- сильная конкурентная позиция».

Первый квадрант представляет перечень стратегий, которые наиболее предпочтительны в случае сильной конкурентной позиции и быстрого роста рынка. Такими стратегиями являются вертикальная интеграция и диверсификация в смежные отрасли.

Во втором квадранте представлены стратегии с быстрым ростом рынка, но со слабой конкурентной позицией. К ним относятся стратегии горизонтальной интеграции, диверсификации, ликвидации.

Третий квадрант характеризуется слабой конкурентной позицией компании и медленным ростом рынка. Наиболее приемлемыми для этого квадранта являются стратегии минимизации издержек, диверсификация, слияние с конкурирующей фирмой.

Наконец, четвертый квадрант – это медленный рост рынка при сильной конкурентной позиции компании. Стратегиями, соответствующими этим исходным данным являются стратегия диверсификации в смежные и новые отрасли, вертикальная интеграция, создание совместных предприятий международная экспансия.

Для того чтобы убедиться, что выбор стратегии осуществлен верно можно воспользоваться следующими вопросами:

- Насколько привлекательна анализируемая рыночная возможность? Степень привлекательности рынка зависит от соотношения угроз и возможностей, выявленных в ходе анализа внешней среды. Чем выше рыночные возможности, измеренные по указанным критериям, тем выше долгосрочная средняя прибыльность участников, действующих на таком рынке.

- Может ли данная стратегия обеспечить устойчивое конкурентное преимущество? Свидетельством устойчивости факторов преимущества является то, что они вносят значительный вклад в обеспечении потребительской стоимости, они могут использоваться в течение длительного времени, их сложно дублировать конкурентами.

- Каковы перспективы успешной реализации стратегии? Подтверждением того, что данная стратегия способна обеспечить обещаемые результаты является наличие необходимых финансовых и человеческих ресурсов, вовлеченность сотрудников в реализацию, согласованность между всеми уровнями стратегии.

#### *Регуляторы мотивации и главные мотиваторы*

Комментируя таблицу Вудкока и Фрэнсиса (два английских ученых, авторы книги «Раскрепощенный менеджер» 1982 год, книга адресована прежде всего руководителям-практикам, желающим повысить квалификацию, приобрести дополнительные знания, опыт и навыки управления людьми.), можно отметить, что:

1. Рабочая среда оказывает мощное влияние на работника, поэтому организациям не стоит жалеть средств и усилий на создание благоприятной обстановки для сотрудников.

2. Вознаграждение сейчас обычно включает не только зарплату, но и много других выплат, а также выходные дни и особенно дополнительные выгоды: жильё, личное медицинское страхование, персональные автомобили, оплаченное питание и т.п.

3. Чувство безопасности связано с наличием работы, с отсутствием неуверенности в завтрашнем дне, с признанием и уважением окружающих, принадлежностью к группе и др.

4. Личностное развитие и рост подчинённых это главная забота хорошего менеджера.

5. Чувство причастности к общему делу присуще каждому работнику, он хочет ощущать свою «нужность» организации, поэтому руководители должны по возможности давать работающим полную информацию.

6. Вудкок и Фрэнсис (два английских ученых, авторы книги «Раскрепощенный менеджер» 1982 год, книга адресована прежде всего руководителям-практикам, желающим повысить квалификацию, приобрести дополнительные знания, опыт и навыки управления людьми) пишут, что большинство людей ищут такой работы, в которой бы содержался «вызов», которая бы требовала мастерства и не была слишком простой. Поэтому даже работы сугубо технического характера, выполняемые механически, необходимо стремиться превратить в интересные, приносящие удовлетворение задания.

Таблица 10.1.

### Регуляторы мотивации

<p>1. Рабочая среда            Рабочее место            Уровень шума            Фоновое звучание            Столовая            Дизайн            Удобства            Чистота            Физические условия работы</p>	<p>2. Вознаграждение            Зарплата и другие выплаты            Выходные            Дополнительные выгоды            Системы медобслуживания            Социальные проблемы</p>	<p>3. Чувство безопасности            Опасение стать лишним            Ощущение своей принадлежности к организации            Уважение и одобрение окружающих            Приемлемый стиль управления            Отношения с окружающими</p>
--	--	---

		Осведомленность о том как в организации об- щаются с работниками
Главные мотиваторы		
4. Личностное разви- тие Ответственность Экспериментирование Новый опыт Возможности для обучения	5. Чувство при- частности Владение информацией Консультации Коммуникация Представитель- ство Совместное при- нятие решения	6. Интерес и вы- зов Интересные проекты Развивающийся опыт Возрастающая ответственность Обратная связь с продвиже- ем к цели

*Экономические и неэкономические способы  
мотивации человека*

Суть экономических мотивов состоит в том, что люди в результате требований, предъявляемых к ним организацией, получают определенные материальные выгоды, повышающие их благосостояние. Они могут быть прямыми – денежный доход, и косвенными, облегчающими получение прямых.

Прямая экономическая мотивация выражается в форме денежных доходов, связанных с трудовой деятельностью: заработная плата, прибыль, различного рода выплаты и льготы. Действенным стимулирующим средством экономической мотивации является также дополнение заработной платы системой итогового вознаграждения - премией.

К неэкономическим способам мотивации относятся организационные и моральные. Организационные способы включают в себя мотивацию целями, привлечением к участию в делах организации, обогащением труда.

Мотивация обогащением труда заключается в предоставлении работникам более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность осуществлять контроль над ресурсами и условиями труда. К моральным методам мотивации относится, прежде всего, признание, которое бывает личным и публичным. Смысл личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в докладах вышнему руководству организации, представляются ему, получают право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие, предоставляется право постановки личного клейма, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат. Публичное признание состоит в широком распространении информации о достижениях работников через различные средства пропаганды, награждения и внесение их в специальные книги.

Специфическими моральными методами мотивации являются похвала и критика. Похвала должна следовать за любыми достойными действиями исполнителей. К ней предъявляются такие требования, как дозированность, последовательность, регулярность, контрастность (необходимы перерывы). Отсутствие похвалы, особенно за хорошую работу, неискренняя похвала - демотивируют. Поэтому необходимо разрабатывать объективные критерии.

Критика тоже должна быть неотвратимой, т.е. следовать за допущенными ошибками. Она должна быть конструктивной, стимулировать действия работника, направленные на устранение ошибок, и указывать на их возможные варианты.

К правилам критики относятся: конфиденциальность, доброжелательность, создаваемая за счет снижения обвинительного акцента, внесения элементов похвалы, уважительного отношения к личности критикуемого, сопереживания ему, высказывания замечаний иносказательно, в косвенной форме; аргументированность; подчеркивание возможности устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь. Любая критика должна восприниматься как форма помощи в деле устранения недостатков.

И в заключение необходимо упомянуть еще одну форму стимулирования - это продвижение в должности, которое дает экономический стимул, организационный стимул, а моральный стимул.

Организационные и морально-психологические факторы мотивируют неодинаково в зависимости от времени пребывания в должности, но после 5 лет ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает.

### **Контрольные вопросы:**

1. Что такое мотивация?
2. Что такое потребности? Какие вы знаете виды потребностей?
3. Что такое мотивирование?
4. Что такое стимулирование? Какие есть виды стимулирования?
5. Что включает в себя управление мотивациями?
6. Какие вы знаете теории мотивации?
7. Какие существуют модели мотивации?
8. Что в себя включает понятие стратегии мотивации?
9. Какие существуют факторы мотивации?
10. Содержательные теории мотивации.

## ТЕМА 11. КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ

### План:

11.1. Понятие и роль системы информации в управлении. Виды информации в управлении и их классификации.

11.2. Информационные системы управления. Информационное обеспечение управленческой деятельности как главная задача коммуникации.

11.3. Межличностные и организационные коммуникации в управлении. Коммуникация как важное связующее звено в осуществлении управленческой деятельности организации.

11.4. Коммуникационный процесс и его этапы. Организация делопроизводства.

Контрольные вопросы

### **11.1. Понятие и роль системы информации в управлении. Виды информации в управлении и их классификации.**

Под информацией понимаются сведения об окружающем мире, которые имеют форму символов как доступных, понятных человеку, так и требующих анализа, осмысления, расшифровки. В управленческой деятельности информация представляет собой совокупность сведений о состоянии управляющей и управляемой подсистем, а также внешней среды. Важнейшим свойством информации является возможность ее многократного использования.

Информация является основным предметом труда руководителей всех уровней управления и специалистов. Информация, используемая для управления, требует тщательной подготовки. Прежде всего из нее должен быть устранен так называемый информационный шум -

информация, которая не имеет прямого отношения к процессам управления. Руководители с высоким уровнем творческих способностей могут из неорганизованной «шумящей» информации извлечь куда больше полезных сведений, чем начинающие, неопытные менеджеры из обработанной и всесторонней. При неосторожном обращении с информацией вместе с информационным шумом может быть устранена, выброшена информация о новых возникающих ситуациях, оригинальных научно-технических или экономико-организационных нововведениях. Поэтому для принятия и реализации подготовка информации управленческих решений должна предусматривать как эвристические (от слова «эврика»), так и формализованные процедуры обработки. Информация, следовательно — необходимая предпосылка соединения и последующего органического срастания процессов труда и развития личности.

#### *Информационные связи в системе управления*

Информация имеет большое значение для внутреннего управления фирмой и ее внешних контактов, и особенно для принятия решений она является ограниченным и дорогим ресурсом производственной активности фирмы.

Научно-техническая революция выдвинула информацию в качестве важнейшего фактора производственного процесса. Информационный процесс необходим как непременное условие работы современной техники, как средство повышения качества рабочей силы, как предпосылка успешной организации самого процесса производства.

Информация нужна всем: управляющим структурам, коллективам предприятий, общественным организациям, всем работающим. Невозможно опираться только на интуицию, на свой жизненный и практический опыт, необходимо получать и осваивать все расширяющуюся информацию, помогающую решать возникающие вопросы. Например, предприятие имеет внутренние информационные



связи (взаимодействие руководства с исполнителями) и внешние информационные связи (взаимодействие с контролирующими смежными предприятиями, потребителями, клиентами и т.п.). От вышестоящих органов на предприятие поступает руководящая информация в виде законов, нормативов, рекомендаций, распоряжений. В вышестоящие органы поступают отчеты и планы. Итак, информация выступает сегодня как один из первостепенных ресурсов, значение которого не меньше, чем значение материальных, сырьевых и других ресурсов. В отличие от большинства ресурсов, которые способны истощаться, информационный потенциал может использоваться многократно как коллективами, так и индивидуальными работниками. При этом он постоянно увеличивается и обогащается. Менеджмент в полной мере использует объективную и своевременную информацию, собираемую, обрабатываемую, сохраняемую и распространяемую с помощью современных научных методов и технических средств. Сейчас это — объективная необходимость, обусловленная, в частности, требованиями рынка адекватно реагировать на возникающие в развивающейся обстановке проблемы. Нужно не только располагать своевременной и точной информацией, но уметь осмысливать ее, делать необходимые выводы и результативно воплощать в управленческих решениях. Отсюда необходимость присутствия информационной составляющей в управлении очевидна, поскольку она является основой всего управленческого процесса.

Виды информации в управлении и их классификации по признакам и характеристикам.

Классификация информации необходима:

- для компетентного, системного подхода к управлению;
- для формирования и совершенствования информационной системы;

- для анализа информационного обеспечения процесса управления.

По характеру, сфере образования, назначению, формам закрепления (фиксации) применяемая в управлении информация делится на три крупных класса:

- научно-техническая;
- собственно управленческая;
- учётно-статистическая.

1. Научно-техническая информация. Источником её образования являются результаты научных исследований учёных и специалистов в различных отраслях науки и практики. Они предназначены для применения в конкретно-прикладных работах проектных и производственных организаций. Подобные сведения содержатся:

- в научно-технической литературе;
- в патентах;
- в проектно-конструкторской документации;
- в технологической документации и т. п.

2. Собственно управленческая информация. Используется непосредственно в процессе управления. Это плановая, нормативная и другая технико-экономическая информация. Такая информация имеется:

- в хозяйственных договорах;
- в заказах на материальные ресурсы;
- в различных распорядительных документах и др.

3. Учётно-статистическая информация. Её источник – результаты деятельности любой административно-хозяйственной ячейки (школы, больницы, учреждения, предприятия и т. п.). Она складывается как обобщение сведений о совершившихся фактах и событиях в различных сферах хозяйственной жизни.

Имеется пять основных классификационных признаков информации:

1) Место возникновения:

- входная информация – это информация, поступающая в фирму или ее подразделения;

-выходная информация – это информация, поступающая из фирмы в другую фирму, организацию (подразделение);

-внутренняя информация возникает внутри объекта, внешняя информация – за пределами объекта.

## 2) Стабильность:

-переменная информация отражает фактические количественные и качественные характеристики производственно-хозяйственной деятельности фирмы. Она может меняться для каждого случая как по назначению, так и по количеству.

-постоянная (условно-постоянная) информация – это неизменная и многократно используемая в течение длительного периода времени информация.

## 3) Стадия обработки:

-первичная информация – это информация, которая возникает непосредственно в процессе деятельности объекта и регистрируется на начальной стадии;

-вторичная информация – это информация, которая получается в результате обработки первичной информации и может быть промежуточной и результатной;

-промежуточная информация используется в качестве исходных данных для последующих расчетов;

-результатная информация получается в процессе обработки первичной и промежуточной информации и используется для выработки управленческих решений.

## 4) Способ отображения:

-текстовая информация – это совокупность алфавитных, цифровых и специальных символов, с помощью которых представляется информация на физическом носителе (бумага, изображение на экране дисплея).

-графическая информация – это различного рода графики, диаграммы, схемы, рисунки и т.д.

## 5) Функция управления.

-плановая информация — это информация о параметрах объекта управления на будущий период. На эту информацию идет ориентация всей деятельности фирмы.

-нормативно-справочная информация содержит различные нормативные и справочные данные. Ее обновление происходит достаточно редко.

-учетная информация — это информация, которая характеризует деятельность фирмы за определенный прошлый период времени. На основании этой информации могут быть проведены следующие действия: скорректирована плановая информация, сделан анализ хозяйственной деятельности фирмы, приняты решения по более эффективному управлению работами и пр. (информация бух. учета, статистическая информация и т.д.).

-оперативная (текущая) информация — это информация, использующаяся в оперативном управлении и характеризующая производственные процессы в текущий (данный) период времени. К оперативной информации предъявляются серьезные требования по скорости поступления и обработки, а также по степени ее достоверности. От того, насколько быстро и качественно проводится ее обработка, во многом зависит успех фирмы на рынке.

Виды информации, используемой в управлении:

- по типу отражаемых отношений — технико-технологическая, экономическая, социальная, политическая, идеологическая;

- по масштабам отражаемого объекта — общегосударственная, региональная, местная;

- по отраслям (сферам) жизнедеятельности общества — промышленная, сельскохозяйственная, военная, образовательная и т.п.;

- по структурированности — систематизированная и несистематизированная;

- по характеру носителя — документированная и вербальная;
- по структуре делится на распорядительную, координационную, контрольно-оценочную, плановую и т.д.;
- по источнику поступления делится на внутреннюю и внешнюю.

## **11.2. Информационные системы управления. Информационное обеспечение управленческой деятельности как главная задача коммуникации**

Информационные системы управления (ИСУ) – это любые системы, которые обеспечивают людей данными или информацией об операциях, выполняемых в организации.

ИСУ оказывают влияние на многие характеристики организации. Более подробно наиболее важные из них являются:<sup>25</sup>

1. Производительность труда (операционная эффективность). Она имеет отношение к скорости, стоимости и качеству выполнения рутинных задач. Для повышения производительности труда в организациях применяют системы обработки транзакций.

2. Функциональная эффективность может быть улучшена за счет применения система поддержки принятия решений (СППР). Например, компания American Express, производящая кредитные карточки, для повышения эффективности функций разрешения кредита использует системы искусственного интеллекта. Эти системы объединяют в себе мастерство всех лучших менеджеров по кредиту.

3. Качество обслуживания клиентов. Примером может служить применение банковских машин (банкоматов). Нормальный банкомат работает 24 часа в сутки каждый день. Он позволяет снимать со счета наличные в любое время суток.

---

<sup>25</sup>Граждан В. Д. «Теория управления»: Учебное пособие- М.Гардараки, 2005. С 202.

4. Создание и улучшение продукции. Продукция бывает двух видов: информационно-интенсивная и традиционная. Информационно-интенсивная продукция выпускается в банковской деятельности, страховании, финансовом обслуживании и т. д. Информационно-интенсивная продукция может быть создана и улучшена на основе современных информационных технологий.

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

6. Закрепление клиентов и отдаление конкурентов. Информационные системы конкурентоспособных преимуществ (ИСКП) обслуживают стратегические потребности организации. ИСКП дают мгновенный и быстрый доступ к информации о важнейших факторах, влияющих на достижение фирмой своих задач. Но главное то, что ИСКП производят такие информационные продукты и услуги, которые содействуют привлечению клиентов к своей фирме за счет клиентов конкурента.

*Информационное обеспечение управленческой деятельности как главная задача коммуникаций.*

Важным условием информационного обеспечения на современном этапе является использование информационно-коммуникационных технологий.

Рыночная экономика не может существовать без развитой информационной инфраструктуры и информатизации бизнеса. При этом важную роль играют такие факторы, как информация и коммуникации. Сущность управленческой информации заключается в обеспечении интегрированной системы отчетности, которая дает каждому уровню управления «нужную» информацию в «нужное» время. Одним из важнейших инструментов управления в руках менеджера является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также получая обратные сигналы, менеджер организует, руководит и мотивирует подчиненных. Передача информации таким образом, чтобы достигалось наиболее максимальное ее восприятие необходимой целевой аудиторией, определяет эффективность деятельности организации. Поэтому этой проблеме уделяется большое внимание, изучаются различные аспекты повышения степени результативности коммуникационных процессов.

Коммуникация и информация — различные, но связанные между собой понятия. Термин «коммуникация» происходит от латинского «communis», означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию<sup>26</sup>.

Коммуникативная составляющая предполагает:

- наличие, как минимум, двух участников обмена сведениями и знаниями;
- взаимное или одностороннее доминирующее психическое воздействие партнера;
- обладание партнерами единой системой кодирования информации.

---

<sup>26</sup>Карпов А. Электронный словарь основных терминов «Психология менеджмента», 2005. стр.78.

Отсюда следует, что коммуникация включает в себя информацию (то, что передается) и процесс передачи информации (то, как это передается). В теории управления выделяют три аспекта понятия «коммуникация»:

-коммуникации как специфическая функция управления, элемент управленческой деятельности;

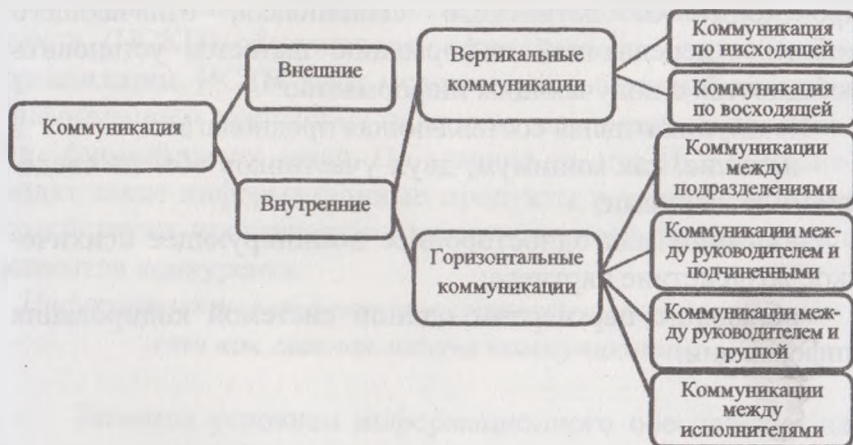
-коммуникации как общий процесс, который охватывает все уровни организации;

-коммуникации как непосредственное взаимодействие руководителя с подчиненными.

Таким образом, коммуникации охватывают все уровни управления организацией, обеспечивая ее целостность, общность и эффективность функционирования.

### *Внутренние и внешние коммуникации*

Коммуникация представляет собой процесс, связанный с межличностным и организационным общением при передаче информации как внутри организации, так и с внешней средой. Поэтому коммуникации можно разделить на внешние и внутренние.



*Рис 11.1 Классификация коммуникаций*



Внешние – это коммуникация между организацией и её окружением. Внутренние – это коммуникации между структурными подразделениями и отдельными исполнителями. Внутренний обмен информацией обеспечивает развитость координации и требуемый уровень сотрудничества. Коммуникации во внутренней среде организации могут происходить по различным направлениям. В этой связи можно выделить: межуровневые, вертикальные коммуникации в организациях. В рамках вертикальных коммуникаций информация перемещается внутри организации с уровня на уровень. При этом информация может передаваться по нисходящей и по восходящей. По нисходящей информация передается с высших уровней на низшие, выполняя роль прямой связи. Коммуникации по восходящей, т.е. снизу вверх, выполняют функцию обратной связи, информируют руководителей о состоянии дел на нижних уровнях. Эта информация по восходящей обычно передается в виде отчетов, предложений и объяснительных записок.

Коммуникации между различными отделами, т.е. горизонтальные коммуникации. Организация состоит из большого числа подразделений, тесно взаимосвязанных между собой. Координация деятельности всех подразделений помимо нисходящей и восходящей вертикальной информации нуждается в горизонтальных коммуникациях. Коммуникации руководитель-подчиненный.

Возможно, наиболее очевидным компонентом коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Исследования показали, что 2/3 этой коммуникативной деятельности менеджера реализуется между управляющими и управляемыми.

Коммуникации между руководителем и рабочей группой. В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и его рабочей группой.

Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как следовало бы работать вместе, о предстоящих изменениях и возможных их последствиях для этого и других отделов, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера.

### **11.3. Межличностные и организационные коммуникации в управлении: Коммуникация как важное связующее звено в осуществлении управленческой деятельности организации.**

Руководитель от 50 до 90% своего времени тратит на разговоры - прямой межличностный обмен информацией. Выделяют следующие преграды на пути межличностных коммуникаций:

- восприятие;
- семантика;
- обмен невербальной информацией;
- некачественная обратная связь;
- неумение слушать;
- преграды, обусловленные восприятием.

Руководитель должен иметь представление о процессе восприятия, поскольку именно этот процесс определяет «реальность для индивида». Люди реагируют не на то, что в действительности происходит в их окружении, а на то, что воспринимается как происходящее. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта.

Семантические барьеры. Целью коммуникаций является обеспечение понимания информации, служащей предметом обмена, т.е. сообщения.

Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова (символы) могут иметь разные значения для разных людей, то, что некто намеревается сообщить, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации.

Невербальные преграды. Хотя вербальные символы (слова) — основное средство для кодирования идей, предназначенных к передаче, используется и невербальные символы для трансляции сообщений. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Еще одна разновидность невербальной коммуникации формируется тем, как мы произносим слова. Имеются в виду интонация, модуляция голоса, плавность речи и т.п.

В книге «Non-Verbal Communication» («Невербальная коммуникация») указывается, что 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, а 38% — через интонации и модуляции голоса. Отсюда следует, что всего 7% остается словам, воспринимаемым получателем, когда мы говорим. Это имеет принципиальное значение.

Плохая обратная связь. Другим ограничителем эффективности межличностного обмена информацией может быть отсутствие обратной связи по поводу посланного вами сообщения. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который вы изначально ему придали.

Неумение слушать. Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщения. Необходимо уметь слушать. Многим кажется, что слушать — означает лишь вести себя спокойно и дать другому человеку говорить. Однако это лишь незначительный фрагмент процесса внимательного сосредоточенного слушания. Как показали исследования, управляющий по сути дела слушает лишь с 25%-й эффективностью.

Коммуникации в организационном контексте включают взаимодействие между людьми. Это процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или их группами. Организационная коммуникация - это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления.

Организационные коммуникации важны для руководителей по следующим причинам:

-руководители тратят большую часть времени на коммуникации. Согласно данным многих экспертов, на это уходит 75-95% времени руководителей. Поэтому они должны быть заинтересованы в улучшении данного вида деятельности;

-коммуникации необходимы для эффективности управления;

-коммуникации необходимы также для утверждения авторитета и выражения воли руководителя;

-хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности.

Преграды в организационных коммуникациях:

- искажение сообщений;

- информационные перегрузки;

- неудовлетворительная структура организации.

Искажение сообщений. Когда информация движется внутри организации вверх и вниз, смысл сообщений несколько искажается. Такое искажение может быть обусловлено рядом причин. Сообщения могут искажаться непреднамеренно в силу затруднений в межличностных контактах. Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением. В

этом случае управляющий модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах.

**Информационные перегрузки.** Препяды на путях обмена информацией могут также быть следствием перегрузки каналов коммуникаций. Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, вероятно, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию.

**Управленческие действия.** Руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т.п.

Осуществление коммуникаций в организации или в группе приводит к выполнению следующих функций коммуникации, из которых ни одна не имеет приоритета над другой:

- информативной функции;
- мотивационной функции;
- контрольной функции;
- экспрессивной (эмоциональной выражений) функции.

Таким образом, коммуникации отражают не только процесс передачи и получения информации, но и также ее восприятие, понимание и усвоение.

Коммуникации как важное связующее звено в осуществлении управленческой деятельности.

Управление в организации осуществляется через людей, так как коммуникация – это обмен информацией между двумя и более людьми. Обмен информацией используется во всех видах управленческой деятельности и называется связующим процессом. Одним из важнейших инструментов управления в руках менеджера является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также, получая обратные сигналы, он организует, руководит и мотивирует подчиненных. Многое зависит от его способности передавать

информацию таким образом, чтобы достичь наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена. Многие менеджеры понимают важность этой проблемы и уделяют этому большое внимание.

Неэффективные коммуникации является одна из главных причин возникновения проблем в управлении. Необходимо неустанно учиться сокращать случаи неэффективных коммуникаций. Профессиональные руководители представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения, хорошо понимают, как среда влияет на обмен информацией. Эффективно работают те руководители, которые умеют создавать коммуникативное пространство и оптимальные коммуникационные сети.

Коммуникативная сеть представляет собой определенное соединение участников коммуникации с помощью информационных потоков. Такой подход рассматривает коммуникационные отношения между субъектами, как отношения, построенные соответственно на потоках посланий или сигналов. Причем здесь не имеет значения удалось ли передать смысл послания, однако коммуникативная сеть может увеличить или сократить время разрыва между посланием и полученным значением. Коммуникативные сети подразделяются на централизованные (вся коммуникация замыкается на руководителе) и децентрализованные (коммуникация относительно равномерно распределяется между всеми членами организации). А структуры коммуникативных сетей могут быть различными. Наиболее распространенными являются: цепочная, звездная, иерархическая, многосвязная, всерная, круговая. Среди существующих коммуникационных сетей для групп разной численности можно выделить четыре основных типов: колесо, цепь, круг, сложный круг (или все канальная).

Характеристика коммуникационных сетей<sup>27</sup>

Результаты или измеряемые характеристики	Тип коммуникационной сети		
	«круг»	«цепь»	«колесо»
Скорость	Медленно	Быстро	Быстро
Точность	Плоха	Хорошая	Хорошая
Организованность	Слабая	Средняя	Сильная
Лидерство	Отсутствует	Проявляется	Четко выражено
Мораль	Очень высокая	Низкая	Очень низкая

Коммуникационный процесс является неотъемлемой частью любого процесса в организации, в данное время невозможно никакое действия без его участия в управленческой деятельности. В коммуникационном процессе значительную роль играет информационное обеспечение, при котором включает новых информационных и коммуникационных технологий. Первый Президент Республики Узбекистан И.А. Каримов отметил задачи по ускоренной реализации мер и проектов в сфере информационно-коммуникационных и телекоммуникационных технологий на заседании Кабинета Министров Республики Узбекистан посвященном итогам социально-экономического развития республики в 2012 году и основным приоритетным направлениям экономической программы на 2013 год. В своем докладе он в частности сказал: «Все большее значение приобретает ускоренная реализация мер и проектов в сфере информационно-коммуникационных и телекоммуникационных технологий. Мы должны отдавать себе отчет, что без

<sup>27</sup> Менеджмент: учеб. Пособие / под ред. Н.И. Астаховой, В.В. Лукашевича. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. стр.148

кардинального, я бы сказал взрывного продвижения по пути широко внедрения во все сферы экономики, в нашу повседневную жизнь современных информационно-коммуникационных систем трудно видеть перспективу. Нам необходимо в кратчайшее время не только устранить имеющее место отставание по многим видам оказания информационных услуг, но и выйти в разряд передовых стран с высоким уровнем внедрения информационно-коммуникационных технологий».<sup>28</sup>

#### **11.4. Коммуникационный процесс и его этапы. Организация делопроизводства.**

Коммуникационный процесс—это процесс обмена информацией, включающий субъекты коммуникации, способ коммуникации и объект коммуникации. Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, которая является предметом обмена, то есть сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективность общения людей, которые принимали участие в обмене. В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента.

-отправитель, лицо, которое генерирует идеи или собирает информацию и передает ее.

-сообщение, собственно информация, закодированная с помощью символов.

-канал, средства передачи информации.

-получатель, лицу, которому назначенная информация и которая интерпретирует ее.

Эффект коммуникационного процесса- это изменение в поведении «получателя», которые происходят в результате принятия сообщения.

---

<sup>28</sup><http://itu.uz/ru/article/Источник: Доклад Президент Узбекистана «... О задачах по ускоренной реализации мер и проектов в сфере информационно-коммуникационных и телекоммуникационных технологий» 18.01.2013 г.>



При обмене информацией отправитель и получатель проходит несколько взаимозависимых этапов. Их задание – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, потому что каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью потерян.

Отмечены взаимозависимые этапы такие:

- зарождение идеи.
- кодировка и выбор канала.
- передача.
- декодирование.

Зарождение идеи. Обмен информацией начинается с формулировки идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение стоит сделать предметом обмена. К сожалению, много попыток обмена информацией заканчиваются на этом первом этапе, поскольку отправитель не тратит достаточное время на обдумывание идеи. Кейт Дэвис подчеркивает важность данного этапа: «Неудачное сообщение не станет лучше на бумаге или от увеличения мощности громкоговорителя. Лейтмотив этапа – «не начинайте говорить, не начав думать». На первом этапе идея еще не трансформирована в слова или другие символы, то есть не готовая для обмена информацией. Отправитель решил только, какую именно идею он хочет сделать предметом обмена информацией. Чтобы осуществить обмен эффективно, он должен принять во внимание множество факторов.

Кодировка и выбор канала. Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и жесты (язык тела), другие символы. Такая кодировка превращает идею в сообщение. Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодировки. К некоторым общеизвестным каналам относятся

кардинального, я бы сказал взрывного продвижения по пути широко внедрения во все сферы экономики, в нашу повседневную жизнь современных информационно-коммуникационных систем трудно видеть перспективу. Нам необходимо в кратчайшее время не только устранить имеющее место отставание по многим видам оказания информационных услуг, но и выйти в разряд передовых стран с высоким уровнем внедрения информационно-коммуникационных технологий».<sup>28</sup>

#### **11.4. Коммуникационный процесс и его этапы. Организация делопроизводства.**

Коммуникационный процесс—это процесс обмена информацией, включающий субъекты коммуникации, способ коммуникации и объект коммуникации. Основная цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации, которая является предметом обмена, то есть сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективность общения людей, которые принимали участие в обмене. В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента.

-отправитель, лицо, которое генерирует идеи или собирает информацию и передает ее.

-сообщение, собственно информация, закодированная с помощью символов.

-канал, средства передачи информации.

-получатель, лицу, которому назначенная информация и которая интерпретирует ее.

Эффект коммуникационного процесса- это изменение в поведении «получателя», которые происходят в результате принятия сообщения.

---

<sup>28</sup><http://itu.uz/ru/article/Источник: Доклад Президент Узбекистана «... О задачах по ускоренной реализации мер и проектов в сфере информационно-коммуникационных и телекоммуникационных технологий» 18.01.2013 г.>

При обмене информацией отправитель и получатель проходит несколько взаимозависимых этапов. Их задание – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, потому что каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью потерян.

Отмечены взаимозависимые этапы такие:

- зарождение идеи.
- кодировка и выбор канала.
- передача.
- декодирование.

Зарождение идеи. Обмен информацией начинается с формулировки идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение стоит сделать предметом обмена. К сожалению, много попыток обмена информацией заканчиваются на этом первом этапе, поскольку отправитель не тратит достаточное время на обдумывание идеи. Кейт Дэвис подчеркивает важность данного этапа: «Неудачное сообщение не станет лучше на бумаге или от увеличения мощности громкоговорителя. Лейтмотив этапа – «не начинайте говорить, не начав думать». На первом этапе идея еще не трансформирована в слова или другие символы, то есть не готовая для обмена информацией. Отправитель решил только, какую именно идею он хочет сделать предметом обмена информацией. Чтобы осуществить обмен эффективно, он должен принять во внимание множество факторов.

Кодировка и выбор канала. Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и жесты (язык тела), другие символы. Такая кодировка превращает идею в сообщение. Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодировки. К некоторым общеизвестным каналам относятся

передача языка и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видео ленты и видеоконференции.

**Передача.** На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его.

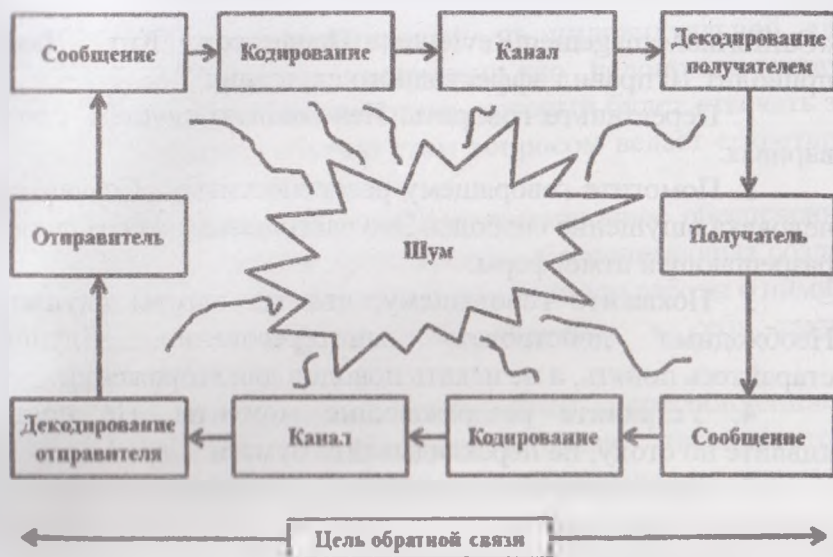
**Декодирование** — это перевод символов отправителя в уме получателя. Если символы, избранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакции на идею не нужно процесс обмена информации на этом должен завершиться.

**Обратная связь.** При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отзыва начальному отправителю, который теперь играет роль получателя. Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией.

**Шум.** Языком теории передачи информации шумом называют то, которое искажает содержание. Источники шума, которые могут создавать препятствия на пути обмена информацией, варьируют от языка (в вербальном или невербальном оформлении) к расхождениям в восприятии, через которые может изменяться содержание в процессах кодировки и декодирования, и к расхождениям в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут усложнять точную передачу информации.

Основные результаты коммуникационного процесса:

- изменения в знаниях «получателя»;
- изменение установок «получателя», т. е. изменение относительно устойчивых представлений индивида;
- изменение поведения «получателя» сообщения.



*Рис.11.3. Коммуникационный процесс в организации.<sup>29</sup>*

#### *Правило Кейт Дэвиса*

Кейт Дэвис профессор в отставке Школы бизнеса Университета штата Аризона, автор известных книг по менеджменту и научный редактор более чем 130 работ, действительный член Академии менеджмента и Международной академии менеджмента. Кейт Дэвис избирался президентом Академии менеджмента, он удостоен Национальной премии за работы в области человеческих взаимоотношений Общества по развитию менеджмента и ряда других наград. Одна из его наиболее популярных работ (совместно с У. Уэртером) — «Human Resources and Personnel Management» (5-е изд., 1996 г.). Профессор Кейт Дэвис — автор отдельных глав в более чем 100 других книгах и более 150 статей в таких журналах, как «Harvard Business Review», «Academy of Management Journal», «Management International» и

<sup>29</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2004. стр.492

«CaliforniaManagementReview». Профессор Кит Дэвис приводит 10 правил эффективного слушания.<sup>30</sup>

1. Перестаньте говорить. Невозможно слушать разговаривая.

2. Помогите говорящему раскрепоститься. Создайте у человека ощущение свободы. Это часто называют созданием разрешающей атмосферы.

3. Покажите говорящему, что вы готовы слушать. Необходимо действовать заинтересованно. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для возражений.

4. Устраните раздражающие моменты. Не постукивайте по столу, не перекладывайте бумаги.

5. Сопереживайте говорящему. Постарайтесь встать в положение говорящего.

6. Будьте терпеливыми. Не экономьте время. Не прерывайте говорящего.

7. Сдерживайте свой характер. Рассерженный человек придает словам неверный смысл.

8. Не допускайте споров и критики. Это заставляет говорящего занять оборонительную позицию, он может замолчать или рассердиться. Не спорьте. Именно победив в споре, вы проиграете.

9. Задавайте вопросы. Это подбадривает говорящего и показывает ему, что вы слушаете.

10. Перестаньте говорить! Это наставление идет и первым, и последним, ибо все остальные зависят от него.

Организация делопроизводства является одним из самых важных моментов на предприятии любой формы собственности. Ведь процесс управления включает в себя планирование, организационные вопросы, кадровые вопросы, финансирование и все это собирается, обрабатывается, и передается в огромное количество информации, носителем которой является документ. Все этапы работы

<sup>30</sup><http://mgt-edu.ru/2-47.php> Источник: Keith Davis, Human Behavior at Work, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 1977), С 128

должны быть регламентированы, в индивидуальной для каждого предприятия инструкции по делопроизводству. Необходимо назначить человека, который будет отвечать за делопроизводство, обычно этим вопросом ведают секретарь либо же офис-менеджер.

Делопроизводство, т.е. документационное обеспечение управления — отрасль деятельности, обеспечивающая создание официальных документов и организацию работы с ними.

Основы делопроизводства включает в себя такие основные моменты:

- работа с входящей и исходящей корреспонденцией (прием, обработка и сортировка входящих писем (в том числе по электронной почте), регистрация и отправка исходящей документации)

- работа с внутренним документооборотом (докладные записки, отчеты для доклада руководству, заказ, письма относительно решения вопросов служебно-производственного характера, правила пользования имуществом предприятия и др.)

- сбор, формирование, систематизация и дальнейшее хранение дел.

- печатные и копировальные работы

- организация контроля за ведением дел.

- кадровое делопроизводство.

Службы делопроизводства, независимо от названия, санкционируют с целью организации, руководства, координации, контроля и реализации работ по документационному обеспечению. Существенная часть информации для руководителя должна быть документирована, поэтому частью информационного обеспечения управленческой деятельности является документационная система организации. Она включает в себя документированную информацию и документооборот.

Документооборот — это движение документов на предприятии от их создания или получения от других организаций до принятия к учету, обработки и передачи в архив.

Этапы документооборота:

-Составление документа на предприятии или получение со стороны;

-Проверка документа: по форме, арифметически; по существу;

-Обработка документа: запись проводок, включение документов в регистры;

-Сдача в архив.

Из целей и задач системы делопроизводства вытекают функции, которые включают полный объём работы, выполняемый службой делопроизводства. Определяющие функции делопроизводства:

1. Создание, внедрение табеля и альбома унифицированных форм документации организации и последующий контроль над ними, включая внесение изменений.

2. Создание и проектирование бланков.

3. Организация и осуществление обработки отправляемых и поступающих документов.

4. Осуществление информационно-справочной работы – регистрация внутренних, исходящих и входящих документов.

5. Осуществление рассмотрения и подготовки поступающих документов к докладу руководству путём использования интернета.

6. Контролирование правильности оформления документации, представляемой на подпись руководящему звену.

7. Контроль над регулированием хода оформления и исполнения документов в указанный срок.

8. Организация электронного документооборота, изготовления текстовых документов, их копирование и размножение.

9. Организация хранения дел и полноценного использования информации, изложенной в документах.

10. Делопроизводство по заявлениям, предложениям и жалобам граждан.



## Контрольные вопросы:

1. Какова роль информации в управлении?
2. Кратко объясните сущность четырех основных элементов процесса обмена информацией.
3. Приведите несколько примеров обмена информацией в организации.
4. Каково значение обратной связи и информационного шума в коммуникационном процессе?
5. Опишите препятствия на путях межличностного информационного обмена.
6. Какие результаты появляются при проведении коммуникационного процесса?
7. Как влияет неэффективные коммуникации в управлении организации?
8. Рассмотрите 10 наставлений по эффективному слушанию, предложенных Кейтом Дэвисом.
9. Опишите используемые в органах управления различные модели структур коммуникативных сетей.
10. Какие основные моменты включает в себя делопроизводства?

## ТЕМА 12. КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА

### План:

12.1 Понятие и сущность маркетинга, способы, цели и задачи маркетинга.

12.2 Повышение качества уровня жизни населения. Стимулирование спроса внутреннего рынка в условиях модернизации экономики.

12.3 Эволюция концепции маркетинга.

12.4 Функции и принципы маркетинга.

Контрольные вопросы.

### 12.1. Понятие и сущность маркетинга, способы, цели и задачи маркетинга

Слово «маркетинг» означает в переводе с английского языка активную работу, действие на рынке.<sup>31</sup> Маркетинг – вид человеческой деятельности по удовлетворению потребностей посредством обмена товарами. Маркетинг – это теоретическая и практическая система, направленная на разработку и производство новых товаров с учетом рыночной ситуации и изменения потребностей людей с целью получения максимальной прибыли путем удовлетворения потребностей.

Сущность маркетинга – производство продаваемого товара, который найдет своего покупателя. Маркетинг можно рассмотреть с 4 точек зрения: как идеологию современного бизнеса; как систему маркетинговых исследований; как управление маркетингом; как комплекс мероприятий по формированию спроса и стимулирования сбыта. При таком комплексном подходе выявляются два способа маркетинга.

<sup>31</sup>. Понятие и сущность маркетинга. Роль маркетинга в экономике. СднЭкз, 2013.

Во-первых, это тщательное изучение рынка, состояния спроса и потребностей, а во-вторых, - активное воздействие на рынок, формирование потребностей и покупательских предпочтений. Основной тезис теории и практики маркетинга: «Производить то, что покупается, а не навязывать покупателям то, что хочется производить». Роль маркетинга в экономике - повышение ее торгово-операционной эффективности. На современном этапе маркетинг понимается как выражение ориентированного на рынок управленческого стиля мышления, способного не только реагировать на развитие рыночной обстановки, но и самому изменять параметры окружающей среды, обеспечивая выход на рынок, расширение рынка, обеспечение безопасности рынка.

Задачи маркетинга:

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

Многие считают, что главной целью этой науки является сбыт и его стимулирование. П. Друккер (1909-2005, теоретик по проблемам управления, экономист, публицист, автор труда «Энциклопедия менеджмента») пишет так: «Цель маркетинга – сделать усилия по сбыту ненужными. Его цель – так хорошо познать и понять клиента, что товар

или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами».

Из этого вовсе не следует, что усилия по сбыту и стимулированию теряют свое значение. Скорее всего они становятся частью маркетинговой деятельности предприятия по достижению главной цели – максимизации продаж и прибыли.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что маркетинг – это такой вид человеческой деятельности, который направлен на удовлетворение человеческих нужд и потребностей с помощью обмена.

#### *Максимальная потребность и их максимальное удовлетворение*

Максимизация возможно высокого уровня потребления – фирмы пытаются увеличить свои продажи, максимизировать прибыль с помощью различных способов и методов (вводят моду на свою продукцию, намечают стратегию роста продаж и др.).

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

- 1) знать покупателя лучше, чем он сам себя;
- 2) уделять большое внимание дизайну магазина;
- 3) постоянно думать о покупателях;

- 4) совершенствовать обслуживания за счет стимулирования оплаты труда;
- 5) постоянно обучать персонала компании;
- 6) забота о сотрудниках.

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

### *Возможность выбора потребителя*

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

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

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

Ассортиментная позиция – это модель, марка, которая предлагается рынку с целью продажи. Обычно фирма

производит и реализует набор взаимосвязанных товаров одной ассортиментной группы.

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

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

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

Принципы формирования ассортимента:

-функциональный (близость выполняемых функций) – бытовая техника, мебель и т. д.;

-потребительский (в зависимости от групп потребителей) – товары для новорожденных, для подростков, для мужчин и т. п.;

-бытовой (по стилю продаж) – через магазины, киоски, личные продажи;

-ценовой (по уровню цен) – дорогие товары, дешевые, уцененные, товары одной цены.

Основные характеристики ассортимента:

-широта: это количество ассортиментных групп товаров, производимых и реализуемых фирмой. Например, посуда: кастрюли, сковородки, тарелки, бокалы, рюмки. Или сервизы: чайные, кофейные, винные;

-глубина: это различные варианты моделей каждого отдельного товара одной ассортиментной группы. Например, лыжи: для спортсменов-профессионалов, для любителей, детские;

-насыщенность: общее количество составляющих ее отдельных товаров;

гармоничность: это степень относительной близости товаров различных ассортиментных групп с точки зрения их конечного потребления.

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

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

## **12.2. Повышение качества уровня жизни населения. Стимулирование спроса внутреннего рынка в условиях модернизации экономики.**

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

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

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

Максимизация качества жизни. Многие склонны считать, что наличие ассортимента товаров благоприятно влияет на его качество, количество, доступность, стоимость,

т. е. товар «совершенствуется», а следовательно, потребитель может максимально удовлетворить свои потребности, повысить качество жизни. Сторонники этого взгляда признают, что повышение качества жизни – цель благородная, но в то же время это качество трудно измерить, потому порой рождаются противоречия.

Средством удовлетворения общественных потребностей является именно маркетинг. Между маркетингом и качеством жизни существуют органические взаимосвязи, делающие их предельно взаимозависимыми. Как писал классик теории маркетинга - Ф. Котлер (американский ученый, всемирно известный профессор международного маркетинга в Школе менеджмента Келлог (Kellogg School of Management) при Северо-Западном Университете (Northwestern University): «Многие считают, что основная цель системы маркетинга должна заключаться в улучшении «качества жизни», т.е. повышения покупательской способности, удовлетворения элементарных нужд человечества, увеличения продолжительности жизни и рождаемости.<sup>32</sup> Это один из видов взаимосвязи качества жизни и маркетинга.

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

---

<sup>32</sup>Котлер Ф., Маркетинг. СПб. 2007 С. 165



### *Стимулирование спроса внутреннего рынка в условиях модернизации экономики*

Сбытовая функция маркетинга – это функция, которая включает в себя все то, что происходит с товаром после его производства, но до момента начала потребления, а именно: организация товародвижения, организация сервиса, организация формирования спроса и стимулирования сбыта, формирование товарной и ценовой политики.<sup>33</sup>

В зависимости от широты охвата рынка выделяют массовый маркетинг, который характеризуется массовым производством, массовым распространением и стимулированием спроса какого-то одного товара для всех покупателей. Этот маркетинг направлен на продажу большого количества однородного товара по доступной цене, т. е. главная цель – максимальный сбыт.

Так, например, автомобильная компания «General-Motors», сохраняя определенные постоянные элементы дизайна продукции, а также и товарный знак, пытается создать у потребителя образ своей компании, который при условии качества товара способствует последующему продвижению уже новых товаров.

Нижеизложенные характеристики модернизации экономики позволили выделить принципы стимуляции спроса внутреннего рынка:

1. В основе экономических реформ — структурная модернизация производственного сектора, которая обеспечит хотя бы по ряду локомотивных, как правило взаимосвязанных направлений формирование социально-производственной системы, улучшенных по своей эффективности методов производства. Т.е., товары хотя бы по отдельным направлениям, предоставляемые на внутренний рынок, должны быть дешевле и качественнее чем у основного числа импортируемых поставщиков по

<sup>33</sup> «Экономика и Финансы», 2013. Оценка модели развития внутреннего рынка. С 254.

данному ряду. Целенаправленная поддержка государством формирования для данных отраслей сетевой системы сбыта готовой продукции.

2. Создание условий для реализации предпринимательской, созидательной активности большего числа граждан общества, по сравнению с предыдущим периодом и/или с прочими объектами сравнения (регионами).

3. Максимальное снижение уровня непроизводительной нагрузки на экономику, обеспечивающее повышение эффективности инвестиционного процесса.

4. Активное участие государства в проведении модернизации, ее продвижении и защите ее интересов от внутренних и внешних дестабилизирующих факторов.

Данные принципы закладывают, концептуально, основу системы управления модернизацией на уровне региональных социально-экономических систем. Так, в структуре системы управления модернизацией выделяются два основных процесса и четыре базовых элемента (подсистемы). К основным процессам модернизации относятся планирование модернизации и организация управления модернизацией (реализация). К основным элементам относятся: система целей модернизации, система модернизации экономических подсистем, система модернизации общественных институтов и система инструментов модернизации.

Особенностью системы целей модернизации является то, что они должны представлять собой сбалансированное единство четырех групп целей — это: цели объекта модернизации (конкретной региональной социально-экономической системы), которые должны быть удовлетворены на внутреннем уровне (внутренние цели страны/региона); цели объекта модернизации, которые должны быть достигнуты на внешнем уровне (внешние цели страны/региона); цели государства относительно объекта модернизации и цели международного сообщества.

### *Поддержка внутреннего производителя и ее роль в повышении стабильности экономического роста*

Модель развития внутреннего рынка национальной экономики по своей сущности — формализованное, структурированное, упрощенное выражение в знаковой форме закономерностей поведения товаропроизводителей на отраслевых рынках товаров и услуг. Эти закономерности формируются главным образом под воздействием двух основных институтов — конкуренции и рыночной власти. Итоговый результат поведения товаропроизводителей на отраслевых рынках позволяет количественно оценить эффективность модели развития внутреннего рынка национальной экономики в целом.

Методология оценки модели развития внутреннего рынка национальной экономики базируется на следующей парадигме. Главной функцией конкуренции на внутреннем рынке является распределение ограниченных производственных ресурсов таким образом, чтобы их использование в процессе производства товаров и услуг происходило с максимальной эффективностью.

Это достигается только при условии существования на рынке чистой (совершенной) конкуренции между товаропроизводителями. В случае, когда отдельные секторы национальной экономики функционируют в условиях несовершенной конкуренции, предусматривающей наличие определенной рыночной власти у товаропроизводителей, на внутреннем рынке страны непременно будут возникать потери благосостояния общества из-за неэффективного распределения производственных ресурсов.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что ключевыми критериями эффективности модели развития внутреннего рынка национальной экономики являются прирост общественного продукта за счет повышения уровня конкуренции на внутреннем рынке и его потери, возникающие из-за неэффективного распределения производственных

ресурсов на отраслевых рынках с несовершенной конкуренцией. Поэтому модель развития внутреннего рынка можно оценивать как эффективную лишь в случае, когда прирост общественного продукта за счет усиления конкуренции превышает его потери, возникающие из-за неэффективного распределения производственных ресурсов на отраслевых рынках с несовершенной конкуренцией. Однако при этом встает проблема поиска методики расчета экономических показателей, количественно характеризующих эти критерии.

В очень многих случаях по деятельности отечественного производителя можно судить об экономическом росте страны. Стабильность экономического роста обеспечивается достаточным объемом ВВП, который обуславливает покупательскую способность, высокую занятость и увеличение спроса и наличие конкурентоспособной продукции. По этой причине в Узбекистане введены ряды мер по поддержке внутреннего рынка, в виде квот на ввоз иностранной продукции, несколько видов тарифов и пошлин. Также на законодательной основе закреплены льготы и привилегии бизнесменам различных категорий. Например, снижен налог на предприятия занимающихся разработкой программного обеспечения для стационарных компьютеров и портативных устройств для коммерческих целей. Другими словами, внутренний рынок играет важную роль в стабилизации экономического роста и поддержке инфраструктуры страны.

### 12.3. Эволюция концепции маркетинга

Этапы развития маркетинга как науки тесно связаны с этапами развития рынка и рыночной ориентацией деятельности фирмы.

Первый этап связан с ориентацией на производство (длился примерно до 1930-х гг.), т. е. деятельность фирмы

направлена на использование производственных возможностей. Так, в это время спрос намного превышает предложение и поэтому любой производитель может продать свой товар (важную роль играет количество товара, а не его качество). Существует конкуренция между покупателями.

Другой характерной особенностью данного периода времени является монопольный рынок. В определенный момент монополия конкретного товара становится тормозом развития своего рынка, поэтому либо вмешивается государство (антимонопольная политика), либо фирма вынуждена переориентировать свою деятельность, препятствуя падению покупательского спроса.

Второй этап связан с ориентацией на сбыт (1930 – 1959 гг.). Главной идеей этой концепции являлось то, что необходимо прилагать значительные усилия по сбыту, чтобы товар пользовался спросом. Фирмы стали применять различные методы реализации своей продукции – от агрессивных (принуждения к разовой покупке) до ориентации потребителя на долговременные покупки. Хорошо организованное производство и разветвленная сеть сбыта дает приоритет более дорогим или менее качественным товарам. Задачей производителя было произвести как можно больше товара и как можно изощреннее его продать. Все это привело к тому, что рынок перенасытился узким товарным ассортиментом, а усиление конкуренции заставило компании применять концепцию «совершенствование товара». В последующем появляется «потребительская концепция» (конец 1970-х гг.), основанная на желаниях и предпочтениях потребителя. И сбыт будет успешен, если производству предшествует изучение конъюнктуры и потребностей рынка. Ориентация фирмы на сиюминутные потребности индивидуума часто противоречили долгосрочному благосостоянию всего общества, что привело к необходимости ориентации на социально-этический маркетинг (1980-е гг.) данная концепция характерна тем, что если

производство товара вызывает негативные процессы в природе или каким-то образом вредит обществу, то такое производство должно быть ликвидировано или модифицировано. Все это возможно лишь в обществе с развитым рынком, прошедшим многолетний этап массовой ориентации на маркетинг.<sup>34</sup>

Каждая из вышеперечисленных концепций имеет свои плюсы и минусы. Соединить конструктивные элементы попыталась концепция маркетинга, предложенная Дж. Маккарти (выдающийся американский информатик, автор термина 'искусственный интеллект' (1955), изобретатель языка Лисп (1958), основоположник функционального программирования). Эта система включает в себя пять направлений рыночной деятельности фирм:

- 1) продавцы и покупатели (people);
- 2) товар (product);
- 3) цена (price);
- 4) стимулирование сбыта (promotion);
- 5) позиционирование товара на рынке (place).

Концепция возникла в 1960-х гг. как реакция на принятие однозначного маркетингового решения.

#### *Концепция совершенствования производства*

Концепция совершенствования производства основана на том, что потребитель отдаст предпочтение тем товарам, которые широко распространены и доступны по цене. Тогда, следовательно, управление должно быть направлено на совершенствование производства и повышение эффективности распределения. Эта концепция — одна из старейших, взятых на вооружение продавцами. Управление маркетингом должно быть направлено на совершенствование производства, форм и методов распределения.

---

<sup>34</sup>Фокина, 2013. Основные концепции маркетинга.

Концепция совершенствования производства актуальна в двух случаях. Первый — когда спрос на товар превышает предложение. Здесь руководство должно искать способы увеличения объемов производства. Второй случай — когда себестоимость товара слишком высока, и повышение производительности позволяет ее снизить. Генри Форд, например, стремился довести производство автомобиля Model T до совершенства, чтобы стоимость автомобиля понизилась, и он стал доступным максимальному количеству потребителей. Форд шутил, что может предложить клиентам автомобиль любого цвета, при условии, что этот цвет будет черным.

#### *Концепция совершенствования товара*

На смену производственной концепции приходит товарная концепция. Данная концепция сформировалась под воздействием желаний потребителей приобретать более надежные и более функциональные вещи. Поэтому производители должны главное внимание сосредоточить на товаре, его потребительских свойствах. Технологическое превосходство товара есть основа успеха в бизнесе.

У данной концепции есть свои минусы. Ориентация на товар, а не на потребителя, как пишет Ф. Котлер, оборачивается «маркетинговой близорукостью». Убежденность менеджеров в технологической ценности товара не всегда принимается потребителями.

Сегодня данная концепция, как стратегия, может быть использована и направлена на те группы потребителей, которые хотят иметь не массовый продукт, а индивидуальный, с высокими характеристиками и возможностями.

#### *Концепция интенсификации коммерческих усилий*

В целях максимизации продаж многие компании следуют концепции интенсификации коммерческих усилий (сбытовая концепция) и концентрируют свои усилия на сбыте.

Поскольку с течением времени рынок наполняется товарами не просто хорошими, но и разнообразными, производитель пришел к выводу, что покупатели будут хорошо покупать те товары, о которых они в достаточной степени осведомлены и которые предлагаются с подкреплением. Товар с подкреплением— это дополнительные услуги и преимущества для потребителя. К ним можно отнести: гарантии, поставки в кредит, монтаж, послепродажное обслуживание и т.д.

Данный этап способствовал развитию рекламы, послепродажного обслуживания и личных продаж. Компании прибегают к концепции интенсификации коммерческих усилий в период перепроизводства. К недостаткам концепции можно отнести большие затраты на продвижение продукта, а также отсутствие полной проработанности учета покупательского спроса. В центре концепции сбытовой ориентации стоит производитель, внимание которого сконцентрировано на собственных нуждах, а не анализ и учет потребностей потребителей.

#### *Концепция маркетинга, маркетинга - икс*

В скором времени стало очевидно, что все вышеперечисленные концепции не смогли принести предпринимателю желаемых коммерческих результатов. Компании пришли к выводу, что только учет в потребительских свойствах товара нужд и потребностей покупателей может обеспечить им приемлемый сбыт. Так родилась концепция маркетинга, ее называют еще концепцией интегрированного маркетинга. Эта концепция доминировала на рынке в 50—60 гг. XX в.. Она предполагает, что достижение компанией своих целей зависит от определения нужд и запросов целевых рынков, а также от более эффективного по сравнению с компанией-конкурентом удовлетворения потребителей. Эта концепция предполагает тщательное исследование рынка как совокупности реальных и потенциальных покупателей с целью выявления их истинных нужд и



потребностей и последующую разработку товара под эти нужды и потребности. Концепция маркетинга отталкивается от четкого определения рынков сбыта, ориентируется на нужды потребителя, координирует все виды маркетинговой деятельности, направленной на удовлетворение потребителя, и извлекает прибыль из создания долговременных отношений с потребителем. В данной концепции условием функционирования рынка является «рынок покупателя».

#### *Концепция стратегического маркетинга*

Эффективность маркетинговой деятельности характеризуется не только результатами текущей деятельности. Высокая производительность может быть охарактеризована тем, что компания эффективно осуществляет маркетинговую политику в стратегическом масштабе. Как правило, при этом используют анкетирование руководителей и проведение аудита маркетинга. При проведении анкетирования выделяют такие аспекты, как ориентация на потребителей, полнота и своевременность маркетинговой информации, нацеленность на достижение реального результата, эффективность управления маркетинговой деятельностью. Аудит маркетинга представляет собой всеобъемлющую, систематическую, независимую и периодическую проверку внешней среды маркетинга, целей, стратегий и отдельных видов маркетинговой деятельности для организации в целом или для ее отдельных хозяйственных единиц. Целью аудита является обнаружение сфер деятельности, где есть проблемы или неприменяемые ранее возможности. На основе анализа таких ситуаций аудитор разрабатывает рекомендации по улучшению эффективности маркетинговой деятельности.

#### *Концепция социально-этичного маркетинга*

Ф. Котлер считает ее наиболее современной. Главной целью данной концепции является то, что для фирмы основной задачей должно быть не выполнение всех условий,

нашедших отражение в вышеперечисленных концепциях, а должно быть сохранение и укрепление общественного благополучия, а также благополучия каждого отдельного клиента (потребителя). Различие социально-этического маркетинга от предыдущих концепций в том, что любая фирма, удовлетворяя какие-либо потребности, должна действовать с учетом долговременного блага общества. И именно такая направленность имиджа фирмы должна привлекать покупателей в качестве конкурентоспособности среди множества других организаций. А также эта концепция должна быть сбалансированной во всех трех факторах: прибыль фирмы, покупательские потребности и интересы общества.

### *Концепция современного маркетинга*

Современный маркетинг классифицируется по приоритетным задачам:

**Дифференцированный** – это деятельность фирмы в нескольких сегментах рынка с производством отдельного товара для каждого из сегментов. Например, корпорация «GeneralMotors» старается выпускать автомобили «для любых целей, любых лиц и кошельков». Она старается добиться роста сбыта и наиболее глубокого проникновения на каждый из осваиваемых его сегментов рынка путем производства разнообразных товаров. Рассчитывает на то, что ее товар в сознании потребителей будет ассоциироваться именно с названием данной компании. Дифференцированным маркетингом начинает пользоваться все большее число фирм.

**Недифференцированный** – это деятельность фирмы, направленная на обращение сразу ко всему рынку с одним предложением, т. е. фирма ориентируется не на отдельные потребности, а ищет общее в этих нуждах. Старается разработать товар массового потребления путем создания образа превосходства в сознании покупателей.

Данный маркетинг рассчитан на наиболее крупные сегменты рынка.

Концентрированный – это сосредоточение маркетинговых усилий на наибольшей доле одного или нескольких субрынков. Благодаря этому маркетингу фирма может обеспечить себе довольно прочную рыночную позицию в тех сегментах рынка, в которых она работает, так как лучше других знает нужды покупателей данной ниши и пользуется определенной репутацией. А при специализации производства и применении мер по стимулированию сбыта может добиться снижения издержек во многих сферах своей деятельности.

#### **12.4. Функции и принципы маркетинга**

Общими функциями маркетинга является управление, организация, планирование, прогнозирование, анализ, оценка, учет, контроль. Конкретными функциями являются: изучение рынка, потребителей и спроса, исследование окружающей среды, реализация товарной политики фирмы, организация сервисного обслуживания, ведение ценовой политики, товародвижения, поддержание и стимулирование спроса и т. д.

Функции маркетинга – это взаимосвязь видов деятельности. Функции маркетинга вытекают из его принципов и бывают следующих видов:

1. Аналитическая функция. Это комплексный анализ микро и макросред, который включает в себя анализ рынков, потребителей, спроса, конкурентов и конкуренции, а также товаров.

2. Производственная функция. Это производство новых товаров, отвечающих все возрастающим требованиям потребителей и включает в себя организацию производства нового товара, организацию снабжения и управление качеством.

3. Функция «сбыта». Это функция, которая включает в себя все то, что происходит с товаром после его производства, но до момента начала потребления, а именно: организация товародвижения, организация сервиса, организация формирования спроса и стимулирования сбыта, формирование товарной и ценовой политики.

4. Функции управления и контроля. Поиск возможных путей развития деятельности предприятия, особенно в долгосрочном периоде, т. е. организация стратегии и планирования, информационное управление, организация коммуникаций и мониторинг.

### *Принципы маркетинга*

Одной из основ деятельности любого предприятия, работающего на принципах маркетинга, является девиз: «производить только то, что нужно рынку, что будет востребовано покупателем». Главной идеей маркетинга является идея человеческих потребностей, что является сущностью данной науки. Отсюда вытекают основные принципы, которые включают:

- достижение конечного оправданного результата деятельности фирмы;
- завладение в долговременном периоде определенной долей рынка;
- эффективная реализация товара;
- выбор эффективной маркетинговой стратегии и политики ценообразования;
- создание товаров рыночной новизны, позволяющих фирме быть рентабельной;
- постоянно проводить исследования рынка с целью изучения спроса для дальнейшего активного приспособления к требованиям потенциальных покупателей;
- использовать комплексный подход к увязке поставленных целей с имеющимися ресурсами и возможностями фирмы;

-поиск новых путей фирмы для повышения эффективности производственной линии, творческой инициативности персонала по внедрению нововведений;

·повышение качества продукции;

-сокращение издержек;

-организовать поставку продукции фирмы в таком объеме, в такое место и время, которое более всего устраивало бы конечного потребителя;

-отслеживать научно-технический прогресс общества;

-добиваться преимуществ в борьбе с конкурентами.

Опыт и практика маркетинга четко обозначили, что применение только каких-то составляющих (изучение товара или изучение потребителей) не дает нужного результата. Лишь комплексный подход дает результат предприятию – позволяет выйти на рынок со своим товаром и быть прибыльным.

### **Контрольные вопросы:**

1. Какую роль играет маркетинг в формировании спроса и стимулировании сбыта?

2. Главная цель маркетинга.

3. Дайте определение Закона В.Парето.

4. Как связаны понятия «маркетинг» и «качество жизни»?

5. Охарактеризуйте сбытовую функцию маркетинга?

6. Перечислите основные процессы и элементы модернизации.

7. Какова главная функция конкуренции на внутреннем рынке?

8. Дайте определения каждой из 7 концепций маркетинга.

9. Каковы цели изучения дисциплины маркетинг?

10. Расскажите об эволюции концепции маркетинга.

## **ТЕМА 13. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА**

### **План:**

13.1. Маркетинговая информация, виды и их классификация.

13.2. Система и модель маркетинговой информации.

13.3. Современные элементы маркетинговой информационной системы. Методы получения маркетинговой информации.

13.4. Кабинетные полевые исследования рынка Интернет информации коммерческие каналы.

Контрольные вопросы

### **13.1 Маркетинговая информация, виды и их классификация**

Информация (от лат. *informatio* — «разъяснение, изложение, осведомлённость») — сведения о чём-либо, независимо от формы их представления.

Маркетинговая информация – данные, необходимые для маркетинговых исследований.

Маркетинговое исследование представляет собой сбор, анализ и обобщение информации о конкретной группе людей, их проблемах и степени включенности в них, а также о возможной реакции на предлагаемое решение.

Маркетинговая информация может быть представлена в виде текста, таблиц, матриц, диаграмм, статистических рядов, отчетов.

Маркетинговая информация необходима для анализа, контроля и осуществления маркетинговых мероприятий на

предприятию. Доступность маркетинговой информации позволяет компании или предприятию следить за изменениями в маркетинговой среде, координировать стратегию, подкрепляя предположения менеджеров. Владение маркетинговой информацией помогает снизить финансовые риски на предприятии и получить конкурентные преимущества эффективно.

К маркетинговой информации предъявляется ряд основных принципиальных требований:

-актуальность: представление реальных сведений в нужный момент времени;

-достоверность адекватность сведений реальным событиям;

-релевантность(относящийся к делу): получение информации в соответствии с поставленными задачами;

-полнота: максимальное использование показателей объекта исследования;

-целенаправленность: соответствие информации целям исследования.

Удовлетворение потребителя происходит в процессе обмена. Процесс обмена соединяет потребителя с маркетерами (организациями и лицами, ведущими маркетинг, практиками маркетинга) Обмен — основной элемент функции маркетинга. Для того чтобы обмен состоялся, необходимо несколько условий:

-наличие двух или более сторон;

-каждая сторона должна иметь нечто, имеющее ценность для другой стороны;

-каждая сторона должна обладать способностью к коммуникации и доставке (перемещению);

-каждая сторона должна быть свободной в выборе — принять или отвергнуть предложение другой;

-каждая сторона считает уместным или желаемым иметь дело с другой.

Модель обмена представляется уравнением :

$P = A - C^{35}$ , где  $P$  — прибыль участника обмена (profit),  $A$  — полученное вознаграждение (award),  $C$  — затраты, понесенные на обретение вознаграждения (costs), то есть прибыль (фирмы или потребителя), получаемая в результате обмена, равняется разнице между вознаграждением, полученным в результате обмена, и затратами, понесенными на обретение вознаграждения.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимозависимых этапов.

Зарождение идеи. Обмен информацией начинается с формулировки идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение стоит сделать предметом обмена. К сожалению, много попыток обмена информацией заканчиваются на этом первом этапе, поскольку отправитель не тратит достаточное время на обдумывание идеи. На первом этапе идея еще не трансформирована в слова или другие символы, то есть не готовая для обмена информацией. Отправитель решил только, какую именно идею он хочет сделать предметом обмена информацией. Чтобы осуществить обмен эффективно, он должен принять во внимание множество факторов.

Кодировка и выбор канала. Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и жесты (язык тела), другие символы. Такая кодировка превращает идею в сообщение. Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодировки. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача языка и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видео ленты и видеоконференции.

---

<sup>35</sup> Григорьев М.Н. Маркетинг : учеб. Пособие для вузов / М.Н Григорьев – М.: Гардарики, 2006, С 65



**Передача.** На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю.

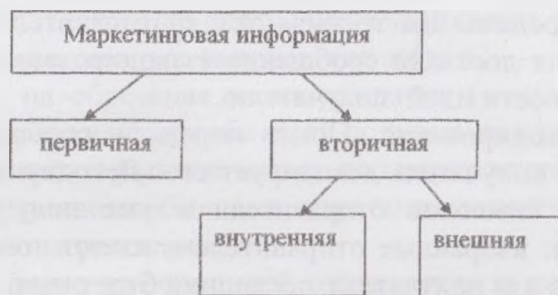
**Декодирование.** После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование — это перевод символов отправителя в уме получателя. Если символы, избранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея.

**Обратная связь.** При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отзыва начальному отправителю, который теперь играет роль получателя. Специалист по обмену информацией в бизнесе, профессор Филипп Льюис пишет: «Обратная связь — это опорная реакция на то, что услышано, прочитанное или увидено; информация (в вербальном или невербальном оформлении) отсылает назад отправителю, удостоверяя меру понимания, доверия к сообщению, усвоению и согласию с сообщением. Обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понятно...».

**Шум.** Языком теории передачи информации шумом называют то, которое искажает содержание. Источники шума, которые могут создавать препятствия на пути обмена информацией, варьируют от языка к расхождениям в восприятии, через которые может изменяться содержание в процессах кодировки и декодирования, и к расхождениям в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут усложнять точную передачу информации.

### *Виды маркетинговой информации и их классификация и характеристика*

Основными видами маркетинговой информации является первичная и вторичная, внутренняя и внешняя.



*Рис.13.1. Классификация маркетинговой информации<sup>36</sup>*

Маркетинговая информация может быть классифицирована:

- по источнику и способу получения: вторичная и первичная информация;
- по характеру информации: количественная и качественная информация;
- по информационным потокам относительно отдела маркетинга: входящая, анализируемая, хранимая, выходящая.

Во вторичной информации подразумевают такую, которая существует в опубликованном виде и собиралась для целей иных, чем те, которые имеет целью фирма в конкретных рыночных условиях. С поиска вторичных источников информации начинается любой процесс маркетинговых исследований. Этот вид информации, в свою очередь, можно разделить на внутреннюю информацию и наружную.

Внутренняя информация – это данные, которые собираются и анализируются на предприятии. Она может быть в виде бухгалтерских отчетов, отчетов по объемам закупок и сбыта и т.д.

<sup>36</sup> Мескон М.Х, Альберт М, Хедоури Ф. "Основы менеджмента" -М.: Дело, 2007. стр 55

Таблица 13.1.

Виды вторичной информации<sup>37</sup>

Вторичная информация	
<b>Достоинства</b> низкая стоимость; доступность; большой объем; обработанные данные; наличие данных, которые иначе получить нельзя	<b>Недостатки</b> недостоверность несоответствие цели устаревшие данные
Первичная информация	
<b>Достоинства</b> новизна; достоверность; соответствие целям исследова- ния; полнота; эксклюзивность.	<b>Недостатки</b> высокие затраты труда, времени и денежных средств; необходимость обработки; жесткие требования к квалификации персонала, ведущего исследования.

Внешняя информация – это опубликована информация, которая собирается за пределами предприятия (периодические издания, справочники, книги, компьютерные базы данных и др.).

Наиболее ценной для маркетинговых исследований является первичная информация. Первичной называется информация, которая собирается впервые для достижения конкретных целей предприятия или фирмы и для принятия конкретных решений. Несмотря на сложность и продолжительность сбора первичной информации, довольно большие расходы, первичная информация имеет значительные

<sup>37</sup> Годян А. М. Маркетинг: учебное пособие / А. М. Годин. – М. : Дашков и К., 2005. стр 87

преимущества над вторичной: конкретную направленность на решение нужных проблемой ем, доступность и надежность, поскольку методология сбора известна и контролируемая.

### 13.2 Система и модель маркетинговой информации

Совокупность информации необходимой для выполнения маркетинговых мероприятий называют системой маркетинговой информации. Маркетинговая информационная система (МИС) отражает постоянно действующий взаимосвязь и взаимообусловленность людей, оргтехники и методических подходов, ориентированных на определение проблемы, сбор, обобщение, анализ, оценку, распространение своевременной, точной, полной и достоверной информации для использования руководством маркетинговой службы с целью доказать управления предприятием до уровня, максимально отвечающий произведенной стратегии. Составляющими МИС являются:

- система внутренней отчетности;
- система маркетинговых исследований;
- система анализа маркетинговой информации,
- система сбора текущей внешней маркетинговой информации.

В ряде случаев маркетинговые информационные системы не позволяют достичь поставленных целей, причинами этого являются особенности людей, например, неприятия нового, неспособность восприятия недостаточно структурированных проблем. Система анализа маркетинговой информации представляет собой набор методов анализа маркетинговых данных и проблем маркетинга. Основу системы анализа маркетинговой информации составляют статистический банк и банк математических моделей. Статистический банк представляет собой совокупность методик статистической обработки информации, позволяющих вскрыть

взаимозависимости в рамках подборки данных и установить степень их статистической надежности. Банк математических моделей- это набор математических моделей, используемых для оптимизации маркетинговых решений.

### *Современные элементы маркетинговой информационной системы*

На сегодняшний день вектор направления развития мирового сообщества направленный в сторону, где информация приобретает роль ценного актива любой компании. Причем в данном случае речь идет не об обычных, которое помогает руководству принимать решения, а о отлаженную систему, которая непрерывно действует на предприятии. Сегодня информация является важнейшим ресурсом и объектом управления, для ее сбора, обработки, анализа, оценки целесообразно применить систему маркетинговой информации.

### **13.3. Современные элементы маркетинговой информационной системы. Методы получения маркетинговой информации**

Маркетинговая информационная система – непрерывно действующая система, включающая набор процедур и методов для регулярного сбора, анализа и интерпретации информации из различных источников и обеспечивает интегрирование, поддержку и передачу менеджерам информации в форме, пригодной для принятия решений.

#### *Основные элементы маркетинговой информационной системы.*

Рассмотрим подробнее основные элементы маркетинговой информационной системы:

1. Система внутренней отчетности предприятия позволяет проводить мониторинг показателей, отражающих финансовое состояние предприятия, уровень издержек,

объемы материальных запасов и другие показатели внутренней отчетности предприятия. Важная роль отводится использованию компьютерной сети, а также современных средств телекоммуникационной связи.

2. Система сбора текущей внешней маркетинговой информации – это комплекс средств и процедур, применяемых для получения достоверной и ежедневной информации о маркетинговой среде. Маркетинговые сведения собираются с помощью продавцов и других полевых работников, а также аккумулируются из прессы, литературы, конкурентов и т.д..

3. Система маркетинговых исследований позволяет оперировать информацией, получение которой требует отдельного исследования

Маркетинговые исследования – это систематический процесс постановки цели исследования, сбора, анализа объективной рыночной информации и разработка рекомендаций для принятия конкретных управленческих решений по продуктово-рыночной стратегии фирмы.

Система анализа маркетинговой информации (аналитическая система, система поддержки маркетинговых решений) - набор моделей, благодаря которым собрана информация может быть использована в составлении прогнозов и проверки различных сценариев. Эта система охватывает все прогрессивные средства для анализа данных и проблемных ситуаций. Аналитическая система, в свою очередь, состоит из статистического банка и банка моделей.

Статистический банк – совокупность современных статистических методов обработки информации, позволяющие определить важную информацию.

Банк моделей – набор математических моделей, которые помогают представить развитие определенной рыночной ситуации и спрогнозировать результаты действий предприятия (модели создания товара; модели системы ценообразования; модели каналу распределения; модели разработки рекламного бюджета и т.д.).

### *Методы получения маркетинговой информации*

Метод—совокупность теоретических принципов и практических приёмов для осуществления чего-либо.

Получения маркетинговой информации является ключевой основой планирования и организации эффективной рекламной деятельности предприятия.

Основными источниками получения маркетинговой информации являются:

- интервью и опросы;
- регистрация (наблюдение);
- эксперимент;

Получения маркетинговой информации может осуществляться двумя группами методов:

- кабинетными методами,
- полевыми.

### **13.4. Кабинетные полевые исследования рынка.**

#### **Интернет информации коммерческие каналы.**

Кабинетное исследование — метод сбора и оценки существующей маркетинговой информации, содержащейся в источниках (статистических данных или отчетах), подготовленных для других целей. Проведение исследования кабинетными методами обладает рядом преимуществ: осуществляется быстро и недорого, позволяет ознакомиться с отраслью, отследить основные тенденции рынка, получить данные, которые фирма не в состоянии собрать самостоятельно, часто задействует несколько источников, что позволяет сопоставить данные, выявить несколько подходов к решению проблемы.

Недостатки связаны с недостатками качества используемой информации. Кабинетные методы сбора информации используют источники вторичной информации. Источники вторичной информации — это субъекты, предоставляющие информацию о других объектах или из других источников в

уже обработанном виде, предназначенном для других целей изучения объекта. Как правило, трудно проверить достоверность и надежность вторичной информации, она обладает низкой релевантностью, может быть устаревшей. Разные источники вторичной информации используют различные системы классификаций объектов, методики измерения, поэтому сведения из разных источников могут быть противоречивы и не всегда сопоставимы. Могут быть опубликованы не все результаты исследования, поэтому информация будет неполной.

Для того чтобы обеспечить качество вторичной информации, используются такие приемы:

Для обеспечения сопоставимости информации сравниваются используемые единицы измерения показателя, классификация данных, интервалы значений, методики измерения показателя, сроки публикации.

Для обеспечения достоверности информации оцениваются цель публикации, источник сообщения (репутация автора, его квалификация и имеющиеся у него возможности собрать необходимые сведения), методы сбора информации и их правильность, согласованность информации с данными из других источников, степень первичности источника.

Степень первичности источника вторичной информации означает приближенность к первоначальному источнику, источнику происхождения данных. Первичный источник вторичной информации, как правило, раскрывает методику исследования, на основе которой осуществлялся сбор первичной информации и ее обобщение, расчет показателей, содержит необходимые ссылки и комментарии.

Вторичные источники не являются непосредственным сборщиком обработанной информации, а предоставляют ее на основе публикаций из других источников, при этом точность предоставления информации снижается, так как при цитировании возможны неточности, ошибки, сокращения, методика сбора информации не указывается.



### *Полевые методы сбора информации.*

Полевое исследование — метод сбора и оценки информации непосредственно об объекте исследования, регистрируемой путем опроса, эксперимента и наблюдения в момент их возникновения. Полевые методы сбора информации работают с источниками первичной информации.

Источники первичной информации — это непосредственно сам объект исследования, который создает информацию в соответствии с поставленными целями ее сбора. Источники первичной информации лишены указанных выше недостатков вторичной информации и обладают принципиальными достоинствами:

- собираются в точном соответствии с целями исследования;

- методика сбора информации контролируется самой фирмой;

- результаты надежны, предоставляют всю полноту информации и недоступны для конкурентов.

Наблюдение — это метод сбора первичной информации путем пассивной регистрации исследователем определенных процессов, действий, поступков людей, событий, которые могут быть выявлены органами чувств. Наблюдение проводится с соблюдением ряда условий:

- короткий отрезок времени наблюдения, чтобы изменения в окружающей обстановке не повлияли на изучаемое поведение;

- наиболее значимые характеристики условий и ситуаций, в которых происходит наблюдение, также должны фиксироваться;

- наблюдаемые процессы должны быть доступны для наблюдения и происходить на публике;

- наблюдению подвергается такое поведение, которое люди не имеют желания запоминать.

Эксперимент — это метод сбора первичной информации путем активного вмешательства исследователя в

определенные процессы с целью установить взаимосвязи между событиями. В процессе эксперимента происходит активное вмешательство исследователя в процесс возникновения данных, осуществляется проверка причинно-следственных связей между событиями на основе изолированных изменений переменных, т. е. изменению подвергается только одна независимая переменная, состояние остальных переменных фиксируется.

Опрос — это метод сбора первичной информации путем выяснения субъективных мнений, предпочтений, установок людей в отношении какого-либо объекта. Респондент — это обследуемое лицо, субъект, отвечающий на вопросы. В практике маркетинговых исследований различают очень много форм проведения опроса. Некоторые формы опроса получили самостоятельное название, например фокусирование, интервью, анкетирование, панельные исследования.

#### *Интернет информации коммерческие каналы*

Internet — всемирная система объединённых компьютерных сетей для хранения и передачи информации.

Информационные ресурсы Internet являются важнейшим источником сведений о предприятиях и организациях. Печатные источники значительно уступают в полноте и оперативности. Некоторые регионы и отрасли хозяйства не получили достаточного отражения в справочниках предприятий, промышленных каталогах. Многие сайты Internet содержат каталоги по отраслям хозяйства, перечни отраслевых и тематических сайтов глобальной сети, позволяющие получить комплекс полезных коммерческих данных, включающих профиль работы, производимые товары и услуги, прайс-листы, финансово-экономическое положение, сведения о руководителях, кадровом составе, адресно-рекламные данные, отчеты и планы работы, сведения о спросе и предложении, партнерах, клиентах,

текущей работе, перспективах развития. Средства электронных коммуникаций позволяют при необходимости связываться с предприятиями для получения отсутствующей на сайте информации и устанавливать деловые контакты. Возможности Internet позволяют практически неограниченно использовать многообразие всемирных информационных ресурсов, что дает возможность изучения и применения в работе накопленного мирового опыта маркетинговой деятельности, получения необходимых общеэкономических, финансовых, статистических, демографических, ценовых сведений, наблюдения за конъюнктурой отечественных и мировых рынков товаров и услуг, постоянного доступа к полезной информации о российских, зарубежных и международных предприятиях и организациях и т.д. Глобальная сеть обладает свойством оперативности, возможности быстрого получения актуальной информации в электронной форме, что позволяет более рационально использовать рабочее время, оптимизировать и сократить производственный процесс, исключая из него трудоемкие этапы по разысканию, доставке и технической адаптации необходимых сведений. Internet в настоящее время является одним из наиболее доступных каналов получения информации. Все опрошенные в ходе исследования пользователи заявили о том, что связь с глобальной сетью поддерживается у них на персональном рабочем месте или имеется на предприятии, где они работают. Привлекательным делает Internet возможность профессионального общения, получения индивидуальных консультаций специалистов по вопросам, возникающим в процессе работы, обсуждения актуальных проблем маркетинговой деятельности с коллегами на Internet-конференциях, форумах, чатах.

### *Агентство предпринимательской информации*

Агентство по защите прав руководителей предприятий организует свою работу как специализированное подразделение, состоящее преимущественно из членов Ассоциации, имеющих опыт работы в сфере обеспечения безопасности. Услуги для членов Ассоциации — на безвозмездной основе. Агентство по защите прав руководителей предприятий создаётся для выполнения следующих задач:

- организации мероприятий по мониторингу соблюдения прав и законных интересов субъектов малого и среднего предпринимательства, подразделений;

- изучения проблем и подготовки документов аналитического и рекомендательного характера по вопросам безопасности руководителей предприятий центрального аппарата и его представительств на местах;

- обеспечения правовой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства;

- поддержания постоянного контакта с правоохранительными органами, инспектирующими организациями, решения задач, связанных с деятельностью этих структур;

- обеспечения личной безопасности членов Ассоциации, а при необходимости — членов их семей;

- проверки дееспособности предприятий и организаций, с которыми намеревается заключить договора или вступить в другие правовые или финансовые отношения;

- осуществления коллекторских мероприятий.

В целях оперативного получения, анализа и реализации информации о фактах противоправных действий (бездействий) должностных лиц, государственных служащих, а также преступных элементов, создающих препятствия для реализации прав незаконных интересов субъектов малого и среднего предпринимательства, наносящих им материальный и моральный ущерб, создающих угрозу жизни их руководителей, при «Агентстве по безопасности» создана постоянно действующая рабочая группа по мониторингу состояния

безопасности субъектов предпринимательства, включающая в себя представителей правительства Узбекистана.

Сегодня Агентство по защите прав руководителей предприятий — это сильное звено, способное защитить деятельность её членов на всех этапах развития бизнеса. Накопленный за годы существования Ташкентской ассоциации предпринимателей опыт обеспечения всесторонней безопасности, решения вопросов и оказания помощи предпринимателям, отлаженный механизм взаимодействия с органами государственной власти, общественными и предпринимательскими структурами, политической и деловой элитой позволяют Агентству по защите прав руководителей предприятий должно быть эффективным инструментом содействия предпринимательству в Узбекистане.

### **Контрольные вопросы:**

1. Понятие маркетинговой информации, основные критерии её полезности.
2. Как осуществляется процесс обмена? Этапы процесса обмена.
3. Виды маркетинговой информации.
4. Методы маркетинговых исследований Кабинетные и полевые маркетинговые исследования.
5. Основные элементы маркетинговой информационной системы:
6. Наблюдение как метод сбора маркетинговой информации.
7. Основные характеристики эксперимента.
8. Опрос как метод сбора маркетинговой информации, его формы.
9. В чем заключается сущность Internet информации?
10. Чем занимается агентство предпринимательской информации?

## ТЕМА 14. МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА

### План:

14.1. Понятие маркетинговой среды предприятия, сущность и основные характеристики.

14.2. Факторы маркетинговой среды непосредственного окружения.

14.3. Факторы маркетинговой среды косвенного влияния.  
Контрольные вопросы.

### 14.1. Понятие маркетинговой среды предприятия, сущность и основные характеристики

Как метко заметил один ученый, «среда организации – это вселенная элементов». «Вселенная элементов» означает не только огромное их количество, но и их единство в сложной системе, частью которой является организация. Очевидно, уровень управляемости организации будет тем выше, чем больше свободы выбора поступать сообразно со своими желаниями, не нарушая организованности сложной системы. Свобода выбора будет определяться уровнем знаний о возможностях, открывающихся во внешней среде, и способностью, умением воплотить эти возможности с помощью потенциала организации, то есть готовностью ее внутренней среды.

Результаты деятельности предприятия в значительной степени определяются его маркетинговой средой.

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

Основными характеристиками маркетинговой среды являются:

1) Взаимосвязанность факторов среды – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы внешней среды. Так же, как изменение любой внутренней переменной может сказаться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других. Взаимосвязи и вектора влияния факторов внешней среды зачастую очень сложно предугадать. К положительным изменениям для фирмы иногда могут привести и кажущиеся на первый взгляд негативными изменения.

2) Сложность маркетинговой среды – число факторов, на которые производственная система обязана реагировать в целях своего выживания, а также уровень вариаций каждого фактора. Сложность внешней среды выражается в количестве и разнообразии ее характеристик, которые должны учитываться при принятии решений.

3) Подвижность (или динамичность) – скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. В различных организациях скорость изменений среды существенно отличается. Чайлд приводит 3 характеристики, с помощью которых можно оценить изменчивость внешней среды: частота, величина и регулярность изменений ее факторов.

Многие исследователи указывают, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Однако при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Считается, что наиболее быстрые изменения во внешней среде затрагивают, прежде всего такие отрасли, как фармацевтическая, химическая, электронная, авиационно-космическая, производство компьютеров, биотехнологии, а также телекоммуникации.



*Рис. 14.1. Маркетинговая среда предприятия.*

Изменения в этих отраслях столь стремительны, что экспертные прогнозы развития даже на 5-7 лет оказываются нереальными. В 1997 г. НИИ (Научно-исследовательские институты) по изысканию и проектированию сооружений связи предсказывало, что мобильной связью в России к концу 2005 г. будут пользоваться 40,8 млн. человек. В 2005 году в августе зарегистрировано 102,4 млн. абонентов. В 1995 г. в интервью «Коммерсант» Экард Пардов (EMTEC Magnetics) утверждал, что VHS останется самым популярным видеостандартом в ближайшие 10 лет. В перечисленных



выше отраслях на фирмы оказывают воздействие прежде всего такие факторы, как изменения технологии и методов конкурентной борьбы. Менее заметные изменения во внешней среде происходят в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям, в кондитерской, мебельной промышленности, производстве тары и упаковочных материалов, пищевых консервов.

4) Неопределенность маркетинговой среды является функцией, зависящей от количества информации, которой располагает предприятие по поводу конкретного фактора внешней среды, а также функцией уверенности в точности располагаемой информации. Если информации мало или есть сомнения в её точности, среда становится более неопределённой, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать её высоконадёжной. Поскольку бизнес всё более становится глобальным занятием, требуется больше и больше информации, но уверенность в её точности снижается.

#### **14.2. Факторы маркетинговой среды непосредственного окружения**

Эффективная деятельность организации предполагает, что менеджер обладает навыками работы в условиях неопределенности внешней среды, отсутствия достаточной информацией для того, чтобы точно прогнозировать динамику нужд потребителей и изменения внешних факторов. Когда скорость происходящих изменений возрастает, организация сталкивается с достаточно высоким уровнем неопределенности. В результате организации необходимо максимально быстро адаптироваться к быстрым изменениям, но это требует значительных усилий, временных и финансовых затрат.

В центре внимания находятся потребители, поставщики, посредники и конкуренты.

Потребители являются одним из самых значимых факторов среды непосредственного окружения предприятия. Известный специалист по управлению Питер Ф. Друкер, говоря о цели организации, выделял, по его мнению, единственную подлинную цель бизнеса - создание потребителя. Под этим понимается следующее: самовывживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Следовательно, важнейшей целью предприятия должна быть цель признания потребителей, так как именно признание потребителей значительно влияет на сбыт, получение прибыли и на само существование организации в долгосрочной перспективе. Все многообразие внешних факторов находит отражение в потребителе и через него влияет на организацию, ее цели и стратегию. Необходимость удовлетворения потребностей потребителей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Эффективные фирмы преуспели главным образом не из-за своих товаров или ориентации на исследования, а благодаря тому, что были всегда ориентированы на потребителя. Именно постоянный поиск возможностей применения своих технических знаний для удовлетворения потребителей объясняет многочисленные успехи новой продукции.

Изменение вкусов и приоритетов потребителей вызывает множество проблем в организации, которая до этого ориентировала свое производство на удовлетворение их потребностей. Организация должна внимательно относиться к изменению требований и возможностей потребителей для своевременной перестройки производства и сбыта продукции.

Поставщики – это предприятия и отдельные лица, принимающие участие в процессе материально-технического снабжения производственной деятельности предприятия и обеспечивающие его материальными ресурсами,

необходимыми для производства конкретных товаров и услуг. Продукция поставщика занимает важное место в производстве товара данной отрасли (предприятия). Поставщики обеспечивают организацию комплектуемыми изделиями, полуфабрикатами, запасными частями, сырьем, материалами, рабочей силой, топливом и энергией, различного рода услугами, необходимыми для организации производства и сбыта продукции.

Посредники – это фирмы, которые содействуют компании в продвижении, сбыте и распространении ее товаров среди клиентуры, предоставляя торговые, транспортные, финансовые и маркетинговые услуги. К ним относятся торговые посредники, фирмы-организаторы товародвижения, агентства по оказанию маркетинговых услуг и кредитно-финансовые учреждения.

Среди многочисленных отношений хозяйственной среды, влияющих на характер экономики предприятия, важнейшим является конкуренция. Под конкурентной средой фирмы понимают совокупностью субъектов и факторов рынка, влияющих на отношение между производителем (продавцом) и потребителем продукции. Конкуренция рассматривается как эффективное средство саморегулирования экономики, развития отраслей, поскольку позволяет координировать индивидуальные усилия субъектов рынка. Конкуренция заставляет предприятие снижать издержки производства, повышать качество продукции при сохранении уровня цены или ее незначительного повышения, улучшать надежность продукции, обеспечивать гарантийное и послепродажное обслуживание, совершенствовать сбыт и т.д.

Любая фирма сталкивается с множеством разнообразных конкурентов:

-желания-конкуренты, то есть желания, которые потребитель, возможно, захочет удовлетворить вместо приобретения продукции фирмы;

-товарно-родовые конкуренты, то есть другие основные способы удовлетворения какого-либо конкретного желания;

-товарно-видовые конкуренты – это разновидности одного и того же товара, способные удовлетворить конкретное желание покупателя, отдать предпочтение;

-марки-конкуренты – это разные марки одного и того же товара, способные удовлетворить желание покупателя.

Каждая из организаций, осуществляя деятельность, стремиться укрепить и расширить свои позиции на рынке. Качество продукции, цены, дизайн, гарантии, дополнительные услуги, реклама и др. - все это инструменты, к которым прибегают организации в этой борьбе. Тот или иной успех будет определяться имеющимися у организации конкурентными преимуществами

Изучение конкурентов, с которыми организации приходится бороться за ресурсы, полученные из внешней среды, занимает важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Фирма и ее поставщики, маркетинговые посредники, клиентура, конкуренты и контактные аудитории функционируют в рамках сил более обширной макросреды, которые либо открывают новые возможности, либо грозят фирме новыми опасностями.

### **14.3. Факторы маркетинговой среды косвенного влияния**

Маркетинговая среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Поэтому при ее исследовании обычно опираются прежде всего на прогнозы.

Демографическая среда. Демография – наука, изучающая население с точки зрения численности и плотности

размещения. Для маркетологов демографическая среда представляет интерес, поскольку рынки состоят из людей.

В рамках краткосрочного и среднесрочного периодов демографические тенденции служат исключительно надежными факторами развития. Фирма может взять перечень основных демографических тенденций и точно определить, какое значение будет иметь для нее каждая из них.

Экономическая среда. Экономические изменения отражают общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором работает компания. Экономические факторы являются наиболее существенными, поскольку текущее и прогнозируемое состояние экономики может негативно влиять на стратегические цели организации.

Деятели рынка должны обращать внимание на характер распределения расходов, а так же учитывать и географические различия в структуре распределения доходов. Они должны сосредотачивать свои усилия на районах, открывающих самые перспективные возможности.

Политическая среда. На маркетинговых решениях, сильно сказываются события в политической среде. В основе этого фактора лежат федеральные и местные законодательные акты, нормативные документы государственных учреждений, требования групп общественности, а также политические действия, направленные на установление контроля над деятельностью компании. Все это оказывает влияние на различные организации, на отдельных лиц и ограничивают свободу их действий. Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей организации особое значение. Один из них - настроения администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Тесно увязанные с социокультурными тенденциями, в демократическом обществе эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов корпорации, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении

практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите прав потребителей, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой.

Государственное регулирование необходимо для защиты потребителей от недобросовестной деловой практики. Некоторые фирмы, оставшись без присмотра, могут начать строить «финансовые пирамиды», выпускать фальсифицированные товары. С недобросовестной практикой по отношению к потребителям борются, используя соответствующие законы, различные государственные учреждения.

Руководитель маркетинга должен хорошо знать не только федеральные законы, охраняющие добросовестность конкуренции, интересы потребителей и высшие интересы общества, но также и местные законы, под действие которых подпадает его маркетинговая деятельность в том или ином регионе.

Политическая составляющая внешней среды должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. В изучение политической обстановки входит выяснение того, какие программы воплощают в жизнь различные партии, отношение правительства к различным отраслям экономики и регионам страны и т.д.

Научно-техническая среда. Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. В качестве внешнего фактора она отражает уровень научно-технического развития, который воздействует на организацию, например, в областях автоматизации, информатизации и др. Технологические факторы являются основными причинами появления новых отраслей и производств, глубокого изменения действующих отраслей. Уровень научно-технического развития в стране

оказывает сильное влияние на структуру экономики, на процессы автоматизации производства и управления, на технологию, с помощью которой производится продукция, на состав и структуру персонала организаций и что особенно важно – на конкурентоспособность продукции и технологий. Чтобы сохранить конкурентоспособность, каждая организация вынуждена использовать достижения научно-технического прогресса, по крайней мере, те, от которых зависит эффективность ее деятельности.

Природная среда. В 60-х годах проявилось растущее беспокойство общественности по поводу разрушения окружающей природной среды. Законодатели стали выдвигать различные меры по охране окружающей среды. Изменения экологической обстановки сказываются и на товарах, которые фирмы производят и предлагают рынку.

Руководство службы маркетинга должно держать в поле зрения эти проблемы, чтобы иметь возможность получать необходимые для деятельности фирмы природные ресурсы, не нанося при этом вреда окружающей среде. В этом смысле предпринимательская деятельность находится под сильным контролем как со стороны государственных органов, так и со стороны влиятельных групп общественности. Бизнес должен участвовать в поисках приемлемых решений стоящих перед страной проблем снабжения материальными ресурсами и энергией и сохранения экологической чистоты окружающей среды.

Социокультурные факторы. Деятельность предприятия проходит в обществе. В процессе этой деятельности предприятие устанавливает взаимоотношения с различными элементами структуры общества, что обуславливает влияние на предприятие факторов социальной и культурной среды. К социокультурным факторам макросреды относят: численность и структурный состав населения, уровень образования, стиль жизни, нормы, традиции, трудовую этику, обычаи и жизненные ценности страны, в которой оперирует

организация. Социокультурная среда влияет на формирование спроса населения на товары, на затраты по их обслуживанию, предпочтения при выборе товаров-конкурентов, на трудовые отношения, уровень заработной платы, на условия труда и т.д. Социокультурные факторы влияют также на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности компании. От социокультурных факторов зависят и способы ведения своих дел организациями.

**Международные факторы.** Под международными изменениями внешней среды понимают происходящие за пределами страны происхождения компании события и возможности развития бизнеса компании в других странах. Из международной среды появляются новые конкуренты, покупатели и поставщики, она же формирует новые технологические и социальные тенденции. Многие крупные и средние организации активно действуют или собираются действовать на международном рынке. Поэтому руководство должно следить за ситуацией, которая складывается в этом обширном сегменте. Процесс глобализации охватывает сейчас все больше стран. Поэтому даже фирмы, ориентирующиеся только на внутренний рынок, вынуждены мыслить в международном масштабе, оценивая потенциал и угрозы внешней международной среды.

Не оказывая прямого воздействия на оперативную деятельность предприятия, эти составляющие макроокружения определяют стратегически важные решения, принимаемые ее менеджером. Значение факторов внешней среды резко повышается в связи с возрастанием сложности всей системы общественных отношений (социальных, экономических, политических и пр), составляющих среду менеджмента.



### **Контрольные вопросы:**

1. Что такое маркетинговая среда?
2. Дайте определение слову анализ.
3. Что такое маркетинговая среда предприятия?
4. Для чего применяется опрос?
5. Основные характеристики маркетинговой среды.
6. Факторы маркетинговой среды непосредственного окружения.
7. Факторы маркетинговой среды косвенного влияния.
8. Что такое стратегия организации?
9. Расскажите о структуре маркетинговой среды.
10. Что такое микросреда фирмы?

## ТЕМА 15. КОМПЛЕКСНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА

### План:

15.1. Понятие товарного рынка и их классификация. Формы и методы анализа конъюнктуры и ее показатели.

15.2. Группы показателей конъюнктуры по отраслям. Выбор целевых сегментов рынка.

15.3. Виды стратегии охвата рынка. Моделирование поведения потребителей.

15.4. Потребительская панель. Модель процесса покупки товаров производственного назначения.

15.5. Права потребителей. Закон «О защите прав потребителей». Суверенитет потребителя.

Контрольные вопросы

### 15.1. Понятие товарного рынка и их классификация.

#### Формы и методы анализа конъюнктуры и ее показатели.

Товарный рынок выполняет одну из важнейших функций – функцию обмена производимой продукции на деньги. Продукцию, которая предназначена для продажи, принято называть товаром.

Рынок – совокупность всех реальных и потенциальных покупателей товара<sup>38</sup>. Любой конкретный вид продукции распределяется в зависимости от потребностей и от возможности отдельных покупателей заплатить за товар рыночную цену.

<sup>38</sup>Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экс-пресс-курс. 2-е изд. / Пер с англ. под ред. С.Г. Божук. — СПб.: Питер, 2006. стр. 450.

Инфраструктура товарного рынка – это совокупность видов деятельности и субъектов хозяйствования, которые обеспечивают оборот вещественных факторов производства и товаров конечного потребления и предоставляют комплекс услуг с целью повышения эффективности товарного обращения и рационального потребления товаров, более полного удовлетворения потребностей и спроса потребителей<sup>39</sup>.

Основные виды классификаций товарных рынков:

1. Классификация по назначению товара.

- рынок товаров конечного потребления населением.
- рынок товаров производственного назначения.

2. Классификация по территории охвата:

- местный рынок;
- региональный;
- национальный;
- международный.

3. Классификация по степени агрегирования товара:

- рынок товаров с одинаковыми потребительскими свойствами, однородных товаров, не имеющих близких заменителей;

- рынок товаров, сгруппированных по отраслям народного хозяйства в товарные группы;

- рынок национального или совокупного продукта всех отраслей народного хозяйства.

4. Классификация по запаздыванию реакции рынка на изменение спроса:

- рынок с мгновенной реакцией;
- рынок со среднесрочным периодом реакции;
- рынок с долгосрочным периодом реакции.

5. По организационной структуре выделяют:

- открытый;
- закрытый;

---

<sup>39</sup> Ибрагимов Л. А. / Инфраструктура товарного рынка: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Коммерция (торговое дело)», «Маркетинг» / Москва / ЮНИТИ-ДАНА / 2008 С. 15.

- розничный (потребительский) рынок;
- оптовый рынок, или рынок предприятий.

6. По степени конкуренции. Конкуренция - по А.Смиту - поведенческая категория, когда индивидуальные продавцы и покупатели соперничают на рынке за более выгодные продажи и покупки. Различают рынки:

- чистой (свободной) конкуренции - организационная структура рынка;

- несовершенной конкуренции:

- монополистический - это условия, когда фирма располагает уникальным продуктом и является единственным его продавцом.

- олигополистический - ограниченное количество производителей, но они производят как одинаковый, так и разнообразный товар — автомобили.

7. По срокам использования товара:

- рынки товаров долгосрочного пользования;
- рынки товаров краткосрочного пользования;
- рынки товаров одноразового пользования.

8. По сфере общественного производства:

- рынок товаров материального производства;
- рынок товаров духовного производства.

9. Постепени регулируемости:

- регулируемый рынок, когда государство определяет условия, объем, цену и другие параметры сделок купли-продажи товаров;

- нерегулируемый рынок — когда цена и условия купли-продажи при сделке регулируются не государством, а законами рынка;

- рынки смешанной экономики, когда ряд секторов экономики регулируется государством, а некоторые сектора — не регулируются.

*Формы и методы анализа конъюнктуры и ее показатели*

Изучение конъюнктуры товарного рынка и своевременное реагирование на изменения, происходящие

на рынке, является на сегодняшний день одной из самых важных задач и условий успешного функционирования предприятий. Прежде всего - это определяется переходом нашей страны на качественно новые рыночные отношения.

Термин «конъюнктура» как самостоятельная категория происходит от латинского слова «conjungo» (соединять) и трактуется как «стечение обстоятельств, создавшаяся обстановка, положение вещей, способное влиять на ход и исход какого-либо дела».

Конъюнктура рынка – ситуация на рынке, характеризующаяся наличием активного, достаточно устойчивого спроса на рыночные товары и услуги, превышением спроса над предложением, повышательной тенденцией динамики цен на наиболее представительные товары.<sup>40</sup> При изучении конъюнктуры необходимо охватывать весь процесс воспроизводства, со всеми его стадиями: производство, распределение, обращение и потребление, поскольку все они характеризуют отношения, складывающиеся на рынке.

Основные характеристики конъюнктуры:

-предметом экономической конъюнктуры является рынок;

-экономическая конъюнктура является величиной динамичной и непостоянной, т. е. подвержена изменениям во времени;

-исследование конъюнктуры охватывает процесс воспроизводства в целом, а не отдельные его стадии;

-структурными элементами экономической конъюнктуры являются спрос, предложение и динамика цен, которые характеризуют ее состояние.

Формой анализа конъюнктуры является конъюнктурный обзор, или справка. Он должен дать представление об основных особенностях развития, выяснить основные причинные связи между разнообразными явлениями

<sup>40</sup>Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. — 2-е изд., испр. М.: ИНФРА-М. 2005 стр. 198

конъюнктуры в различных сферах воспроизводственного процесса, а также вскрыть общие закономерности развития конъюнктуры.

Основными методами изучения конъюнктуры рынка являются:

-мониторинг, или текущее наблюдение основано на фиксации любых сведений, происходящих на рынке;

-статистический анализ изучает средние цены, минимальные и максимальные цены покупки и продажи;

-фундаментальный анализ основан на принципе экономического фактора, снижающего предложение или увеличивающие спрос на товар, ведёт к повышению цены, и, наоборот, любой фактор, увеличивающий предложение и уменьшающий спрос на товар приводит к накоплению запасов и снижению цены;

-технический анализ изучает ценовые изменения;

-рейтинговый анализ предполагает составление рейтингов;

-экспертный анализ выполняется высококвалифицированным специалистом на заданную тему.

Конъюнктура оценивается с помощью системы показателей, позволяющих количественно оценить происходящие на рынке изменения и определить тенденции в развитии конъюнктуры, то есть составить прогноз. В число этих показателей входят:

-масштаб рынка - его емкость, объем операций по купле-продаже товара, число предприятий различных типов, выступающих на рынке;

-степень сбалансированности рынка - соотношение спроса и предложения;

- типрынка(конкурентный, монополистический и т.д.);

-динамикарынка- изменение спроса и предложения на рынке, измеряемое с помощью соответствующих индексов.<sup>41</sup>

<sup>41</sup>Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь.-5-е изд., перераб. и доп.-М., 2006 С 69

-степень деловой активности (заполненность хозяйственного портфеля фирмы, число и размер заказов, объем и динамика сделок и т.п.);

-уровень устойчивости/колеблемости основных параметров рынка в динамике и пространстве (географическом и экономическом - показатели вариации);

-уровень рыночного риска;

-сила и размах конкурентной борьбы;

-цикличность рынка, т.е. положение рынка в определенной точке стадии экономического или сезонного цикла;

-средняя норма прибыли (сумма валовой и чистой прибыли и показатели рентабельности).

#### *Макро и микро показатели конъюнктуры.*

Все разнообразие показателей следует условно разделить на макро и микро показатели.

К макро-показателям относятся показатели, характеризующие общехозяйственную конъюнктуру, т.е. основные сферы процесса воспроизводства в целом: ВВП (валовой национальный продукт) и ВНД (валовой национальный доход); показатели производства промышленного, сельскохозяйственного, строительства и транспорта; показатели товарного оборота - внутренний и внешний товарооборот; показатели денежного обращения и обращения капиталов; показатели потребления.

К микро-показателям относятся показатели характеризующие конъюнктуру отдельных товарных рынков, отражающие процессы воспроизводства в соответствующих отраслях: показатели производства, строительства новых мощностей, отгрузки продукции, ее реализации и потребления, показатели обращения капиталов и динамики цен.

Одна из общих особенностей всех показателей конъюнктуры - их изменение по мере перехода рыночного хозяйства из одной фазы экономического цикла в другую. Основой всех изменений, происходящих в конъюнктуре страны, являются изменения в сфере производства. Чем

выше удельный вес промышленности в экономике страны, тем больше значение этой группы показателей.

## **15.2. Группы показателей конъюнктуры по отраслям. Выбор целевых сегментов рынка**

К группе показателей, характеризующих движение промышленного производства, относятся: индекс промышленного производства, данные о выпуске продукции в абсолютных единицах измерения, объем производственных мощностей и степень их загрузки по отдельным отраслям промышленности, данные по труду (производительность труда, занятость, размеры безработицы, продолжительность рабочей недели, ставки и фонды заработной платы), портфель заказов, капитальные вложения.

Индекс промышленного производства (индекс физического объема) является основным показателем динамики выпуска промышленной продукции.

Динамика индексов промышленного производства соответствует движению экономического цикла: в периоды кризисов они снижаются, в периоды оживления и подъема — возрастают. Он дает возможность определить момент перехода от фазы оживления к фазе подъема.

Выпуск продукции в абсолютных единицах измерения в зависимости от назначения выпускаемой продукции, длительности периода изготовления, круга потребителей быстрее или медленнее отражает изменение конъюнктуры.

Производительность труда как показатель выработки продукции на одного занятого или за человека-час отражает количество затраченного труда, т.е. эффективность общественного производства.

Показателями развития аграрного кризиса являются рост запасов сельскохозяйственных товаров, не находящихся сбыта, падение фермерских доходов, составляющих разницу между ценой на продаваемую сельскохозяйственную



продукцию и ценой на приобретаемую промышленную продукцию, рост задолженности фермеров по кредитам.

Внутренняя торговля как совокупность оптового и розничного товарооборота развивается в основном параллельно ходу цикла. Однако характерным для последних десятилетий стало сокращение физического товарооборота при росте стоимостного показателя из-за роста цен под влиянием политики фирм и процессов инфляции, ставших постоянным спутником экономики любой страны.

Потребительский кредит является средством стимулирования реализации товаров. Чем труднее продавать товар потребителю, тем шире практикуется кредитование.

Изменение курса валюты - девальвация или ревальвация валюты оказывает существенное влияние на общехозяйственную конъюнктуру и конъюнктуру товарных рынков через систему внутренних и внешних цен.

Банковские депозиты являются одним из показателей, кредитно-денежной системы. Для характеристики развития конъюнктуры большое значение имеют и показатели внешней торговли, так как она создает взаимосвязь между внутренним и внешним рынками, поддерживает связь между внутренней конъюнктурой разных стран.

### *Прогноз конъюнктуры.*

Изучение конъюнктуры народного хозяйства или отдельного товарного рынка необходимо для того, чтобы правильно сделать прогноз, предсказать ее изменения. В общем виде прогноз — (от греч. *prognosis* предвидение, предсказание) это расчет неизвестного экономического показателя по заданным факторам на основании модели.<sup>42</sup> В качестве объектов прогнозирования могут выступать процессы, явления, события, на которые направлена познавательная и практическая деятельность человека.

<sup>42</sup>Гневашева В А Прогнозирование экономики: понятия и история// Знание. Понимание. Умение. — 2005. — № 2. — стр. 141

Цель прогноза состоит в определении вероятных альтернатив экономического развития и их социально-экономических последствий для принятия наиболее рациональных решений.

Необходимость решения методологических и теоретических вопросов прогнозирования конъюнктуры вызвана насущными потребностями практики планирования и управления народным хозяйством.

Прогнозирование – неотъемлемый научно-аналитический этап, предшествующий планированию, принятию обоснованного решения. Отказ от принятия решений на основе разработанных прогнозов тоже есть решение. При этом прогнозирование должно носить не эпизодический, а постоянный характер.

Методика прогнозирования конъюнктуры товарного рынка:

- выбор наиболее важных факторов влияния на конъюнктуру рынка из общего их числа;

- проведение экспертной оценки для установления значимости выбранных факторов;

- определение степени влияния наиболее значимых факторов на конъюнктуру рынка исследуемой продукции;

- установление функциональной зависимости конъюнктуры рынка от воздействия данных факторов, т. е. определение формул, учитывающих влияние факторов на будущее состояние спроса и предложения;

- расчет прогнозных величин спроса и предложения, характеризующих конъюнктуру рынка исследуемой продукции, в зависимости от различных условий, и определение на их основе перспективное состояние рыночной конъюнктуры.

Период прогнозирования является важнейшей характеристикой экономического прогноза. В настоящее время общепринято деление экономических прогнозов на краткосрочные (от нескольких недель до 1,5-2 лет), среднесрочные (3-8 лет) и долгосрочные (более 8-10).

### *Выбор целевых сегментов рынка*

Любая фирма сознает, что ее товары не могут нравиться сразу всем покупателям. Покупателей этих слишком много, они широко разбросаны и отличаются друг от друга своими нуждами и привычками. Некоторым фирмам лучше всего сосредоточиться на обслуживании определенных частей, или сегментов, рынка. Каждая компания должна выявить наиболее привлекательные сегменты рынка, которые она в состоянии эффективно обслужить.

Сегмент рынка – это крупная, идентифицируемая по каким-либо признакам группа покупателей. Объектами сегментации рынка сбыта являются:

- группы потребителей;
- группы продуктов (товаров, услуг);
- предприятия (конкуренты) – это группировка конкурентов по факторам конкурентоспособности в продвижении на рынок.

Сегментирование (сегментация) рынка – это его разделение на отдельные сегменты, различающиеся возможностями сбыта товара производителя. При сегментировании рынка компании подразделяют большие разнородные рынки на меньшие сегменты, которые можно эффективно охватить товарами и услугами в зависимости от специфических предпочтений потребителей.

Сегодня фирмы все больше переходят от методов массового и товарно-дифференцированного маркетинга к технике целевого маркетинга. Для каждого целевого рынка продавец может разработать нужный этому рынку товар. Для обеспечения эффективного охвата каждого такого рынка он может варьировать цены, каналы распределения, рекламные усилия. Вместо того чтобы распылять свои маркетинговые усилия, он сможет сфокусировать их на покупателях, наиболее заинтересованных в приобретении товара. Целевой маркетинг требует проведения трех основных мероприятий:

Первое – сегментирование рынка. Фирма определяет разные способы сегментирования рынка, составляет профили полученных сегментов и оценивает степень привлекательности каждого из них.

Второе – выбор целевых сегментов рынка - оценка и отбор одного или нескольких сегментов рынка для выхода на них со своими товарами.

Третье – позиционирование товара на рынке - обеспечение товару конкурентного положения на рынке и разработка детального комплекса маркетинга.

Основными критериями сегментации рынка по группам потребителей являются

- географические (страны, регионы, города);
- демографические (пол, возраст, размер семьи, этапы жизненного цикла семьи, род занятий, образование, уровень дохода, вероисповедание, национальность и др.;
- психологические;
- поведенческие (повод для совершения покупки, искомые выгоды, статус пользователя, интенсивность потребления, степень лояльности товару).

Выбор сегментов, на которые компания планирует выйти, осуществляется, как правило, с использованием одной из пяти представленных на рис. моделей структур целевых рынков.

Проведение концентрированного маркетинга позволяет компании всесторонне оценить потребности клиентов и обеспечить себе прочную рыночную позицию. Однако концентрированный маркетинг предполагает повышенный уровень риска.

Избирательная специализация. Компания выбирает несколько привлекательных с точки зрения поставленных целей и имеющихся ресурсов рыночных сегментов. Стратегия одновременного охвата нескольких сегментов дает фирме возможность распределить риски.

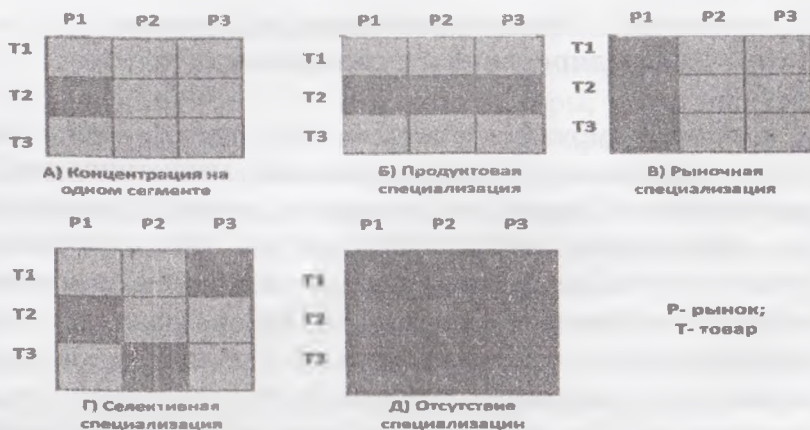


Рис. 15.1. Модели структурных целевых рынков<sup>43</sup>

Товарная специализация. Некоторые компании концентрируют усилия на выпуске одного товара, но предлагают его нескольким сегментам рынка. Благодаря стратегии товарной специализации компания пользуется доверием потребителей и имеет репутацию надежного партнера.

Рыночная специализация. При рыночной специализации компании сосредотачиваются на удовлетворении различных потребностей выбранной группы потребителей.

Полный охват рынка. При полном охвате рынка компания стремится предоставить всем группам потребителей все необходимые им товары. Реализовать стратегию полного охвата рынка способны только очень крупные производители — *IBM* (рынок компьютеров), *General Motors* (рынок автомобилей) и *Coca-Cola* (рынок прохладительных напитков). Компания стремится охватить рынок с помощью недифференцированного или дифференцированного маркетинга.

<sup>43</sup>Филлип Котлер «Маркетинг менеджмент» Экспресс-курс. 2-е изд. / Пер с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2006. С. 243

### 15.3. Виды стратегии охвата рынка. Моделирование поведения потребителей

Фирма может воспользоваться тремя стратегиями охвата рынка: недифференцированный маркетинг, дифференцированный маркетинг и концентрированный маркетинг.

Недифференцированный маркетинг. Возможно, фирма решится пренебречь различиями в сегментах и обратиться ко всему рынку сразу с одним и тем же предложением. Она разрабатывает товар и маркетинговую программу, которые покажутся привлекательными возможно большему числу покупателей. Она полагается на методы массового распределения и массовой рекламы. Она стремится придать товару образ превосходства в сознании людей. Недифференцированный маркетинг экономичен. Издержки по производству товара, поддержанию его запасов и транспортировке невысоки. Издержки на рекламу при недифференцированном маркетинге также держатся на низком уровне. Отсутствие необходимости в проведении маркетинговых исследований сегментов рынка и планирования в разбивке по этим сегментам способствует снижению затрат на маркетинговые исследования и управление производством товара. Фирма, прибегающая к недифференцированному маркетингу, обычно создает товар, рассчитанный на самые крупные сегменты рынка. Когда к подобной практике прибегают несколько фирм одновременно, в крупных сегментах возникает интенсивная конкуренция, а покупатели в более мелких сегментах получают меньше удовлетворения. Так, американская автомобильная промышленность долгие годы выпускала только большие автомобили. В результате работа в крупных сегментах рынка может оказаться менее прибыльной из-за царящей там острой конкуренции.

Дифференцированный маркетинг. В данном случае фирма решает выступить на нескольких сегментах рынка и разрабатывает для каждого из них отдельное предложение.

Так, корпорация «Дженерал моторс» стремится выпускать автомобили «для любых кошельков, любых целей, любых лиц». Предлагая разнообразные товары, она надеется добиться роста сбыта и более глубокого проникновения на каждый из осваиваемых ею сегментов рынка. Она рассчитывает, что благодаря упрочению позиции в нескольких сегментах рынка ей удастся идентифицировать в сознании потребителя фирму с данной товарной категорией. Более того, она рассчитывает на рост повторных покупок, поскольку именно товар фирмы соответствует желаниям потребителей, а не наоборот. К практике дифференцированного маркетинга прибегает все большее число фирм.

Концентрированный маркетинг. Многие фирмы видят для себя и третью маркетинговую возможность, особенно привлекательную для организаций с ограниченными ресурсами. Вместо концентрации усилий на небольшой доле большого рынка фирма концентрирует их на большой доле одного или нескольких субрынков. Благодаря концентрированному маркетингу фирма обеспечивает себе прочную рыночную позицию в обслуживаемых сегментах, поскольку она лучше других знает нужды этих сегментов и пользуется определенной репутацией.

При выборе стратегии охвата рынка необходимо учитывать следующие факторы:

-Ресурсы фирмы. При ограниченности ресурсов наиболее рациональной оказывается стратегия концентрированного маркетинга.

-Степень однородности продукции. Стратегия недифференцированного маркетинга подходит для единообразных товаров, таких, как грейпфруты или сталь. Для товаров, которые могут отличаться друг от друга по конструкции, таких, как фотокамеры и автомобили, больше подходят стратегии дифференцированного или концентрированного маркетинга.

-Этап жизненного цикла товара. При выходе фирмы на рынок с новым товаром целесообразно предлагать всего один вариант новинки. При этом наиболее разумно пользоваться стратегиями недифференцированного или концентрированного маркетинга.

-Степень однородности рынка. Если у покупателей одинаковые вкусы, они покупают одни и те же количества товара в одни и те же отрезки времени и одинаково реагируют на одни и те же маркетинговые стимулы, уместно использовать стратегию недифференцированного маркетинга.

-Маркетинговые стратегии конкурентов. Если конкуренты занимаются сегментированием рынка, применение стратегии недифференцированного маркетинга может оказаться губительным.

Поведение потребителей, принципы и методы его изучения

Предприятие (фирма) не может добиться успеха, если оно игнорирует запросы потребителей. Поэтому не случайно, что в рамках маркетинга проводятся исследования, посвященные поведению потребителей. В самом широком понимании поведение потребителей определяется как действия, непосредственно связанные с получением, потреблением и распоряжением товарами и услугами, включая процессы принятия решений, которые предшествуют этим действиям и следуют за ними.

Существуют четыре основных принципа формирования правильного представления о поведении потребителей:

- потребитель независим;
- мотивация и поведения потребителя постигается с помощью исследований;
- поведение потребителей поддается воздействию;
- потребительское поведение социально закономерно.

Потребители — субъекты рынка, удовлетворяющие свою потребность (определяющих нужду, поиск товаров, покупку, использование).



Независимость потребителя проявляется в том, что его поведение ориентируется на определенную цель. Товары и услуги могут им приниматься или отвергаться в той мере, в какой они соответствуют его запросам. Предприятия достигают успеха, если представляют потребителю выбор и реальную выгоду. Понимание этого и постоянное приспособление к поведению потребителя является одним из важных требований для выживания в условиях конкуренции.

Исследования мотивации и поведения потребителей осуществляются с помощью моделирования этих процессов. Поведение различных потребителей на рынке отличается по потребностям и целям, характеру спроса и покупок, действий на рынке, мотивации и т.п., но имеет и некоторое сходство. На рынке оно может быть выражено через систему экономических, социальных и психологических факторов, характеризующих потребности и способы их удовлетворения.

Особое место при формировании поведения потребителя на рынке имеет так называемый психологический процесс, характеризующий их ответные реакции. Вместе с тем свобода потребителя основывается на ряде его прав, соблюдение которых является важнейшей задачей не только общества в целом, но и отдельных предприятий.

Абсолютные потребности (первый уровень) абстрактны по отношению к конкретным потребительным стоимостям, выражают потенциальную потребительскую силу общества. Потребности в пище, жилище, духовном развитии существуют на протяжении всей истории человечества и являются стимулом производства.

Действительные потребности (второй уровень) имеют относительный характер и отражают потребности в реальных предметах, которыми общество располагает или может располагать в обозримой перспективе.

Платежеспособные потребности (третий уровень) ограничены не только имеющейся товарной массой, но также

уровнем денежных доходов и ценами на товары. Поэтому они отражают фактически реализуемую потребительскую силу общества, т.е. достигнутый уровень удовлетворения абсолютных и действительных потребностей теми благами и возможностями, которые существуют в данный момент как результат общественного развития.

Основная задача специалиста по маркетингу состоит в выявлении субъектов, принимающих решения о приобретении товаров. В отношении некоторых товаров и услуг это сделать достаточно просто.

Для маркетинга важно выяснить, как потребитель осознает, какая продукция ему необходима и почему именно она удовлетворяет его потребности наилучшим образом. Предлагаемый продукт должен быть, прежде всего полезен потребителю, а потом нравиться самому производителю.

Опыт маркетинговой деятельности показывает, что ориентация на полезность продукции требует глубокого знания психологических, мотивационных факторов, которые становятся решающими при покупке товаров. К экономическим теориям оценки потребительского поведения можно отнести теорию предельной полезности и теорию эластичности потребления и спроса. Основатели первой (У. Джеванс, Л. Вальрас, К. Менгер, Э. Бэм-Беварк и др.) рассматривали поведение потребителя как поиск наибольшей полезности в приобретении тех или иных материальных благ.

Маркетинговая деятельность имеет дело с целостной системой личных потребностей, содержание и формы проявления которых весьма многогранны, поскольку они находятся под воздействием различных факторов и процессов объективного и субъективного характера.

### *Моделирование поведения потребителей*

В современных условиях проблема поведения потребителя на рынке является ключевой. Понимать поведение

потребителя очень сложно. Ведь нередко он говорит о своих желаниях и потребностях одно, а, оказавшись в супермаркете, покупает нечто совершенно другое. В связи с этим предприятиям необходимы конкретные технологии, методы и подходы к работе с потребителем. Бизнес усложняется, появляется больше конкурентов, возникают новые потребительские сегменты, увеличивается поток рекламной информации. В этой ситуации для успеха бизнеса не достаточно просто убедить потребителя купить товар, необходимо заставить его делать это снова и снова. Поэтому преуспевающие предприятия занимаются брендингом, культивируют постоянных клиентов, увеличивают число лояльных потребителей.

Решить эти задачи можно с помощью моделирования поведения покупателей. Модель покупательского поведения дает возможность предприятию найти те факторы, на которые можно влиять. Влиять для того, чтобы: во-первых, активизировать потребности покупателя, убедить его в необходимости покупки, склонить к выбору товара предприятия, и, во-вторых, чтобы сделать покупателя своим постоянным клиентом.

Одной из распространенных моделей покупательского поведения является «модель черного ящика» (Ф. Котлер). Эта модель отражает связь между побудительными факторами маркетинга (товар, цена, сбыт, продвижение) и ответной реакцией потребителей. Пройдя через «черный ящик» сознания покупателя, побудительные факторы и прочие раздражители вызывают ряд покупательских реакций. Задача заключается в том, чтобы по данным наблюдений понять, что происходит в «черном ящике» сознания потребителя.

Модель покупательского поведения. Побудительные факторы маркетинга включают в себя четыре элемента: товар, цену, методы распространения и стимулирования. Прочие раздражители слагаются из основных сил и событий

из окружения покупателя; экономической, научно-технической, политической и культурной Среды. Пройдя через «черный ящик» сознания покупателя, все эти раздражители вызывают ряд поддающихся наблюдению покупательских реакций, представленных в правом прямоугольнике: выбор товара, выбор марки, выбор дилера, выбор времени покупки, выбор объема покупки.

Задача деятеля рынка - понять, что происходит в «черном ящике» сознания потребителя между поступлением раздражителей и появлением откликов на них. Сам «черный ящик» состоит из двух частей. Первая - характеристики покупателя, оказывающие основное влияние на то, как человек воспринимает раздражители и реагирует на них. Вторая часть - процесс принятия покупательского решения, от которого зависит результат.

Различают также экономическую, социологическую и психологическую модель покупательского поведения.

Экономическая модель основана на предположении, что покупатель рационален и последователен в совершаемых действиях. При принятии решения о покупке потребитель руководствуется прагматическими соображениями в соответствии с личными представлениями о максимальной полезности и выгоды товаров (услуг). Наиболее существенными факторами экономической модели являются: уровень дохода покупателя, цена товара, эксплуатационные расходы и т.д.

Социологическая модель базируется на предположении, что основную роль в покупательском поведении играет общественная среда, которая окружает человека или к которой он хотел бы принадлежать. К факторам данной модели относятся: культура, социальные классы, референтные группы, семья, роли и статусы.

Психологическая модель учитывает влияние на покупательское поведение следующих факторов: типа

личности, самомнения (самооценки), восприятия внешнего мира, жизненного опыта, установок и убеждений.

#### **15.4. Потребительская панель. Модель процесса покупки товаров производственного назначения.**

Что представляет собой организация потребительской панели? По большому счету, это создание групп, которые в течение определенного временного периода фиксируют свое мнение о товаре, услуге, деятельности компании и изменениях на рынке в специальном дневнике, опросном листе или таблице. Исследование проводится при участии средних потребителей той или иной продукции, то есть не профессионалов. Число респондентов может быть достаточно большим и достигать нескольких сотен человек. Данные, полученные в ходе реализации панельного метода, распространяются не только на данную группу, но и на все категории потенциальных потребителей. Речь идет об отдельных покупателях, семьях или домашних хозяйствах.

При помощи панельного исследования можно решать несколько типов задач. Они, скорее, представлены в качестве результатов исследования. Панели способны помочь компании в:

- уточнении данных, полученных раньше по поводу характеристик и свойств товаров (цена, предпочтения покупателей, эффективность способов продвижения и некоторых других);

- проведении анализа расходов потребителей, определении доли денежных средств в бюджете на товары и услуги определенного типа;

- изучении реакции реальных и потенциальных потребителей на изменения, происходящие на рынке.

Сроки проведения панелей могут существенно различаться. Период исследования варьируется от месяца до года, или даже нескольких лет. Сроки определяются целями и

ориентирами компании. Панельный метод исследования обладает определенными достоинствами. Они, в основном, связаны с тем, что способ исследования растянут по времени. Прежде всего, с его помощью можно проводить анализ изменений за определенный период и сравнивать результаты предыдущих исследований с текущими.

К сожалению, потребительская панель, как и любой другой метод исследования, не лишена недостатков. Основным минусом способа является трудоемкость организации на начальных этапах. В случае, когда речь идет о масштабном исследовании, собрать достаточно большую группу и провести инструктаж бывает не так просто. Кроме того, поскольку сведения от респондентов поступают постепенно, можно говорить о некоторой отсроченности результатов.

#### *Модель процесса покупки товаров производственного назначения*

Модель процесса покупки товаров производственного назначения (по Ф.Котлеру):

1. Закупка товаров производственного назначения начинается с осознания какой-либо нужды производственного процесса, которая может возникать по разным причинам: обновление товара под влиянием требований рынка; обслуживание оборудования; необходимость новых материалов; возможность приобретения товаров с более выгодной низкой ценой. После осознания проблемы дается обобщенное описание нужды с четким определением количества и качества закупаемых товаров.

2. На следующем этапе проводится оценка характеристик товара. Здесь в большинстве случаев используются приемы функционально-стоимостного анализа основанные на сопоставлении необходимых затрат с величиной достигаемой полезности. Решается задача минимизации издержек путем использования более дешевых материалов и

технологий при сохранении основных показателей полезности товара для потребителя с учетом физического и морального износа изделия.

3. Важный момент процесса принятия решений о закупках — выбор поставщика. На практике агент или закупочная группа выбирают поставщика, используя различные критерии, например, качество товара, полноту ассортимента, цену товара, оперативность поставок, дополнительные услуги, возможность кредита, репутацию поставщика и личные с ним отношения.

4. На заключительном этапе выясняется действительный результат совершенной закупки, и при необходимости вносятся соответствующие коррективы. Задача поставщика — неуклонно следить за тем, чтобы покупатель постоянно получал удовлетворение, на которое рассчитывал.

Моделирование потребительского поведения на финансовом рынке обусловлено потребностью населения в получении максимума эффекта от использования своих денежных средств. Оно позволяет специалистам в области маркетинга предвидеть возможные действия потребителя и разрабатывать комплекс маркетинга для лучшего удовлетворения потребностей клиентов и обеспечения прибыли предприятия, действующего на финансовом рынке. Такая модель может иметь вид нескольких взаимосвязанных блоков.

### **15.5. Права потребителей. Закон «О защите прав потребителей». Суверенитет потребителя.**

Впервые права потребителей были сформулированы в 1961 г. в США. 70-е гг. опыт развития движения потребителей («консьюмеризм») позволил дать их расширенную трактовку. В настоящее время в мировой практике правам потребителей относят следующие:

1.выбирать товар для удовлетворения своих основных потребностей в условиях достаточного разнообразия предложений по конкурентным ценам и при ограничении какого-либо монопольного воздействия на потребителя;

2.на безопасность товаров и их функционирование в точном соответствии с предложением продавца (производителя);

3.на информированность о наиболее важных свойствах товаров, способах продажи, гарантиях и т.п., помогающее потребителю сделать разумным выбор или принять решение;

4.на защиту от недоброкачественных товаров и возмещение ущерба, связанного с их использованием;

5.быть выслушанным и получить поддержку при защите своих интересов от государственных и общественных органов;

6 на получение потребительского просвещения, приобретение всесторонних знаний и навыков, облегчающих потребителю принятие решения;

7.на здоровую окружающую среду, не представляющую угрозы достойной и здоровой жизни нынешнего и грядущих поколений.

Проблема регламентации взаимоотношений производителей и потребителей по вопросам качества продукции существует во всех странах.

Основными направлениями государственного регулирования качества продукции в Узбекистане являются:

-правовая защита потребителей в вопросах качества продукции;

-стандартизация;

-сертификация продукции;

-обеспечение единства измерений;

-организация государственного контроля и надзора за соблюдением обязательных требований государственных стандартов, правил обязательной сертификации и за сертифицированной продукцией (работами, услугами);



-проведение национальных кампаний по улучшению качества продукции и другие.

В зарубежных странах действуют законы, жестко карающие за выпуск недоброкачественной продукции. Так, законодателями США и Германии предусмотрено материальное возмещение потребителю нанесенного ему ущерба и штрафные санкции, во Франции обман потребителя может грозить не только крупным штрафом, но и тюремным заключением.

В настоящее время в развитых странах бремя доказательств невиновности в возникших дефектах лежит на изготовителе. Это повышает ответственность изготовителя за качество продукции и является еще одним шагом в законодательной защите прав потребителей.

26 апреля 1996 года был принят Закон Республики Узбекистан «О защите прав потребителей». Данный Закон установил основные права потребителей, закрепил четкие механизмы реализации этих прав и установил гарантии государственной защиты интересов потребителей. Кроме этого, существенной гарантией защиты интересов потребителей стало закрепление в Законе широких прав общественных объединений потребителей, позволяющих им реально участвовать в формировании потребительской культуры.

В течение последних лет, Правительством Республики Узбекистан были приняты свыше 40 Законов, 73 постановления Кабинета Министров и более 50 правил и нормативных документов, регулирующих взаимоотношения с потребителями, оказание населению различных потребительских услуг. В целях защиты своих прав и интересов потребители могут создавать на добровольной основе объединения потребителей. Федерация обществ

защиты прав потребителей Узбекистана<sup>44</sup>, областные территориальные объединения и районные (городские) общества осуществляют свою деятельность в соответствии с Постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 28 ноября 2002 года №414 «О мерах по расширению участия общественности в защите прав потребителей» и новой редакцией Устава Федерации, перерегистрированного 30 сентября 2010 года за №447 Министерством Юстиции Республики Узбекистан. На сегодняшний день в Узбекистане осуществляют свою деятельность 14 территориальных объединений, 195 районных (городских) обществ, в махаллях, предприятиях, организациях и учреждениях создано более 9000 тысяч опорных пунктов, которые объединяют в себе более 478 тысяч членов. Основные направления деятельности:

- широкая пропаганда среди населения действующих норм законодательства по защите прав потребителей;

- осуществление мер по правовой защите прав и интересов потребителей;

- проведение мониторингов обеспечения надлежащего качества и безопасности потребительских товаров, реализуемых на внутреннем рынке и других требований законодательства о защите прав потребителей;

- проведение просветительской работы по повышению потребительской культуры населения;

- взаимодействие и сотрудничество с органами государственного управления, самоуправления граждан, надзорно-контролирующими органами в создании действенных механизмов защиты прав потребителей.

Также в сеть запущен Информационный ресурс потребителей Узбекистана [potrebitel.uz](http://potrebitel.uz). Цели и задачи проекта — оказание Помощи потребителю, выявление Предприятий-нарушителей и Недоброкачественных товаров, а также

---

<sup>44</sup><http://www.potreb.uz>

полноценное информирование о Тарифах и ценах на коммунальные услуги и продовольственные товары, в том числе, представлена динамика прошлых лет в разрезе по регионам. Целевая аудитория проекта как Потребители, так и Предприниматели, — и те, и другие найдут для себя важную и актуальную информацию, которая первым поможет защитить свои потребительские права, а вторым — четко в соответствии с законодательной базой вести предпринимательскую деятельность. Что самое важное: на сайте реализована on-line возможность для отправки в Государственный комитет Республики Узбекистан по демонаполизации и развитию конкуренции жалоб потребителей.

Объединения потребителей являются общественными организациями, осуществляющими свою деятельность в соответствии с законодательством. Суверенитет потребителя.

Суверенитет потребителя — независимость потребительского права, которое является самостоятельным направлением права, представляющим собой совокупность норм, правил и инструкций, направленных на защиту потребителя на рынке товаров и услуг.<sup>45</sup>

Генеральной Ассамблей ООН определены восемь основных прав потребителей:

-право на удовлетворение основных нужд (на основные базовые товары и услуги, обеспечивающие выживание);

-право на безопасность (право быть защищенным от продуктов, производственных процессов и услуг, опасных для здоровья и жизни);

-право на информацию (право на защиту в случае мошеннически ложных или вводящих в заблуждение информации, рекламы, надписей на товарах либо иной практики и

---

<sup>45</sup>Багнев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х., 2001, с изменениями Оформление, оригинал-макет ЗАО ISBN 5-282-02101-3 «Издательство «Экономика»», 2001, стр. 705.

на обобщение фактов, необходимых для совершенствования обоснованного выбора);

-право на выбор (право возможности доступа к разным товарам и услугам по конкурентоспособным ценам);

-право на выражение интересов потребителей (право быть выслушанным: отстаивать свои интересы, побуждать правительственные и другие осуществляющие государственную политику органы принимать предложения потребителей к рассмотрению при формировании и осуществлении экономических и иных аспектов политики);

-право на возмещение (на удовлетворение основных претензий и возможность пользоваться правовой помощью для их удовлетворения);

-право на потребительское просвещение (право приобретать знания и навыки, позволяющие потребителю постоянно, в течение все жизни повышать грамотность по части отстаивания своих потребительских прав, а также воздействия на сферы производства и реализации товаров и услуг);

-право на здоровую окружающую среду.

Свое суверенное право потребитель может осуществлять только в условиях свободы потребительского выбора. Иначе говоря, никто не должен решать за самого потребителя, какие товары (или наборы товаров) из предлагаемых на рынке ему приобретать, а какие - нет.

Консьюмеризм – это движение граждан или государственных организаций за расширение прав потребителей и усиление их воздействия на продавцов и производителей, обеспечение качества потребительских товаров (услуг) и честной рекламы.

Одной из целей консьюмеризма является регулирование деятельности производителей и продавцов товаров, а также других участников инфраструктуры бизнеса, в частности рекламных агентств. Поэтому консьюмеризм

связан с ограничением влияния маркетеров на поведение потребителей.

Консьюмеризм как общественное движение составляют три основные группы: группы, ориентированные на потребителей, озадаченные преимущественно ростом потребительского сознания и предоставляющие потребителям информацию для более обоснованного выбора. Это союзы и конфедерации потребителей, Гринпис; государство, действующее посредством законодательства и регулирования; бизнес, действующий посредством конкуренции и саморегулирования в интересах потребителей.

Потребительское движение сегодня – это мощный фактор регулирования качества товаров и услуг, с которым считаются как производство и торговля, так и государственные органы.

Соответствие изделия качеству (сертификация) определяется по требованиям к стандарту. Сегодня национальные организации по стандартизации входят в Международную организацию по стандартизации.

### **Контрольные вопросы:**

1. Для чего необходимо исследовать рынок?
3. Что является объектом рыночного исследования?
4. Какими методами исследуют рынок?
5. Что представляет собой конъюнктура рынка как экономическая категория?
6. В чем заключается необходимость изучения конъюнктуры рынка?
7. Каким образом может осуществляться регулирование цен?
8. Что такое консьюмеризм?
9. В каком году был принят закон «О защите прав потребителей»?
10. Виды рынков, их характеристики.

## **ТЕМА 16. ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА**

### **План:**

16.1. Товарная политика как ключевое место в системе маркетинговой деятельности. Основные составляющие настоящего товара. Три уровня товара.

16.2. Маркетинговая деятельность и жизненный цикл товара.

16.3. Внедрение отраслевых программ по переходу на международные стандарты качества, обеспечение стабильности внутренних и внешних рынков.

16.4. Стратегия разработки нового товара. Этапы процесса разработки нового товара. Групповая динамика потребителей.

Контрольные вопросы

### **16.1. Товарная политика как ключевое место в системе маркетинговой деятельности. Основные составляющие настоящего товара**

Товарная политика является ядром маркетинговых решений, вокруг которого формируются другие решения, связанные с условиями приобретения товара и методами его продвижения от производителя к покупателю.

Товарная политика – это маркетинговая деятельность, связанная с планированием и осуществлением совокупности мероприятий и стратегий по формированию конкурентных преимуществ и таких характеристик товара, которые делают его постоянным, ценным для покупателя. Товар, как продукт труда, произведенный для продажи, представляет собой

полезную вещь или полезный эффект живого труда, ценность приобретения и использование которого покупателем удовлетворяет его конкретную потребность. Для специалиста исследователя важно знать, что товар, кроме технических и эксплуатационных характеристик, должен быть наделен и привлекательными характеристиками, которые делают его легкоузнаваемым на рынке среди аналогичных товаров.

Разработка осуществления товарной политики требует:

- четкого представления о средствах производства, сбыта продукции и экспорта на перспективу;

- наличия стратегий производственно-сбытовой деятельности;

- знания рынков сбыта и тенденций изменения их требований;

- ясного представления о своих возможностях и ресурсах, как в настоящее время, так и в перспективе.

Основные составляющие настоящего товара: прибыльность, имидж на рынке, приемлемые цены.

Главным элементом в товарной политике является товар и все его составные части. Товар – это основной элемент деятельности общества. Для того, чтобы получить прибыль и существовать, любое предприятие должно произвести свой товар, определить его цену и выйти с ним на внешний или внутренний рынок. Опираясь на товарную политику, любое предприятие выпускает тот или иной товар. В результате разработки товарной политики выясняется какой товар и в каком виде пользуется спросом у потребителей, для того чтобы это дело было прибыльным; устанавливаются наиболее приемлемые цены, чтобы привлечь больше покупателей и в то же время получить прибыль от выпуска данного товара.

Рассмотрим эти три составляющие части настоящего товара.

Прибыльность товара – это возможность или способность продукта (товара) принести прибыль. Это значит, что в ходе разработки товарной политики надо отбирать идеи по производству тех товаров, которые в будущем не только покроют расходы предприятия, но и принесут определенную прибыль.

Имидж товара – это представление об отличительных, исключительных характеристиках объекта, придающих ему своеобразие и выделяющих его из ряда аналогичных.

Имидж товара складывается из четырёх составляющих:

- имидж фирмы, марки;
- качество, отвечающее потребительским функциям;
- внешний дизайн;
- потребности и уровень культуры потребителей, приобретающих данный товар.

Чтобы иметь привлекательный имидж, товару необходимы следующие характеристики:

- лучшие внутренние качества, связанные с сутью продукта;
- лучшие внешние качества – упаковка, этикетка;
- особые качества, например, в отличие от аналогичных продуктов, предлагаемый – с дополнительными функциями;
- исключительные особенности, например, изделия марки «Роллекс»;
- товар отражает статус покупателя, например, таунхаус – признак принадлежности к категории обеспеченных людей;
- товар связан с особой ситуацией, например, свадебное платье – атрибут торжественного приёма в честь свадьбы;
- товар ассоциируется с конкретным человеком или компанией, выпускающей или потребляющей его.

Грамотно разработанный имидж товара является достаточно важным конкурентным преимуществом для любого вида товаров и услуг.



Есть два термина в описании цены, употребление которых часто вызывает путаницу, несмотря на очевидность их смысла: Цена доступна — это значит, что потребитель может купить тот или иной товар без существенного ущерба для своего материального положения. Цена приемлема — это значит, что потребитель согласен с тем, что цена соответствует тому или иному продукту.

Например, стоимость 3-х комнатной квартиры в 100 ед. клиент может счесть приемлемой, но при его финансовом положении он сочтет ее недоступной.

Три уровня товара: создание товара, характеристика товара, дизайн, упаковка, маркировка, методы и качество, сбыт товара, послепродажный сервис, гарантии, кредитование и стимулирование.

Рассмотреть товар как набор выгод, воплощенных в реальном исполнении и подкрепленных дополнительными услугами и усовершенствованиями, поможет модель, представленная ниже.

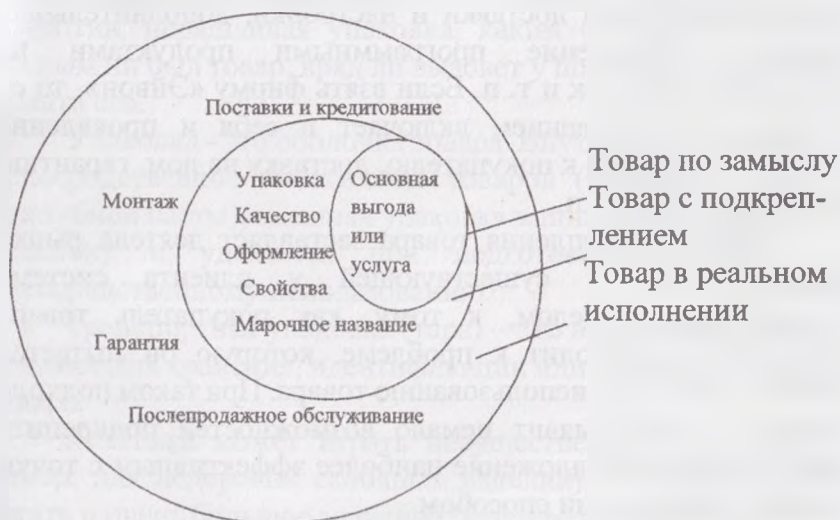


Рис 16.1. Три уровня товара<sup>46</sup>

<sup>46</sup>Котлер Ф. «Основы маркетинга». М.: Вильямс, 2007, С.286

Эта модель предлагает рассматривать товар на трех уровнях, содержание которых можно проиллюстрировать, предположим, на примере ноутбука. В данном случае товар по замыслу - это качественная работа с данными в любом месте. В самом деле, потребитель покупает не компьютер - он платит деньги за возможность полноценно работать с информацией за пределами офиса или дома, за экономию времени. Выявление «товара по замыслу» позволяет предприятию, во-первых, шире взглянуть на конкурентов (становится понятно, что конкурентом ноутбука является не только другая модель такого же компьютера, но и смартфоны, услуги интернет-кафе, компьютерных клубов), а во-вторых, выбрать наиболее действенные аргументы, которые могут быть использованы в рекламе данного товара.

Товар в реальном исполнении - это, собственно, сам ноутбук определенного производителя, обладающий определенным набором функций и характеристик.

Товар с подкреплением - это ноутбук плюс предложение бесплатной доставки и настройки, дополнительный сервис, обеспечение программными продуктами на определенный срок и т. п. Если взять фирму «Эйвон», то ее товар с подкреплением включает в себя и проявление личного внимания к покупателю, доставку на дом, гарантию возврата денег и т.п.

Идея подкрепления товара заставляет деятеля рынка присмотреться к существующей у клиента системе потребления в целом, к тому, как покупатель товара комплексно подходит к проблеме, которую он пытается решить благодаря использованию товара. При таком подходе деятель рынка выявит немало возможностей подкрепить свое товарное предложение наиболее эффективным с точки зрения конкуренции способом.

Фирма должна постоянно искать эффективные пути подкрепления своего товарного предложения, при этом

улучшая его характеристики и искать наиболее выгодные методы сбыта продукции.

В понятие товар в маркетинге включают не только изделие, но и все остальные его составляющие, такие как цвет, внешний вид (дизайн), специфическая упаковка, марочное название, этикетка.

В маркетинге используют следующие характеристики товара:

- собственно товара (материал, вес, цвет, размер, внешний вид, силуэт, дух, вкус, конструкция, наличие дефектов);
- рыночные (цена, конкурентоспособность, широта выбора, удобство транспортировки, привлекательность);
- потребления (прочность, простота ухода, срок замены).

#### *Упаковка и маркировка товара*

Подобно красивой одежде, украшающей человека, нарядная упаковка создает выгодное представление о товаре; напротив, неряшливая упаковка, каким бы высококачественным ни был товар, вряд ли вызовет у покупателя желание купить его.

Упаковка - это оболочка товара. Внутренняя упаковка - непосредственное вместилище товаров (например, тюбик для зубной пасты); внешняя упаковка защищает внутреннюю упаковку и удаляется при подготовке материала к непосредственному использованию.

Транспортная упаковка (тара) - это вместилище, необходимое для хранения, идентификации или транспортировки товара.

Упаковка может играть несущественную роль (например, для недорогих скобяных изделий), а может приобретать и очень большое значение (например, для косметики). Многие деятели рынка называют упаковку пятой основной переменной маркетинга в дополнение к товару, цене, методам распространения и стимулирования. Однако

большинство продавцов все же рассматривают упаковку как один из элементов товарной политики. В последнее время упаковка превратилась и в одно из действенных орудий маркетинга. Хорошо спроектированная упаковка может оказаться для потребителей дополнительным удобством, а для производителей - дополнительным средством стимулирования сбыта товара.

Функции упаковки: вмещение и замещение товара; облегчение использования товара; средство коммуникации с потребителем; содействие работе каналов сбыта; средство формирования новой продукции, ее образа.

Функции упаковки начинают формироваться уже на этапе создания и производства товара и сохраняются на всем пути следования товара от производителя до потребителя. Упаковка перестает выполнять свои функции в тот момент, когда покупатель извлекает из нее товар и уничтожает упаковку.

Любая упаковка требует расходов, связанных с производством товаров. Величин издержек на упаковку должна находиться в разумной пропорции к стоимости товара. Созданию упаковки должно предшествовать формирование ее концепции, раскрывающей принципы предлагаемой упаковки и ее роль для конкретного товара. Формируя концепцию, определяют основные функции упаковки, затем принимают решение о размере упаковки, материале, из которого она будет изготовлена, цвете, текстовом оформлении, наличии товарного (марочного, фирменного) знака.

Неразрывная часть стратегии проектирования и использования упаковки - маркировка товара с применением этикеток, ярлыков, штрихового кодирования и других подсобных средств. Они могут иметь вид незамысловатой бирки, прикрепленной к товару, или сплошной графической композиции, являющейся неотъемлемой частью упаковки. На этикетке может быть указано только марочное название товара либо приведен большой объем информации о нем.

### *Товарный знак и его применение*

Товарный знак (ТЗ)<sup>47</sup> – это зарегистрированное в установленном порядке обозначение, присвоенное товару для его отличия от других и указания на его производителя (предприятие, фирму). Он представляет собой рисунок (символ, знак), определенное сочетание букв, чисел. Понимаемый как средство индивидуализации производителя ТЗ может рассматриваться как торговая марка или фирменный знак.

С позиций маркетинга, ТЗ – особый символ товарной ответственности, означающий, кому принадлежит право располагать данным товаром, получать прибыль и нести ответственность за поставку некачественного товара. ТЗ, практически малоощутимый физически, дает его владельцу осязаемые материальные выгоды, создавая ему высокую репутацию. Функции ТЗ: свидетельствовать о высоком качестве товара; вызывать доверие покупателя благодаря благоприятному имиджу владельца ТЗ; осуществлять контроль за качеством товара.

Регистрация ТЗ необходима не только для борьбы с конкурентами, рекламы товаров и ознакомления с ними коммерческих структур и покупателей, но и для возможности продажи лицензий на ТЗ. ТЗ – составная часть более широкого понятия – «фирменный стиль», в котором он занимает ведущее положение. Фирменный стиль – совокупность приемов (графических, цветовых, пластических, языковых и др.), которые, обеспечивают определенное единство всей продукции производителя. Составными элементами фирменного стиля являются: товарный знак; логотип (специально разработанное оригинальное начертание полного или сокращенного наименования фирмы или группы ее товаров); фирменный блок (объединенные в композицию ТЗ и логотип, а также поясняющие надписи); фирменный цвет (сочетание цветов); фирменный комплект шрифтов;

---

<sup>47</sup>Е.В. Суркова. «Основы маркетинга»: учебное пособие, Ульяновск: УлГТУ, 2007, С.286.

фирменные константы (формат, система верстки текста и иллюстраций). В известной степени фирменный стиль - это отражение своеобразия деятельности фирмы, ее товарной, технической, маркетинговой и иной политики, порой и внутренней организации. Продукты фирменного стиля помогают фирме завоевать популярность, а значит, и стимулировать сбыт.

Стимулирование сбыта (продаж) как форма продвижения товара или услуг представляет собой маркетинговую деятельность по стимулированию роста продаж. Оно служит для поддержки, информирования и мотивации всех участников процесса сбыта в целях создания непрерывного потока реализации товара.

Особенностями системы стимулирования сбыта являются привлекательность; информативность, кратковременность эффекта воздействия; ненавязчивость приемов воздействия; разнообразие приемов и средств стимулирования.

Эффективность системы стимулирования сбыта значительно повышается, когда ее приемы и средства используются совместно с другими формами и элементами продвижения товара, например с рекламой.

Среди приемов и средств стимулирования сбыта наиболее эффективны: скидки с цены, купоны, презентация товара, гарантии возврата денег, продажа товара в кредит, премии, лотереи.

Скидки с цены наиболее широко используются в работе с потребителями для поощрения их при регулярных покупках и приобретении товара в большом количестве.

Стимулирование сбыта подходит к решению задач комплексно и системно, обязательно следуя правилу соответствия стимула потребителю, и оказывая воздействие не только на потребителя, но и на всех участников каналов сбыта.

## 16.2. Маркетинговая деятельность и жизненный цикл товара

Маркетинговая деятельность предприятия представляет собой творческую управленческую деятельность, задача которой заключается в развитии рынка товаров, услуг и рабочей силы путем оценки потребностей потребителей, а также в проведении практических мероприятий для удовлетворения этих потребностей. С помощью этой деятельности координируются возможности производства и распределение товаров и услуг, а также определяется, какие шаги необходимо предпринять, чтобы продать товар или услугу конечному потребителю.

Суть и содержание маркетинговой деятельности отражают объективные условия развития рынка, который в известной мере утрачивает хаотичность и подпадает под регулирующее воздействие заранее устанавливаемых хозяйственных связей, где особая роль отводится потребителю. Потребитель предъявляет свои требования к продукту, его технико-экономическим характеристикам, количеству, срокам поставки (прежде всего, машин и оборудования) и тем самым создает предпосылки для распределения рынка между производителями. Возрастает значение конкуренции, борьбы за потребителя. Это заставляет производителей тщательно и глубоко изучать конкретных потенциальных потребителей и запросы рынка, который предъявляет высокие требования к качеству и конкурентоспособности продукции.

Маркетинговая деятельность представляет собой комплекс мероприятий, цель которых:

- изучение потребителя - определение структуры потребительских предпочтений на рынке;
- исследование мотивов его поведения на рынке;
- анализ собственно рынка предприятия;

-исследование продукта (изделия или вида услуг) - определение потребностей рынка в новых изделиях, улучшения или модернизации уже существующих;

-анализ форм и каналов сбыта - определить, как можно лучше и эффективнее реализовывать продукцию данной компании в условиях конкретного рынка, кто может стать торговым посредником;

-анализ объема товарооборота предприятия;

-изучение конкурентов, определение форм и уровня конкуренции - установление главных конкурентов компании на рынке, их слабых и сильных сторон, получение информации о финансовом положении конкурентов, особенностях производственной деятельности, управления;

-исследование рекламной деятельности - определение наиболее эффективных способов воздействия на потребителя, повышение его интереса к продукции;

-определение наиболее эффективных способов продвижения товаров на рынке - выработка системы стимулов, позволяющий заинтересованность оптовых покупателей в закупке более крупных партий продукции;

-изучение ниш рынка.

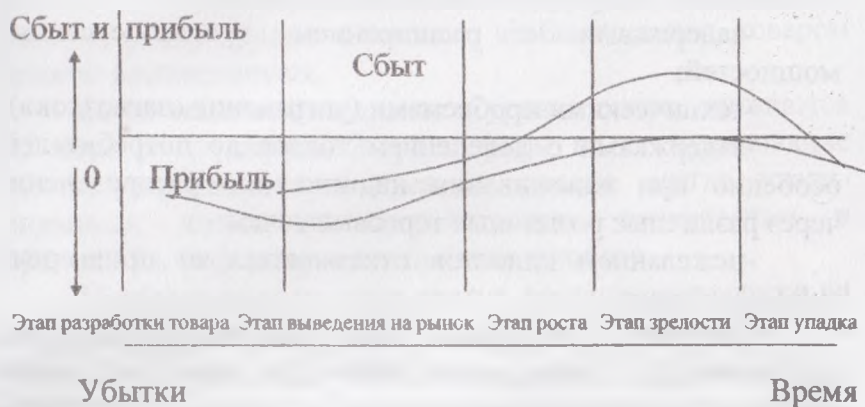
Все цели маркетинговой деятельности касаются в основном процесса производства и распределения товаров и услуг, т.е. маркетинговая деятельность ориентирована на продукт или услугу.

Выпустив новинку на рынок, руководство молится, чтобы у нее была долгая жизнь. Фирма стремится обеспечить получение приличной прибыли в качестве компенсации за все усилия и риск, связанные с появлением нового товара.

Жизненный цикл товара – это время существования товара на рынке, т. е. время с момента его первоначального появления на рынке до прекращения его реализации. Концепция жизненного цикла исходит из того, что любой товар рано или поздно вытесняется с рынка другим, более



совершенным или дешевым товаром. Типичный жизненный цикл товара представлен выше.



*Рис. 16.2. Характер сбыта и прибыли на протяжении жизненного цикла товара от его создания до упадка*<sup>48</sup>

Этап выведения на рынок — период медленного роста сбыта по мере выхода товара на рынок. В связи с большими затратами по выведению товара прибылей на этом этапе еще нет.

Этап роста — период быстрого восприятия товара рынком и быстрого роста прибылей.

Этап зрелости — период замедления темпов сбыта в связи с тем, что товар уже добился восприятия большинством потенциальных покупателей. Прибыли стабилизируются снижаются в связи с ростом затрат на защиту товара от конкурентов.

Этап упадка — период, характеризующийся резким падением сбыта и снижением прибылей.

Стадия внедрения или выхода товара на рынок.

Этап выведения начинается с момента распространения товара и поступления его в продажу. Процедура

<sup>48</sup>Котлер Ф. «Основы маркетинга». М.: Вильямс, 2007, с.340

выведения товара на рынок требует времени, и сбыт в этот период обычно растет медленно. Медленный рост может объясняться следующими обстоятельствами:

- задержками с расширением производственных мощностей;

- техническими проблемами (устранение «загвоздок»);

- задержками с доведением товара до потребителей, особенно при налаживании надлежащего распределения через различные розничные торговые точки;

- нежеланием клиентов отказываться от привычных схем поведения.

В случаях с дорогостоящими новинками рост сбыта сдерживается и рядом других факторов, таких, как незначительное количество покупателей, способных воспринять товар и позволить себе его приобрести. На этом этапе фирма либо несет убытки, либо прибыли очень невелики из-за незначительных продаж и высоких расходов по организации распределения товара и стимулированию его сбыта. Затраты на стимулирование достигают в это время своего наивысшего уровня «в связи с необходимостью концентрированных усилий по продвижению новинки, дабы:

- информировать потенциальных потребителей о новом, не известном им товаре;

- побудить их к опробованию товара и обеспечить этому товару распространение через предприятия розничной торговли».

### *Стадия роста – полная загрузка производственных мощностей*

Если новинка удовлетворяет интересы рынка, сбыт начнет существенно расти. Ранние последователи будут продолжать покупать товар. Их примеру начнут следовать обычные потребители, особенно если они слышали о товаре благоприятные отзывы. На рынке появляются новые

конкуренты, привлеченные открывающейся возможностью. Они предложат товар с новыми свойствами, что позволит расширить рынок. Рост числа конкурентов приведет к резкому росту продаж с заводов, чтобы насытить товаром каналы распределения.

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

Прибыли на этом этапе растут, поскольку издержки на стимулирование сбыта приходятся уже на больший объем продаж при одновременном сокращении издержек производства. Для того чтобы максимально растянуть период быстрого роста рынка, фирма может использовать несколько стратегических подходов:

- повысить качество новинки, придать ей дополнительные свойства, выпустить ее новые модели;
- проникнуть в новые сегменты рынка;
- использовать новые каналы распределения;
- переориентировать часть рекламы с распространения осведомленности о товаре на стимулирование его приобретения;
- своевременно снизить цены для привлечения дополнительного числа потребителей.

Фирма, прибегающая к использованию упомянутых стратегических приемов расширения рынка, наверняка укрепит свое конкурентное положение.

В какой-то момент темпы роста сбыта товара начнут замедляться — начнется этап зрелости. По времени этот этап обычно протяженнее предыдущих и ставит сложные задачи в области управления маркетингом. Большинство имеющих на рынке товаров находятся как раз на этапе зрелости, и, следовательно, управление маркетингом в основном имеет дело со «зрелыми» товарами.

Замедление темпов роста сбыта означает, что у многих производителей скапливаются запасы непроданных товаров. Это ведет к обострению конкуренции. Конкуренты все чаще прибегают к продаже по сниженным ценам и ценам ниже прейскурантных. Растет реклама, увеличивается число льготных сделок со сферой торговли и потребителями. Растут ассигнования на НИОКР с целью создания улучшенных вариантов товара. Все это означает снижение прибылей. Ряд наиболее слабых конкурентов начинают выбывать из борьбы. В конце концов в отрасли остаются только прочно укоренившиеся соперники.

Модификация рынка<sup>49</sup>. Управляющий стремится увеличить потребление существующего товара. Он ищет новых пользователей и новые сегменты рынка. Одновременно он изыскивает способы стимулирования более интенсивного потребления товара существующими клиентами. Возможно, управляющий захочет перепозиционировать товар таким образом, чтобы он оказался привлекательным для более крупного быстрее растущего сегмента рынка.

Модификация товара. Управляющий по товару может также модифицировать характеристики своего изделия, такие, как уровень качества, свойства внешнее оформление, чтобы привлечь новых пользователей и интенсифицировать потребление.

Стратегия улучшения качества имеет целью совершенствование функциональных характеристик товара, таких, как долговечность, надежность, скорость, вкус. Этот подход эффективен в тех случаях, когда:

- качество поддается улучшению;
- покупатели верят утверждениям об улучшении качества:

---

<sup>49</sup>Котлер Ф. «Основы маркетинга». М.: Вильямс, 2007, С.346

-достаточно большое количество покупателей хотят улучшения качества товара.

Модификация комплекса маркетинга. Помимо всего прочего, управляющий по товару должен стремиться стимулировать сбыт с помощью модификации одного нескольких элементов комплекса маркетинга. Для привлечения новых покупателей и переманивания клиентуры конкурентов можно снизить цену. Можно попытаться разработать более действенную рекламную кампанию. Можно прибегнуть к активным приемам стимулирования сбыта, таким, как заключение льготных сделок с продавцами, выпуск купонов, дающих право на небольшую скидку с цены, распространение сувениров, проведение конкурсов. Фирма может «использоваться» более емкими рыночными каналами, прибегнув, в частности, к услугам магазинов активного сбыта, особенно если эти рыночные каналы переживают период роста. Фирма может также предложить покупателям новые усовершенствованные виды услуг.

#### *Стадия спада – выход товара с рынка.*

В конце концов сбыт разновидности товара марки все-таки пойдет вниз. Падение сбыта может быть медленным. Сбыт может упасть до нулевой отметки, а может опуститься до низкого уровня и оставаться на этом уровне в течение многих лет.

Падение сбыта объясняется рядом причин, в том числе достижениями в технологии, изменением вкусов потребителей и обострением конкуренции со стороны отечественных и зарубежных соперников. По мере падения сбыта и прибылей некоторые фирмы уходят с рынка. Оставшиеся могут сократить ассортимент товарного предложения, отказаться от мелких сегментов рынка и наименее эффективных торговых каналов, урезать ассигнования на стимулирование и еще больше снизить цены.

Сохранение в своей номенклатуре товара, вступившего в стадию упадка, может оказаться для фирмы чрезвычайно накладным делом. Товар может отнимать слишком много времени у руководства. К тому же он часто требует корректировки цены и переоценки товарно-материальных запасов.

С учетом всех этих соображений фирма должна уделять больше внимания своим дряхлеющим изделиям. Первым делом необходимо выявлять товары, вступившие в стадию упадка, посредством регулярного анализа показателей их сбыта, доли рынка, уровни издержек и рентабельности.

После прекращения производства определенного товара, чтобы начать производить новые продукции зачастую требуется модернизация и технологическое переоборудование.

Модернизация — усовершенствование, улучшение, обновление объекта, приведение его в соответствие с новыми современными требованиями и нормами, техническими условиями, показателями качества.

Техническое и технологическое состояние оборудования для производства большинства предприятий, построенных и оснащенных еще в прошлом веке, в настоящее время не соответствует потребностям и условиям рынка. Поэтому ситуация вынуждает собственников и руководителей начать делать шаги как раз в направлении улучшений, обновлений и т.д.

Новые перспективы, которые открывает перед любым производством автоматизация и модернизация производства:

- комплексная модернизация и автоматизация делает производственный процесс менее затратным. Сокращается цикл производства, и, соответственно, увеличивается оборачиваемость средств.

- высокое качество разрабатываемого и поставляемого оборудования для производства будет радовать долгие годы

бесоткатной работой, при условии проведения своевременного технического обслуживания.

увеличивается функциональность оборудования. Получение возможности более полного использования имеющихся средств.

Первый Президент страны И.Каримов особо подчеркивал: «...нам предстоит обеспечить дальнейшее устойчивое развитие экономики, продолжить работу по ее диверсификации, модернизации и техническому перевооружению производства».

Наглядным подтверждением стремления государства и всего делового сообщества Узбекистана сконцентрировать свои усилия на решении этой стратегически важной задачи стала Программа мер по реализации важнейших проектов по техническому и технологическому перевооружению производства на 2009-2014 годы<sup>50</sup>.

Приоритетными ее направлениями являются финансирование строительства крупных промышленных предприятий для производства сырьевых компонентов; стимулирование развития локализуемых производства по выпуску отечественных комплектующих; развитие логистических центров; поддержка развития инновационных технологий и обеспечение взаимосвязи между наукой и производством.

В орбиту национальных проектов модернизации попали такие гиганты реального сектора национальной экономики Узбекистана, как АПО «Узметкомбинат» (9 проектов на 49 млн. дол.) Навоийский ГМК (26 проектов на 892,1 млн. долл.) Алмалыкский ГМК (13 проектов на 405,3 млн. долл.), ГАК «Узбекистон темир йуллари» (18 проектов на 1734,2 млн. долл.).

---

<sup>50</sup>Каримов И.А. «Модернизация страны и построение сильного гражданского общества - наш главный приоритет.» - Т.: «Узбекистан», 2010, с. 6

### **16.3. Внедрение отраслевых программ по переходу на международные стандарты качества, обеспечение стабильности внутренних и внешних рынков**

В разработанной и принятой по инициативе первого Президента Ислама Каримова результативной Антикризисной программе мер особое внимание уделено дальнейшему ускорению модернизации, технического и технологического перевооружения предприятий, широкому внедрению современных и адаптивных технологий.

Важную роль в этом играет ускорение реализации отраслевых программ по модернизации, техническому и технологическому обновлению производства, перехода на международные стандарты качества. В свою очередь, это позволит предприятиям укрепить свои позиции на внутреннем и внешнем рынках.

Достижению этой цели способствует постановление Кабинета Министров «О дополнительных мерах по расширению внедрения на предприятиях республики систем управления качеством, соответствующих международным стандартам» от 19 июня 2009 года.

В повышении конкурентоспособности и экспортного потенциала продукции отечественных производителей и оказываемых услуг важную роль играет внедрение соответствующих международным стандартам систем управления качеством. Ведь конкурентоспособность того или иного предприятия определяется, в первую очередь, качеством его продукции. Новый рыночный механизм, используемый в системе менеджмента качества, обеспечивает выпуск качественной продукции и повышает доверие потребителей.

На основе вышеуказанного постановления принимаются необходимые меры, направленные на повышение конкурентоспособности производимых предприятиями нашей страны продукции и услуг, их экспортного потенциала. Ведется систематический мониторинг и



координация работ по внедрению на предприятиях соответствующих международным стандартам систем управления качеством, своевременной сертификации этих систем, а также процессов, связанных с разработкой, внедрением и сертификацией на производственных предприятиях систем управления качеством.

Стимулирование и создание дополнительных мероприятий по поддержке экспортной политики государства в условиях ухудшения текущей конъюнктуры.

Первый Президент Узбекистана Ислам Каримов подписал 8 августа 2013 года Постановление «О дополнительных мерах по поддержке экспорта субъектов малого бизнеса и частного предпринимательства».

Решение принято в целях дальнейшего расширения экспортного потенциала субъектов малого бизнеса и частного предпринимательства, оказания им необходимого правового, финансового и организационного содействия в увеличении производства современной, конкурентоспособной на зарубежных рынках продукции и продвижении ее на экспорт, обеспечения надежной защиты отечественных предпринимателей-экспортеров от рисков изменений конъюнктуры внешнего рынка.

Глава государства одобрил предложение о создании при Национальном банке внешнеэкономической деятельности Фонда поддержки экспорта субъектов малого бизнеса и частного предпринимательства с территориальными филиалами в регионах Республики.

Основными задачами и направлениями деятельности Фонда определены:

-проведение глубоких маркетинговых исследований внешних рынков по изучению текущей и перспективной конъюнктуры спроса на них и выявление потенциальных возможностей для экспорта продукции, производимой отечественными субъектами малого бизнеса и частного предпринимательства;

-осуществление на системной основе анализа ассортимента и номенклатуры продукции, производимой субъектами малого бизнеса и частного предпринимательства, определение уровня ее конкурентоспособности на внешних рынках, формирование соответствующих баз данных, выработка на этой основе предложений, направленных на обеспечение соответствия выпускаемой экспортной продукции спросу на мировом и региональных рынках;

-оказание юридических, финансовых и организационных услуг по продвижению на внешние рынки продукции субъектов малого бизнеса и частного предпринимательства, поиску потенциальных покупателей, подготовке и заключению контрактов, сопровождению экспортных операций, надежной защите экспортеров от возможных рисков, а также в получении и оплате необходимых лицензий, сертификатов, других разрешений и сборов, требуемых по законодательству зарубежных стран;

-оказание содействия в расширении участия субъектов малого бизнеса и частного предпринимательства в зарубежных тендерных торгах, а также организации контактов отечественных производителей и иностранных покупателей путем организации ярмарок, «круглых столов» и других мероприятий.

Фонд поддержки экспорта субъектов малого бизнеса и частного предпринимательства является юридическим лицом в форме негосударственного учреждения и оказывает услуги исключительно субъектам малого бизнеса и частного предпринимательства и фермерским хозяйствам.

Источниками средств Фонда являются доходы, получаемые от оказания субъектам частного предпринимательства юридических, финансовых и организационных услуг, связанных с осуществлением внешнеэкономических операций, в виде комиссионных отчислений в размерах, общепринятых в международной практике – до 3% от

стоимости контракта, а также другие источники, не запрещенные законодательством.

Фонд будет также оказывать безвозмездное финансовое содействие субъектам частного предпринимательства и фермерским хозяйствам для:

- развития отечественных брендов экспортоориентированной продукции, продвижения экспортных поставок, включая оплату необходимых лицензий, разрешений, сертификатов в соответствии с законодательством зарубежных стран, а также регистрационных сборов и других платежей, связанных с участием субъектов малого бизнеса и частного предпринимательства в международных тендерных торгах;

- участия в зарубежных выставках и ярмарках с чик почением экспортных контрактов, обеспечением выхода на новые рынки и экспорта новых видов продукции.

Вновь создаваемый Фонд и его территориальные филиалы освобождается сроком до 1 января 2019 года от уплаты всех видов налогов, сборов, пошлин и обязательных отчислений в государственные целевые фонды, за исключением единого социального платежа.

#### **16.4. Стратегия разработки нового товара. Этапы процесса разработки нового товара. Групповая динамика потребителей.**

С учетом быстрых перемен во вкусах, технологии и состоянии конкуренции фирма не может полагаться только на существующие ныне товары. Потребитель хочет и ждет новых и усовершенствованных изделий. И конкуренты приложат максимум усилий, чтобы обеспечить его этими новинками. Следовательно, у каждой фирмы должна быть своя программа разработки новых товаров.

Компания может заполучить новинки двумя способами. Во-первых, путем приобретения со стороны, т.е. купив

целиком какую-то фирму, патент лицензию на производство чужого товара. И во-вторых, благодаря собственным усилиям, т.е. создав у себя отдел исследований и разработок.

Остановимся на процессе разработки новых товаров. Под «новинками» мы имеем в виду оригинальные изделия, улучшенные варианты модификации существующих товаров. Одновременно мы рассмотрим вопрос, считает ли потребитель вновь предложенный ему товар новинкой.

Новаторство может быть делом весьма рискованным. По данным одного из исследований, на рынке товаров широкого потребления терпит неудачу 40% всех предлагаемых новинок, на рынке товаров промышленного назначения — 20, а на рынке услуг — 18%. Особенно тревожен уровень неудач новых товаров широкого потребления.

Почему терпят неудачу новинки? Причин тут несколько. Высокопоставленный руководитель может «протолкнуть» милую своему сердцу идею, несмотря на отрицательные результаты проведенного маркетингового исследования. В другом случае сама идея была хороша, но явно переоценен объем рынка. Может оказаться, что товар в его реальном исполнении сконструирован не так, как надо. А возможно, его неправильно позиционировали на рынке, неудачно рекламировали назначенную на него чересчур высокую цену. В ряде случаев затраты на разработку товара оказываются гораздо выше расчетных, а иногда ответный удар конкурентов оказывается сильнее, чем ожидали.

Таким образом, перед фирмой стоит дилемма: с одной стороны, разрабатывать новые товары необходимо, а с другой — шансов на успех новинок не так уж много. Ответ частично заключается в том, чтобы целенаправленно сориентировать фирму, организационно приспособив ее к работе с новинками.

Разработка нового товара начинается с поиска идей для новинки. Поиски эти должны вестись систематически, а не от случая к случаю. В противном случае фирма может найти

десятки идей, но большинство из них не подойдет с точки зрения специфики её деятельности. В одной из фирм новинка после проведения исследований, стоивших более миллиона долларов, прошла весь путь до стадии окончательного утверждения и была отвергнута высшим руководством, которое решило, что фирме не следует вторгаться в данную сферу деятельности.

Создав четкую стратегию разработки новых товаров, высшее руководство может исключить возникновение подобных ситуаций. Оно должно определить, на какие товары и какие рынки следует обращать основное внимание. Оно должно сформулировать, чего именно стремится достичь фирма с помощью новинок: поступления больших количеств наличности, доминирующего положения в рамках определенной доли рынка каких-то иных целей. Оно должно ясно заявить, каким образом следует распределять усилия между созданием оригинальных товаров, модификацией существующих товаров и имитацией товаров конкурентов.

Существует множество прекрасных источников идей для создания новинок. Наиболее логичной стартовой площадкой в поиске таких идей являются потребители. За их нуждами и потребностями можно следить с помощью опросов клиентуры, групповых обсуждений, поступающих писем и жалоб. Другим источником идей являются ученые, поскольку они могут изобрести отыскать новые материалы свойства, которые приведут к созданию оригинальных усовершенствованных вариантов существующих товаров. Кроме того, фирме необходимо следить за товарами конкурентов, выявляя среди них наиболее привлекательные для покупателей. Еще одним хорошим источником идей служат торговый персонал и дилеры фирмы, находящиеся в повседневном контакте с покупателями. Среди прочих источников идей — изобретатели, патентные поверенные, лаборатории университетов и коммерческие лаборатории, консультанты сферы промышленности, консультанты по

проблемам управления, рекламные агентства, фирмы маркетинговых исследований, профессиональные ассоциации и отраслевые издания.

Цель деятельности по формированию идей заключается в выработке как можно большего их числа. Цель последующих этапов — сократить это число. Первым шагом на этом пути является отбор идей.

Цель отбора — как можно раньше выявить и отсеять непригодные идеи. В большинстве фирм специалисты должны излагать идеи новинок в письменном виде на стандартных бланках, которые передаются затем на рассмотрение комиссии по новым товарам. В такой заявке содержится описание товара, целевого рынка и конкурентов, делаются грубые прикидки относительно размеров рынка, цены товара, продолжительности и стоимости работ по созданию новинки, стоимости ее производства и нормы прибыли.

Даже в том случае, когда идея представляется хорошей, возникает вопрос: подходит ли она для конкретной фирмы — хорошо ли согласуется с ее целями, стратегическими установками и ресурсами? Многие фирмы разработали специальные системы оценки и отбора идей.

#### Разработка и контроль концепции нового товара.

Отобранные идеи теперь нужно развить в концепцию товара. Важно провести четкое различие между идеей, замыслом и образом товара. Идея товара — это общее представление о возможном товаре, который фирма могла бы, по ее мнению, предложить рынку. Замысел товара<sup>51</sup> — проработанный вариант идеи, выраженный значимыми для потребителя понятиями. Образ товара — конкретное представление, сложившееся у потребителей о реально существующем потенциальном товаре.

---

<sup>51</sup> Е.В. Суркова, «Основы маркетинга»: учебное пособие, Ульяновск: УлГТУ, 2007, с.292.

Испытание концепции проводится на группе целевых клиентов. Концепции нового продукта могут быть описаны словесно или графически.

В некоторых случаях интуиция оказывается права или компании просто везет, и новый продукт оказывается удачным, тем самым давая компании большое преимущество перед конкурентами. Тем не менее, опыт многих компаний показывает, что во многих случаях идею нового товара следует все-таки подкрепить предварительным испытанием разработанного продукта, поскольку без этого возможны катастрофические ошибки.

#### *Разработка маркетинговой стратегии*

Стратегия маркетинга — это разработанное на основании изучения потребительского спроса, конъюнктуры, действий конкурентов общее направление деятельности компании на определенный период, позволяющее решать основные задачи компании с учетом имеющихся у нее ресурсов в условиях меняющейся рыночной ситуации. Для того чтобы выработанная стратегия маркетинга была эффективной, необходимо смоделировать ситуации, анализируя закономерности взаимодействия между потребностями людей, спросом, качеством продукции конкурентов с потребностями компании, ее способностью удовлетворять потребности покупателей, и выявить необходимость конкретных изменений.

В основе стратегии маркетинга лежат пять стратегических концепций:

- выбор целевых рынков;
- сегментация рынка, т. е. выделение конкурентных целевых рынков в рамках совокупного;
- выбор методов выхода на них;
- выбор методов и средств маркетинга;
- определение времени выхода на рынок.

Изложение стратегии маркетинга состоит из трех частей. В первой части дается описание величины, структуры и поведения целевого рынка, предполагаемого позиционирования товара, а также показателей объема продаж, доли рынка и прибыли на несколько ближайших лет. Вот как это может выглядеть:

Во второй части изложения стратегии маркетинга даются общие сведения о предполагаемой цене товара, об общем подходе к его распределению и смете расходов на маркетинг в течение первого года.

В третьей части изложения стратегии маркетинга содержатся перспективные цели по показателям сбыта и прибыли, а также долговременный стратегический подход к формированию комплекса маркетинга.

#### *Анализ бизнеса*

Анализ бизнеса может проводиться как для оценки текущего состояния дел в компании (организации, предприятии), так и для целей определения будущих потребностей. В большинстве случаев бизнес-анализ делается для обозначения путей решения бизнес-потребностей, бизнес-целей, или преодоления преград на пути к реализации этих целей.

Бизнес-анализ усиливает и укрепляет позиции, ослабляет влияние и минимизирует последствия от негативных факторов.

Бизнес-анализ проводится по трем основным направлениям:

- исследование сферы деятельности компании;
- анализ товара и рынка;
- определение движущих сил целевого рынка.

В конечном счете, при анализе бизнеса руководство преследует следующие основные цели:

- уменьшить затраты;
- найти решение проблемы;
- улучшить эффективность.



Результаты бизнес-анализа являются неоценимыми для построения стратегии развития компании на краткосрочную или долгосрочную перспективы.

### *Производство товара*

Если замысел товара успешно преодолел этап анализа возможностей производства и сбыта, начинается этап разработки товара, в ходе которого замысел должен превратиться в реальный товар. До сих пор речь шла об описаниях, рисунках весьма приближенных макетах. На этом этапе будет дан ответ, поддается ли идея товара воплощению в изделие, рентабельное как с технической, так и с коммерческой точек зрения.

Отдел исследований и разработок создает один несколько вариантов физического воплощения товарного замысла в надежде получить прототип, удовлетворяющий следующим критериям:

- погребители воспринимают его как носителя всех основных свойств, изложенных в описании замысла товара;
- он безопасен и надежно работает при обычном использовании в обычных условиях;
- его себестоимость не выходит за рамки запланированных сметных издержек производства.

На создание удачного прототипа могут уйти дни, недели, месяцы и даже годы. Он должен воплощать в себе все необходимые функциональные характеристики, а также обладать всеми расчетными психологическими характеристиками.

Когда прототипы готовы, их надо испытать. И только после того, как товар прошел испытание и все неисправности были исправлены, его представляют на рынке.

Внедрение товара на рынок и коммерческое производство

Запуск товара в производство требует крупных инвестиций для реконструкции старых или строительства новых производственных мощностей, подготовки персонала,

проведения рекламной кампании. На этом этапе инновационного процесса ещё не известна реакция рынка на нововведение, существуют риски отторжения предлагаемого товара. По этой причине инвестиции носят рискованный характер. Основным источником инвестиций являются собственные средства предприятий, которые они аккумулируют в специальных фондах, а также заёмные средства, в основном банковские кредиты.

При успешном завершении функциональных испытаний нового товара многие фирмы производят рыночные испытания (пробный маркетинг).

Цель рыночных испытаний - испытания товара в условиях реального использования, выявление мнений, замечаний потребителей и торговых работников об особенностях его использования и проблемах продаж, а также определение размеров рынка и общий прогноз сбыта, т.е. производственной программы.

Испытания в рыночных условиях дают руководству информацию для принятия окончательного решения о целесообразности выпуска нового товара. Если фирма будет приступать к разворачиванию коммерческого производства, ей предстоят большие расходы на окончание подготовки производства, затраты на капитальное имущество и освоение производства, затраты на каналы распределения и стимулирование сбыта нового товара. При этом она должна решить следующие главные вопросы - когда, где, кому и как продавать новый товар.

**КОГДА.** Первым принимается решение о своевременности выпуска нового товара на рынок. Если новый товар будет подрывать сбыт других подобных товаров фирмы или в его конструкцию можно внести дополнительные усовершенствования, вероятно, выпуск нового товара на рынок будет отложен.

**ГДЕ.** Принимается решение о реализации товара на определенных географических, общенациональном или

международном рынках. При отсутствии достаточных уверенности, средств и возможностей для выхода с новым товаром на общенациональный рынок устанавливается временной график последовательного освоения рынков.

**КОМУ.** Выбираются наиболее выгодные рынки в группе осваиваемых, и для их освоения сосредотачиваются усилия по стимулированию сбыта.

**КАК.** Разрабатывается план действий для последовательного вывода нового товара на рынки - план маркетинга.

Ответы на эти простые по форме, но чрезвычайно сложные по своей сути вопросы оказывают влияние на дальнейший ход подготовки производства и промышленное освоение новых товаров, так как определяют:

- производственную мощность фирмы;
- тип производства;
- производственную структуру;
- график производства по годам.

Групповая динамика потребителей: суперноватор, новатор, простые потребители, консерватор, суперконсерватор

В итоге остается ждать реакции потребителей. Потребителей можно разделить на пять групп, которые по-разному реагируют на введение новых товаров:

1.Суперноваторы. Они составляют около 2,5% всех потребителей. Это люди с высоким социальным статусом, живущие в городе, склонные к новизне и риску.

2.Новаторы. Они составляют примерно 13,5% от общего числа потребителей. Они характеризуются примерно тем же, чем и суперноваторы, только более осторожны в своих действиях.

3.Обыкновенные потребители. Эта категория составляет примерно 34% емкости рынка. Большинство из этих людей проживают в сельской местности и в небольших городах. Они основательны и стараются не рисковать.

4.Консерваторы. Их численность также составляет примерно 34% от всех потребителей. Они не одобряют всяких

новшеств, но подражают обыкновенным потребителям. Среди них много пожилых людей, лиц с низкими доходами, занятых мало престижной деятельностью.

5. Суперконсерваторы. Они составляют около 16% от всех потребителей. Эти люди принадлежат к различным слоям общества, лишены эстетического чутья, воображения, сохраняют привычки молодости и склонности по отношению к товарам.

Первые три группы (примерно 50%) обеспечивают приобретение 90% всех новых товаров.

### **Контрольные вопросы:**

1. В чем заключается суть проведения товарной политики?

2. Расскажите о понятиях товара по замыслу, товара в реальном исполнении и товара с подкреплением на примере любой продукции.

3. Сколько этапов жизненного цикла проходит любой товар? Разъясните каждый из них.

4. Какую роль играют упаковка и маркировка в товарной политике?

5. Расскажите о роли и значении затрат на стимулирование сбыта на каждом из этапов жизненного цикла.

6. На каком этапе жизненного цикла товара возникает наиболее острая конкуренция? Прокомментируйте ответ.

7. С чего начинается разработка нового товара? Прокомментируйте ответ.

8. Расскажите о стимулировании и создании дополнительных мероприятий по поддержке экспортной политики в Узбекистане.

9. Что такое модернизация производства и для чего она нужна?

10. Что такое маркетинговая стратегия и для чего она нужна?

## ТЕМА 17. ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА

### План:

17.1 Ценовая политика в системе маркетинга. Факторы ценообразования. Модель спроса и предложения.

17.2 Ценовая и неценовая конкуренция. Методология ценообразования.

17.3 Стратегии ценообразования.

Контрольные вопросы.

### **17.1. Ценовая политика в системе маркетинга. Факторы ценообразования. Модель спроса и предложения.**

Сущность ценовой политики в маркетинге – установление на товары предприятия таких цен и такое варьирование ими в зависимости от положения на рынке, чтобы овладеть определенной долей рынка, получить намечаемый объем прибыли и т.д.

Цены и ценовая политика - одна из главных составляющих маркетинговой деятельности, роль которой все более возрастает.

Цены находятся в тесной взаимосвязи с другими переменными маркетинга и деятельности фирмы.

Уровень обслуживания потребителей зависит от цены. Низкие цены обычно связываются с недостаточным сервисом. Группы товаров с различными ценами привлекают различные сегменты рынка. В зависимости от цен во многом зависят достигнутые коммерческие результаты, а верная или ошибочная ценовая политика оказывает долговременное (положительное или отрицательное) воздействие на всю

деятельность производственно-сбытового комплекса промышленной фирмы.

Рынок и цена – категории, обусловленные товарным производством. Причем первичным является рынок. Это объясняется тем, что при товарном производстве экономические отношения проявляются главным образом не в самом процессе производства, а через рынок. Именно рынок выступает основной формой проявления товарно-денежных отношений и стоимостных категорий.

*Таблица 17.1.*

### Этапы ценообразования<sup>52</sup>

Этап	Характеристика
1. Формулировка целей ценообразования	Цели ценообразования отражают проблемы: сбыта (рост продаж, максимизация доли предприятия на рынке) получение прибыли (максимизация прибыли) существующего положения (нейтрализация действий конкурентов, уменьшение запросов поставщиков, стабилизация цен)
2. Общая политика ценообразования	Решения по ценам приводятся в соответствии с целевым рынком, характером и структурой маркетинга
3. Ценовая стратегия	Базируется на: издержках (расход цен исходя из издержек производства) спросе (определение цен после изучения спроса потребителей)

<sup>52</sup>Цены и ценообразование, под ред. В.Е. Есипова. - СПб: Питер, 2008

	конкуренции (установление цен на уровне рыночных или ниже их)
4.Реализация ценовой стратегии	Решаются следующие вопросы: установление стандартных и меняющихся цен(возможно их сочетание) использование единиц гибких цен связь цены и качества ценовое лидерство установление цен на массовые закупки
5.Приспособление цены	Цена используется как адаптированный механизм-«настраивается» при изменения издержек, соотношение спроса и предложения и др.

В рыночном хозяйстве важную роль играет закон стоимости, который реализуется через механизмы ценообразования, сбалансированности спроса и предложения. Он служит одним из регуляторов общественного производства, способствуя переливу ресурсов из одного сектора экономики в другой и внутри отдельных секторов. В связи с этим возникает функция цены, как критерия рационального размещения производства.

Главная черта рыночного ценообразования состоит в том, что реальный процесс формирования цен здесь происходит не в сфере производства, не на предприятии, а в сфере реализации продукции, т.е. на рынке, под воздействием спроса и предложения, товарно-денежных отношений. Цена товара и его полезность проходят проверку рынком и окончательно формируются на рынке. Поскольку только на рынке происходит общественное признание продуктов как товаров, постольку и стоимость их получает общественное признание через механизм цен также на рынке.

Государственные органы, в зависимости от сложившейся хозяйственной ситуации, могут регулировать цены только на ограниченный круг товаров.

Как видно из вышесказанного, одной из главных задач маркетинга является формирование ценовой политики.

Все вышесказанное отражает актуальность исследования теоретических и практических аспектов ценовой политики в современном маркетинге.

### *Факторы ценообразования*

В маркетинге одним из важнейших факторов является факторы ценообразования.

Механизм ценообразования проявляется через цены, их динамику. Динамика цен формируется под воздействием двух важнейших факторов: стратегического и тактического.

Стратегический фактор заключается в том, что цены образуются на основе стоимости товара. Постоянно происходят колебания цен вокруг стоимости. Это фактор долгосрочного перспективного действия.

Тактический фактор выражается в том, что цены на конкретные товары формируются под влиянием конъюнктуры рынка. Этот фактор может часто меняться, так как динамика конъюнктурных изменений очень высока и здесь требуется всестороннее изучение этих изменений.

Первый фактор ставит в наиболее благоприятные условия те предприятия, которые имеют современную технику, технологию, пользуются передовыми организациями труда и т.д. Наибольший выигрыш получает тот, у кого индивидуальные затраты на производство ниже. Второй фактор помогает тем предприятиям, которые оперативно умеют пользоваться конъюнктурой. Однако наибольшую уверенность в успехе и выигрыш получают на рынке те предприятия, которые имеют возможность использовать и тот и другой фактор.



### *Внутренние и внешние факторы*

А также в маркетинге на величину цены оказывают воздействие два фактора: внутренние и внешние факторы.

К числу внутренних факторов относятся цели организации и маркетинга, стратегии по отношению к отдельным элементам комплекса маркетинга, издержки, организация ценообразования.

С точки зрения целей маркетинговой деятельности можно рассматривать следующие подходы к ценообразованию:

- максимизация прибыли в долгосрочном плане;
- максимизация прибыли в краткосрочном плане;
- увеличение показателя рыночной доли;
- сохранение статуса ценового лидера в отрасли;
- препятствие появлению новых конкурентов;
- сохранение лояльности со стороны торговых посредников;
- улучшение имиджа организации;
- улучшение продаж «слабых продуктов»;
- предотвращение «ценовых войн».

К числу внешних факторов относятся:

- тип рынка;
- оценка соотношения между ценой и ценностью продукта, осуществляемая потребителем;
- экономическая ситуация;
- возможная реакция посредников;
- политическая стабильность;
- состояние экономики;
- состояние рынка;
- покупательское поведение;
- доступность рынка;
- состояние ценовой конкуренции;
- государственное регулирование цен;
- этика и культура поведения на рынке.

### Модель спроса и предложения

Немало важную в системе маркетинга играет модель спроса и предложения.

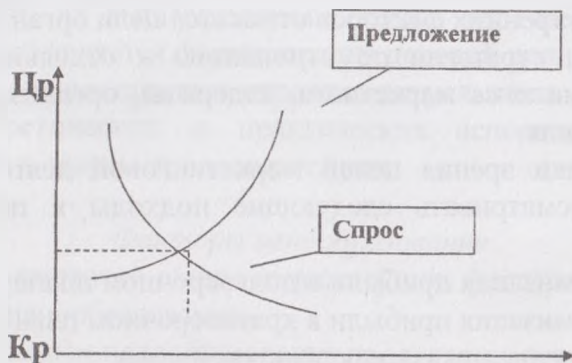


Рис.17.1 Модель спроса и предложения<sup>53</sup>

Причиной концентрации профессионального интереса на цене продукта может заключаться в том, что цена является чисто количественной, одномерной величиной и легко поддается операционализации. Благодаря этому ее гораздо проще использовать в моделях спроса и предложения, чем сравнительно сложные характеристики типа качество продукта, его имидж, или влияние рекламы.

Классическая модель спроса и предложения приводится на рис.17.1, на котором Цр - цена, а Кр - количество купленного / произведенного товара.

Как следует из рис.1, спрос падает при росте цен, а предложение - растет. Здесь наглядно проявляется противоречивость интересов производителя и покупателя. Производитель через цену получает информацию о том, в какой степени общество нуждается в его продукции. И если уровень цены, сложившейся на рынке, возмещает затраты производителя и обеспечивает получение желаемой

<sup>53</sup>Модель спроса и предложения. Л.С. Тарасевич, П.И. Гребенников, А.И. Леусский. Микроэкономика. 2006, С.48.

прибыли, то это служит самым верным признаком целесообразности производства и соответствия спросу.

Покупатели считают такую цену слишком высокой, поэтому какое-то количество продукции не находит покупателя. В этом случае образуется превышение предложения над спросом. Рынок перенасыщается данным товаром, и производитель вынужден снизить цену, чтобы устранить излишки нереализованной продукции. Одновременно сокращается ее выпуск, так как производство при снижающейся цене невыгодно. Цена смещается по кривой предложения вниз; но новой цене соответствует больший спрос, и тогда цена перемещается по кривой спроса вверх. Этот процесс продолжается до тех пор, пока спрос и предложение не уравниваются в точке  $C_p$ , соответствующей цене равновесия. Если результаты исследования рынка показывают, что в недалеком будущем ожидается повышение спроса на тот или иной товар, то производитель имеет все основания на увеличение его выпуска в надежде на последующее увеличение прибыли.

## **17.2 Ценовая и неценовая конкуренция. Методология ценообразования.**

Большая роль в маркетинге отводится цене в конкурентной борьбе. Товар на рынке может конкурировать как на ценовой, так и на неценовой основе.

Ценовая конкуренция – это конкурентная борьба посредством изменения цен на товары. Обычно прибегают к снижению цен. Однако для этого по сравнению с конкурентами надо иметь более низкие суммарные издержки.

Через ценовую конкуренцию продавцы влияют на спрос главным образом посредством изменения в цене. Чем уникальнее предложение продукции с точки зрения потребителей, тем больше у маркетологов свободы в установлении цен выше, чем у конкурирующих товаров.

При ценовой конкуренции продавцы двигаются по кривой спроса, повышая или понижая свою цену. Это гибкий инструмент маркетинга, поскольку цены можно быстро и легко изменить, учитывая факторы спроса, издержек или конкуренции. Однако из всех контролируемых переменных маркетинга конкурентами легче всего дублировать именно эту, что может привести к стратегии копирования или даже ценовой войне. Более того, правительство следит за ценовыми стратегиями.

Неценовая конкуренция – метод конкурентной борьбы, в основу которого положено не ценовое превосходство над конкурентами, а достижение более высокого качества, технического уровня, технологического совершенства, с большей надежностью, более длительными сроками службы и другими более совершенными потребительскими свойствами. Существенную роль в неценовой конкуренции играют: оформление, упаковка, последующее техническое обслуживание, реклама.

Неценовая конкуренция минимизирует цену как фактор потребительского спроса, выделяя товары или услуги посредством продвижения, упаковки, поставки, сервиса, доступности и других маркетинговых факторов.

При неценовой конкуренции на первый план выступают уникальные свойства товара, его техническая надежность и высокое качество. Именно это, а не снижение цены, позволяет привлечь новых покупателей и повысить конкурентоспособность товара. Основная цель неценовой конкуренции – постоянное совершенствование продукции, поиски путей повышения ее качества, технической надежности, улучшения внешнего вида, упаковки. Таким образом, неценовая конкуренция, в отличие от ценовой конкуренции, имеет не разрушительную, а созидательную направленность.

При неценовой конкуренции продавцы перемещают кривые спроса потребителей, делая упор на отличительных

особенностях своей продукции. Это позволяет фирме увеличить сбыт при данной цене или продавать первоначальное количество по более высокой. Риск при этом связан с тем, что потребители могут не рассматривать предложения продавца как лучшие, чем у конкурентов. В этом случае они будут приобретать более дешевые товары, которые, по их мнению, аналогичны более дорогим. Фирма, базирующаяся на ценовой конкуренции, должна снижать цены для увеличения сбыта.

### *Выбор методологии ценообразования*

Методы расчета цен весьма многообразны. Рассмотрим прежде всего затратные методы ценообразования. Такие методы обеспечивают расчет продажной цены на товары и услуги посредством прибавления к издержкам или себестоимости их производства какой-то конкретной величины. Можно подразделять данную совокупность методов на:

- метод “издержки плюс”;
- метод минимальных затрат;
- метод ценообразования с повышением цены посредством надбавки к ней;
- метод целевого ценообразования.

Один из наиболее распространенных - метод “издержки плюс”. Данный метод предполагает расчет цены продажи посредством прибавления к цене производства и к цене закупки и хранения материалов и сырья фиксированной дополнительной величины - прибыли. Этот метод ценообразования активно используется при формировании цены по товарам самого широкого круга отраслей. Главная трудность его применения - сложность определения уровня добавочной суммы, поскольку нет точного способа или формы ее расчета. Все меняется в зависимости от вида отрасли, сезона, состояния конкурентной борьбы. Уровень добавленной

суммы к себестоимости товара или услуги, устраивающий продавца, может быть не принят покупателем.

Многие менеджеры предпочитают устанавливать относительно высокую первоначальную цену на продвигаемый на рынок товар, чтобы быстрее окупить расходы, осуществленные на стадии его разработки и внедрения на рынок, когда объемы продаж относительно невелики. Однако по мере наращивания объемов продаж происходит снижение цены производства и цены продаж, одновременно активизируются усилия по оптимизации каналов сбыта для сведения к минимуму потерь при организации массовых продаж.

Еще один метод – минимальных затрат. Данный метод предполагает установление цены на минимальном уровне, достаточном для покрытия расходов на производство конкретной продукции, а не посредством подсчета совокупных издержек, включающих постоянные и переменные затраты на производство и сбыт. Предельные издержки обычно определяются на уровне, при котором можно было бы только окупить сумму минимальных затрат.

Подобная политика ценообразования рациональна также при проведении кампании по внедрению нового товара на рынок, когда следует ожидать значительного увеличения объемов продаж указанного товара в результате предложения его по низким ценам. Хорошие результаты могут быть достигнуты в том случае, когда продажа по низким ценам способна привести к активному расширению сбыта, что, несмотря на низкую цену, дает достаточную прибыль за счет масштабов сбыта.

Но при неумелом использовании рассматриваемой методики фирме грозят убытки. Поскольку цены определяют поставщики товара, при этом не всегда учитываются запросы рынка и состояние конкурентной борьбы. Кроме того, несмотря на низкий уровень цен, потребитель нередко отказывается приобретать данный товар.

Следующий метод – надбавки к цене. Расчет цены продажи в этом случае связан с умножением цены производства, цены закупки и хранения сырья и материалов на определенный коэффициент добавочной стоимости.

Указанный коэффициент определяется делением общей суммы прибыли от продаж на себестоимость. Возможен также подсчет данного коэффициента делением общей суммы прибыли от продаж на цену продаж.

### *Методология ценообразования*

Методология ценообразования является основной методологией в «ценовой политике».

Методология ценообразования – это совокупность общих правил, принципов и методов. А именно: разработка концепции ценообразования, определение и обоснование цен, формирование системы цен, управление ценообразованием.

Существующие методики различаются в зависимости от уровней управления, видов цен и групп продукции.

Составным элементом методологии являются принципы ценообразования.

Принципы ценообразования могут быть реализованы только на основе разработки и применения соответствующих методов (методик). Следовательно, принципы и методы тесно связаны между собой и образуют методологию. При переходе к рынку методология ценообразования должна оставаться единой, что сделает возможным постепенное формирование по единым принципам и правилам системы цен, адекватной рыночным отношениям.

Принципы ценообразования – это постоянно действующие основные положения, характерные для всей системы цен и лежащие в ее основе.

После проведения предварительных операций предприятие приступает к выбору метода ценообразования. Расчеты предполагаемой базовой цены, осуществляют путем

применения различных методов, хотя окончательный уровень цены определяется рынком.

Выбор конкретной методики зависит от того, какие цели организация поставила перед собой, каковы ситуация на рынке и потребительские характеристики производимых и реализуемых товаров. Каждый из методов ценообразования имеет свои преимущества и недостатки и по-разному влияет на уровень цены. Основные методы ценообразования, которые используются в практике рыночного ценообразования и делит их на четыре группы: методы, ориентированные на затраты, методы, ориентированные на спрос потребителей, параметрические методы и методы, ориентированные на конкурентное окружение.

### *Методы ценообразования в маркетинге*

#### 1. Затратные методы ценообразования

-калькуляция на базе полных затрат (представляет собой систему учета затрат и калькулирования себестоимости продукции, согласно которой все прямые производственные затраты и все косвенные затраты включаются в себестоимость продукции, т.е. предназначена для исчисления полных затрат);

-калькуляция на базе переменных затрат (постоянные затраты делятся по возможности отнесения к продукту (цена покрывает затраты по производству продукта, а разница между ними является вкладом в покрытие остальных затрат);

-ценообразование на основе обеспечения целевой прибыли(определяет необходимый уровень цены при заданном размере прибыли с учетом возможного объема производства, взаимосвязи издержек и выручки.);

-метод рентабельности инвестиций (Метод основан на том, что проект должен обеспечивать рентабельность не ниже стоимости заемных средств)

#### 2. Методы, ориентированные на спрос

#### 3. Методы, ориентированные на конкурентов



метод мониторинга конкурентных цен (цена устанавливается и далее держится на уровне цен основного конкурента)

метод тендерной (вынужденная) ценовая конкуренция (предложение) характеризуется концентрацией предложения, ограниченностью рынка)

1. Прямые методы ценообразования (микс)

претальный метод (определяет цену товара, состоящего из отдельных деталей (например, люстра) или компонентов изделий (мебельный гарнитур), как сумму цен этих составляющих)

обратная калькуляция (служит для контроля реальной или планируемой цены с позиции допустимости затрат)

калькуляционное выравнивание (применяется, если цена, покрывающая затраты, не принята рынком или, наоборот, цена спроса не покрывает затрат)

### *Метод ценообразования с учетом затрат*

Ценовые методы, используемые в современной практике, взаимосвязаны и формируют таким образом, систему методов ценообразования.

Методология ценообразования - это совокупность принципов ценообразования, методов обоснования уровня, структуры, соотношений и динамики цен, а также методов формирования системы цен в соответствии с требованиями объективных экономических законов.

Важнейшей частью методологии ценообразования является совокупность принципов установления цен, соблюдение которых обеспечивает создание единой системы цен, отвечающей всем предъявляемым к ней требованиям.

Методы, основанные на учете затрат, отражают ориентацию на продавцов, являются традиционными и довольно распространенными, что обусловлено наличием необходимой информации у предприятий, простотой расчетов, возможностью определить нижнюю границу цены,

позволяющей возместить понесенные расходы. Однако они имеют недостатки: не учитывается уровень спроса и может сложиться ситуация, когда из-за высокой цены товар не будет реализован; «затратная» цена не отражает меры ценности товара для покупателей; игнорируется влияние цен конкурентов и их поведение

Важнейшим принципом ценообразования является принцип учета экономических границ применения новых товаров.

Успешное решение проблемы установления приемлемых для продавца и покупателя цен в существенной степени зависит от того, как в ценах учитываются их противоречивые интересы. Специфика противоречия между производителями (продавцами) и потребителями состоит в следующем.

Производителя нового товара интересует эффект в сравнении с суммой произведенных затрат, а потребителя - дополнительный эффект, который обеспечивался бы в цене на новый товар в сравнении с ценой вытесняемых товаров. Производители заинтересованы в сохранении и повышении уровня рентабельности своего производства, а следовательно, и в высоком уровне цены. Потребителя интересует прежде всего полезность товара. Затраты на производство товара интересуют потребителя лишь в той мере, в какой они окажут влияние на цену товара и на его экономическое положение.

Поскольку в цене на каждый товар содержится доля, превышающая издержки производства и воплощающая доход (прибыль), в увеличении массы которого заинтересовано каждое предприятие, и производитель и потребитель стремятся к получению наиболее выгодных условий увеличения массы дохода (прибыли). При ограниченности производственных ресурсов, а значит, и возможности получения совокупного дохода (прибыли) между производителями и потребителями неизбежно возникают

противоречия по поводу распределения получаемого дохода (прибыли)

Метод анализа безубыточности и определения целевой прибыли можно назвать методом определения цены, по сути это расчет различных вариантов объемов производственной или торговой деятельности, позволяющих достичь безубыточности и получить целевую (планируемую) прибыль при определенных затратах и различных ценах. Расчеты основаны на представлении о том, что с достижением определенных масштабов производственно торговой деятельности предприятие покрывает все свои затраты (постоянные и переменные) и при дальнейшем наращивании объема начинает получать прибыль.

В экономической литературе этот объем производственно торговой деятельности называется точкой безубыточности, порогом рентабельности, пороговым объемом реализации, точкой перелома и т.д. В точке безубыточности выручка от продажи продукции покрывает затраты предприятия. Точка безубыточности может быть определена аналитически или графически. Точка безубыточности зависит от величины затрат (соотношения между постоянными и переменными) и цены: чем выше цена, тем меньший объем производства обеспечивает безубыточность при неизменных затратах. В основе анализа безубыточности лежит поиск наиболее выгодных комбинаций между переменными затратами на единицу изделия, постоянными издержками, ценой и объемом производства.

Для определения цен с целью достичь безубыточного производства используется оценочный норматив объема продаж, который сам зависит от цены. Анализ безубыточности деятельности организации имеет свою специфику - в торговле и общественном питании издержки покрываются за счет валового дохода, поэтому при расчетах безубыточности торговой деятельности используется показатель уровня

валового дохода, зависящий от товарооборота и уровня торговой надбавки.

Безубыточность торгового предприятия показывает объем товарооборота, при котором предприятие покрывает издержки. Уровень валового дохода зависит от уровня торговой надбавки, при различных вариантах торговой надбавки будут колебаться его размер и сумма валового дохода, соответственно цена и объем товарооборота, необходимый для достижения безубыточности. Таким образом, оперируя планируемыми данными, можно осуществить взаимосвязанные расчеты основных показателей. Перечисленные методы расчета цен на базе затрат в основном используются как предварительные расчеты, позволяющие определить, насколько целесообразно выходить на рынок с такой ценой товара.

#### *Метод ориентированный на спрос*

Методы, ориентированные на спрос, основываются на ожидаемой оценке стоимости товаров и услуг потребителями, т.е. на том, сколько покупатель готов заплатить. Таким образом, методы, ориентированные на спрос, имеют общую составляющую, а именно установление зависимости между ценами и товарооборотом

Многие специалисты считают, что спрос является единственным фактором, который должен учитываться при обосновании цены. Предприятия, ориентирующиеся на такой подход к ценообразованию, применяют метод потребительской оценки, в основе которого лежит ощущаемая потребителем значимость товара и готовность заплатить за нее определенную сумму денег, т.е. потребительская оценка товара потенциальным покупателям и его восприятие цены.

При таком подходе предприятие исходит из того, что потребитель сам определяет соотношение между ценностью товара для него лично и его ценой, сравнивая с ценами на аналогичные товары, представленные на рынке.

Полезность товара (комплекс полезных свойств существенного качества) для потребителя предопределяет его готовность заплатить данную цену, т.е. поддержать уровень эффективного спроса. Применение цены ставится в зависимость от изменения уровня спроса на товар таким образом, что цена увеличивается при росте спроса и уменьшается при его снижении, а издержки производства (продажи) учитываются лишь как ограничительный фактор, показывающий, может ли товар по определенной данным методом цене приносить предприятию прибыль.

Использование этого метода эффективно на рынке взаимозаменяемых товаров, что позволяет покупателю сравнивать товары и выбрать тот, который в наибольшей степени отвечает его желаниям. Задача предприятия заключается в том, чтобы дифференцировать свои товары на основе технических свойств, дизайна, упаковки, послепродажного сервисного обслуживания и др. и привлечь внимание потенциальных покупателей к этим качествам. Применение этого метода требует хорошего знания своего потенциального клиента, его запросов, а также товаров конкурентов. Дифференциация товара предполагает и дифференциацию рынка: предприятие работает с несколькими сегментами потребителей, каждый из которых по-разному оценивает отдельные потребительские свойства товара, что предполагает наличие широкого диапазона цен.

### *Методы ценообразования на основе цен конкурентов*

Метод определения цен с ориентацией на конкуренцию, считается более безопасным. При данном методе цена не меняется и при изменении затрат или уровня спроса только потому, что конкуренты тоже не меняют свои цены. В то же время, как только конкуренты изменили цены, фирма меняет цены на свой товар, хотя затраты и спрос остались без изменения. Этот метод предпочитают фирмы, которые затрудняются определить свои собственные издержки и

считают действующие цены базой для определения цен на свои товары. Это позволяет избежать риска, связанного с установлением собственной цены. В условиях сильной конкуренции реакция фирмы на изменение цен конкурентов должна быть оперативной. Для этих целей у фирмы должна быть заранее подготовленная программа, способствующая принятию контрстратегии по отношению к ценовой ситуации, созданной конкурентом.

На этот метод ценообразования ориентируются фирмы, которые действуют на олигополистическом рынке или на рынке, приближенном к рынку совершенной конкуренции.

К данному методу ценообразования также обращаются фирмы, которые выходят со своей продукцией на новые рынки, или затрудняются точно определить себестоимость продукции и считают средние цены, сформировавшиеся в отрасли, хорошей базой для определения цен на свои товары. Опираясь на этот метод, фирма избавляется от риска, связанного с назначением своей цены, которую рынок может не принять.

При таком подходе к ценообразованию фирма, как правило, не меняет свои цены в связи с изменением спроса на ее товар и издержек ее производства. Она сохраняет свои цены, пока сохраняют свои цены конкуренты. Когда конкуренты изменяют цены, фирма также изменяет свои цены, хотя собственные издержки производства и уровень спроса остались без изменения.

### 17.3 Стратегии ценообразования

Стратегия ценообразования — это возможный уровень, направление, скорость и периодичность изменения цен в соответствии с рыночными целями торгового предприятия. Для классификации ценовых стратегий, ориентированных на спрос, можно использовать несколько критериев. По своему существу стратегия есть набор правил для принятия

решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности

Ценообразованием постоянно меняется, если продукт является частью продуктовой номенклатуры. В этом случае фирма стремится установить цены, максимизирующие суммарную прибыль.

Для этой ситуации выделяют пять стратегий ценообразования

1. Установление цен для различных продуктов одной продуктовой линии с учетом различий в их себестоимости, в оценках их свойств покупателями и цен конкурентов;

2. Одновременное установление цен как на основной продукт, так и на дополняющие, или вспомогательные продукты,

3. Установление низкой цены на основной продукт и уменьшенной цены на обязательный соответствующий продукт;

4. Установление предельно низкой, бесприбыльной цены на малоценные побочные продукты, дающие возможность уменьшить цену на основной продукт;

5. Пакетное ценообразование, когда продавец объединяет несколько продуктов, предлагая их по суммарной, уменьшенной цене.

В условиях, когда реализовать избранную предприятием стратегию маркетинга без использования активных мер в области ценообразования нельзя, необходимо определить задачи, выполняемые только при помощи управления ценами.

### *Стратегия обеспечения стабильности рынка*

Стратегия стабилизации (стабильности) предполагает ограничение организацией масштабов производства, ставку на медленное, жестко контролируемое развитие, простое продолжение бизнеса. Примерами могут служить длительное обслуживание одних и тех же клиентов,

предложение им одних и тех же товаров или услуг, сохранение прежней доли рынка и поддержание определённого уровня прибыли на инвестированный капитал.

К стратегии стабилизации организация переходит, как правило, после того, как она преодолевает период бурного роста. Она предполагает концентрацию внимания менеджмента на интеграции стратегических бизнес-единиц и обеспечение эффективной деятельности организации в целом.

Другая ситуация – период серьезных потрясений и перемен в отрасли, когда внешние факторы быстро меняются и делают будущее в высшей степени непредсказуемым. В такие времена менеджерам нередко следует выбирать такой способ действий: ничего не предпринимая, переждать этот период и посмотреть, что будет дальше.

Еще один вариант, когда компании следует выбирать стабильность, – это отсутствие благоприятных возможностей для роста отрасли. В этом случае менеджеры могут принять решение удерживать операции на прежнем уровне. Такой период стабильности даст им время проанализировать свои стратегические варианты. Так, например, очень медленный рост характерен для бакалейной розничной торговли.

Следует отметить, что этой стратегии часто неизменно следуют многие владельцы и менеджеры малого бизнеса, полагая, по всей вероятности, что их бизнес достаточно хорош таким, как есть, и что он вполне соответствует их личным целям.

#### *Максимизация прибыли, стратегия повышения уровня рентабельности*

Максимизация текущей прибыли – политика немедленного изъятия наибольшей возможной прибыли, наличных денег, наиболее быстрого оборота капитала. При этом фирма, завышая цену продажи, концентрирует внимание на текущей ситуации, как правило, в ущерб долговременным перспективам, невзирая на реакцию конкурентов и даже на



юридические запреты. Такая политика в реальности часто оказывается безосновательной, а главное - ведет в тупик.

Обеспечение долгосрочного устойчивого развития предприятия в значительной степени зависит от стратегии его развития, под которой понимается система основных перспективных целей и задач, согласованных по ресурсам и срокам. Как экономическая категория она включает базовую (комплексную) стратегию и функциональные стратегии, конкретизирующие ее в соответствии с основными направлениями деятельности предприятия (производственная, маркетинговая, финансовая, инновационная и др.).

Выбор базовой стратегии зависит от того, на какой стадии цикла своего развития находится предприятие, его финансового состояния и других факторов, в зависимости от которых она может быть стратегией его роста, стабилизации или выживания.

Повышение (или хотя бы поддержание на необходимом уровне) конкурентоспособности предприятия возможно главным образом путем осуществления им маркетинговой деятельности. Поэтому важнейшую роль среди функциональных стратегий предприятия играет его маркетинговая стратегия, разработка которой представляет собой целенаправленную деятельность по определению важнейших задач и приоритетов перспективного развития предприятия и выработке требуемого для их достижения комплекса маркетинговых мероприятий.

Ориентируясь при выборе решения на минимально возможный уровень затрат, фирма, как правило, рассматривает эту задачу не как самоцель, а как средство решения более общей задачи - максимизация прибыли. Эта цель является главной для любой фирмы, даже если она не формулируется в виде ведущего мотива её деятельности.

Максимизация прибыли для фирмы означает поиски путей получения наибольшей экономической прибыли, то есть разницы между общим доходом и общими издержками.

Если выпуск и реализация будут увеличиваться, то при неизменной цене и общий доход, общие издержки будут возрастать: доход - в силу роста продаваемого количества, издержки - в силу действия закона убывающей отдачи. Прибыль будет иметь место до тех пор, пока рост дохода будет превышать рост издержек, а её размеры будут зависеть от соотношения этих величин. Поэтому для решения проблемы максимизации прибыли важно учитывать не общие, а предельные значения рассматриваемых показателей.

Количество, добавляемое к общему доходу каждой дополнительной единицей выпуска, будет представлять собой предельный доход, а та доза, на которую возрастают общие издержки при выпуске каждой последующей единицы продукции, - предельные издержки.

Пока предельный доход превышает предельные издержки, фирма получает прибыль и, значит, имеет смысл увеличивать выпуск продукции. Но когда прирост дохода от последней единицы выпуска сравняется с приростом затрат на выпуск этой единицы, рост производства следует приостановить, ибо прибавка к прибыли станет равна нулю.

### *Стратегия обеспечения лидерства*

Менеджер, решающий стратегическую задачу, обязан одновременно выполнять много ролей лидера: главного предпринимателя и стратега, главного администратора и проводника стратегии, проводника культуры, контролера, посредника, распределителя ресурсов, стимулятора, консультанта, арбитра, наставника, политика, дипломата. Иногда лидеру приходится применять авторитарный подход; иногда предпочтительнее быть внимательным слушателем и соглашаться на компромиссные решения; иногда лучше всего срабатывает коллегиальный подход. Многие события предполагают активное участие лидера, в других случаях достаточно его символического участия, т.к. подобные решения делегированы подчиненным. Вообще говоря,

проблема стратегического лидерства заключается в диагностировании ситуации и выборе способа действия из ряда возможных. В действиях проводника стратегии преобладают шесть задач лидера:

1. Быть в курсе того, что делается и насколько хорошо идут дела.

2. Формировать культуру, которая заражает организационно энергией, необходимой для реализации стратегии.

3. Обеспечить реагирование организации на меняющиеся условия и по мере возможности, а также добиться изобилия новаторских идей.

4. Достичь согласия, предупредить «борьбу за власть», препятствующую формированию и реализации стратегии.

5. Требовать соблюдения этических норм.

6. Проводить корректирующие меры более эффективной реализации стратегии.

Лидерство по качеству продукции - компания способна поддерживать высокие цены на свою продукцию, обусловленные высшим уровнем качества и значительными затратами на решение вопросов качества.

Максимизация роста продаж (лидерство по цене) - стратегия, допускающая самые низкие из возможных цены в расчете на то, что завоевание наибольшей рыночной доли даст, в конечном счете, и большую прибыль. Это так называемая проникающая рыночная цена. Эта стратегия применяется, если: рынок очень чувствителен к изменениям цен, так что их снижение обеспечивает рост рыночной доли; затраты на производство и распределение (сбыт) продукции могут существенно снизиться с приобретением опыта работы с данным товаром; низкие цены способны избавить от нынешних и возможных конкурентов.

### *Стратегия «снятие сливок»*

«Снятие сливок», максимальное скольжение по сегментам рынка - это стратегия, основанная на быстром

обновлении продукции, на смене сегментов рынков. На новый продукт устанавливается максимально возможная цена; после того, как продажи упадут, устанавливается новая цена - для следующего (по уровню доходов) сегмента рынка и т.п. Такая стратегия применяется, если:

- значительное число покупателей создает срочный спрос на товар;

- затраты на производство товара малыми сериями не настолько высоки, чтобы уничтожить все его преимущества, достигаемые в результате высокой рыночной мобильности; высокая цена не привлечет других конкурентов;

- высокая цена поддерживает мнение о том, что данный продукт - высшего качества.

Стратегия премиального ценообразования или «снятия сливок» предполагает установление цен на уровне более высоком, чем экономическая ценность товара и получение прибыли за счет высокой рентабельности продаж в узком сегменте рынка. Обязательным условием применения данной стратегии является низкая эластичность спроса по цене, т.е. незначительные изменения объема спроса при изменении цен. Это условие относительно легко выполнимо на монопольном и олигопольном рынке, практически невозможно его достижение на конкурентном рынке, а на рынке монополистической конкуренции фирма должна приложить значительные усилия, желая применить данную стратегию и обеспечить низкую эластичность спроса по цене. Действия фирмы могут быть направлены на производство нового товара, обладающего уникальными свойствами, на поддержание репутации фирмы, на создание систем товаров, взаимодополняющих друг друга и т.п. Защита рынка от конкуренции.

Предприятие, намеренное применить данную стратегию должно оценить границы безубыточности решения по повышению цены (рассмотренные в теме уточненный анализ безубыточности), учтя в расчетах и дополнительные затраты,

направленные на стимулирование продаж при повышенных ценах.

Стратегия премиального ценообразования может быть адресована к покупателям определенного сегмента рынка, готовым платить более высокую цену за особые свойства продукции.

Модификацией данной стратегии является стратегия ступенчатых премий, означающая установление цен с дискретно снижающейся величиной премиальной надбавки к цене, что позволяет обеспечивать продажи в новых сегментах рынка, более чувствительных к уровню цены. Примером может служить продажа компьютеров и комплектующих к ним.

### *Стратегия «прорыва»*

Стратегия ценового прорыва предполагает установление цен на уровне более низком, чем экономическая ценность товара и получение большей массы прибыли за счет увеличения объема продаж и расширения присутствия на рынке. Целью данной стратегии является вытеснение конкурентов в результате установления низких цен (иногда временное установление низких цен).

Обязательные условия применения данной стратегии, во-первых, высокая эластичность спроса по цене, при принятии решения о покупке товара цена должна рассматриваться покупателями как наиболее значимый фактор; во-вторых, низкая доля переменных затрат в цене товара.

Не рекомендуется использовать стратегию ценового прорыва фирмам, предлагающим товары престижного спроса, дешевые товары повседневного спроса, а также товары, свойства, которых невозможно сравнить до потребления (например, услуги).

Стратегия, направленная на расширение экспортных возможностей предприятия.

При проведении данной стратегии предприятию необходимо учитывать особенности ценообразования на внешнем и внутреннем рынках страны.

Предприятию не рекомендуется применять запрещенные законодательством или этикой рынка ценовые стратегии, а если оно вынуждено идти на это, то необходимо взвесить последствия, которые могут явиться результатом ответных мер конкурентов или применения санкций государственными органами. К числу запрещенных стратегий в области установления цен относятся:

- стратегия монополистического ценообразования, направленная на установление и поддержание монопольно высоких цен. Обычно преследуется цель получения сверхприбыли или монопольной прибыли;

- стратегия демпинговых цен, т.е. рыночных цен, сознательно заниженных предприятием в сравнении со сложившимся рыночным уровнем цен с целью получения крупных преимуществ в отношении своих конкурентов. Эта стратегия ценообразования относится к монополистической деятельности и считается недопустимой;

- стратегии ценообразования, основанные на соглашениях хозяйствующих субъектов, ограничивающих конкуренцию, в том числе соглашения, направленные на: установление цен, скидок, надбавок, наценок;

- являются запрещенными такие стратегии ценообразования, ведущие к нарушению установленного нормативными актами порядка ценообразования;

- считаются недопустимыми стратегии ценообразования преследующие, спекулятивные цели.

Выработка и оценка стратегии предприятия в области ценообразования в условиях рынка – сложный процесс, требующий большей частью коллективной проработки и принятия ответственных решений. Этот процесс начинается с общего определения целей, задач, их предварительной оценки на экспортном уровне и в последующем должен быть

по принципам анализом результатов и реализации и соответствующей корректировок принятых установок. Для крупного предприятия, объединение в этой сфере должна осуществляться постоянная работа на самом квалифицированном уровне. Желательно учитывать, что цена — весьма тонкий инструмент рынка и с ней надо обращаться с осторожностью. Непродуманные решения могут быстро сказаться на финансовых результатах или жестко проявиться по прошествии некоторого времени. Не следует обольщаться случайно полученными выгодами.

### **Контрольные вопросы:**

1. В чем состоит сущность ценовой политики в системе маркетинга?
2. Какие факторы ценовой политики существуют?
3. В чем отличие ценовой конкуренции от неценовой?
4. Как осуществляется выбор методологии ценообразования?
5. Какие методики управления существуют?
6. Что такое стратегия и виды стратегий?
7. Как внутренние и внешние факторы могут влиять на ценовую политику в системе маркетинга?
8. На чем основывается метод ориентированный на спрос?
9. В чем состоит сущность стратегии обеспечения стабильности рынка?
10. В чем заключается суть классической модели спроса и предложения?

## **ТЕМА 18. КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА В МАРКЕТИНГЕ**

### **План:**

18.1.Связь с общественностью (паблик рилейшенз) и ее сущность. Понятия коммуникационной политики.

18.2.Основные направления связи с общественностью. Реклама и средства рекламы и этапы ее создания. Разработка бюджета рекламы.

18.3.Стимулирование сбыта в маркетинге. Методы стимулирования потребителей.

Контрольные вопросы

### **18.1 Связь с общественностью (Public Relations) и ее сущность. Понятия коммуникационной политики**

Связь с общественностью (Public Relations) — это особая функция управления, которая способствует установлению и поддержанию общения, взаимопонимания и сотрудничества между организацией и ее общественностью; способствует решению различных проблем и задач; помогает руководству организации быть информированным об общественном мнении и вовремя реагировать на него; определяет и делает особый упор на главной задаче руководства компании — служить интересам общественности; помогает руководству быть готовым к любым переменам и использовать их по возможности наиболее эффективно, выполняя роль «системы раннего оповещения» об опасности и помогая справиться с нежелательными тенденциями; использует исследования и открытое, основанное на этических нормах общение в качестве основных средств деятельности.



PR — специалисты, по сути, являются посредниками между организацией и ее общественностью. PR — деятельность можно обобщенно представить в виде двух направлений:

-изучение мнения общественности; информирование о нем руководство организации;

-создание и распространение информации, позволяющей общественности уяснить политику и деятельность данной организации.

Эти направления и определяют основные принципы PR — деятельности:

-обеспечение взаимной пользы организации и общественности;

-осуществление программ и политики организации через призму общественного интереса;

-честность, правдивость и открытость при работе с общественностью и средствами массовой информации;

-осуществление коммуникаций до получения результата;

-осуществление коммуникаций должно осуществляться с использованием научных методов изучения общественного мнения и междисциплинарного подхода; опираться на выводы психологии, социологии, политологии, других социально — экономических наук;

-PR — профессионалы обязаны разъяснять общественности суть проблем до того, как эти проблемы переросли в кризис;

-деятельность PR — профессионалов должна оцениваться с точки зрения единого критерия — этики поведения.

Считается, что PR выполняют три основные функции:

-контроль (целенаправленное формирование) мнения и поведения общественности с целью удовлетворения потребностей и достижения интересов организации;

-реагирование на общественность (мониторинг событий, проблем, поведения и выработка ответной программы действий с учетом полученной информации);

-достижение взаимовыгодных отношений между группами общественности внутри организации путем обеспечения их конструктивного взаимодействия, либо содействия ему.

В самом общем виде в деятельности PR можно выделить два направления:

-Работа с внешней общественностью, включающей клиентов, партнеров, конкурентов, властные структуры и т. д.;

-Работа с внутренней общественностью — сотрудниками самой фирмы.

Второе направление и обуславливает важнейшую роль PR в системе менеджмента. Соответственно в работе PR-отдела выделяются два направления коммуникационного менеджмента: управление внешними и внутренними коммуникациями.

Важное место PR в управлении внутрифирменными коммуникациями обусловлено и тем, что усилия PR необходимы для поддержки самой системы менеджмента. Это заключается, во-первых, в работе с персоналом, а во-вторых, в работе с руководством.

В работе с персоналом служба PR выполняет следующие функции:

-на основе исследования проблем коллектива консультирует руководство и принимает участие в управлении с целью создания гармоничных, доверительных и взаимовыгодных отношений между руководством и персоналом организации;

-разрабатывает систему информированности сотрудников на разных уровнях;

организует подготовку внутренних публикаций для сотрудников;

-отслеживает и способствует разрешению конфликтных ситуаций в организации;

-изучает и поддерживает чувство удовлетворения служащих от работы;

-организует корпоративные развлечения — программы отдыха для сотрудников и членов их семей с целью большего сплочения коллектива;

-подготавливает и организует вручение премий и наград — материальные и моральные поощрения играют неоценимую роль во внутрифирменных отношениях; следует отметить, что стоимость подарка или размер премии не играют доминирующей роли; главным является признание руководством заслуг сотрудника и внимание, которое при этом оказывается.

В работе с руководством служба PR:

-осуществляет имидж мейкинг и паблисити руководителя;

-готовит статьи и тезисы выступления для руководства;

-подготавливает публичные выступления руководителя, включая тренинг, постановку движения, дикции и голоса; консультирует по правилам хорошего тона; правит речь и освобождает от вредных привычек в поведении; обучает приемам овладения аудиторией.

-при необходимости консультирует руководство организации по вопросам формирования политики;

-участвует в выработке политических решений;

-влияет на руководство с тем, чтобы спланированные PR-программы были приняты;

-присутствует на всех встречах руководства, планирует и проводит эти встречи.

### *Понятия коммуникационной политики*

Коммуникативная политика в системе маркетинга — это перспективный курс действий предприятия (или его представителей), направленный на планирование и

осуществление взаимодействия фирмы со всеми субъектами маркетинговой системы на основе обоснованной стратегии использования комплекса коммуникативных средств (коммуникативного микса), обеспечивающих стабильное и эффективное формирование спроса и продвижения предложения (товаров и услуг) на рынки с целью удовлетворения потребностей покупателей и получения прибыли.

По структуре коммуникативная политика включает два направления:

- межличностные коммуникации — общение и взаимодействие;

- неличностные коммуникации, рассматриваемые как процесс манипулирования средствами и методами коммуникаций.

Оба направления являются неотъемлемой частью коммуникативной программы фирмы. Межличностные коммуникации осуществляются между двумя и более лицами, которые непосредственно общаются друг с другом без или с использованием каких-либо средств коммуникаций. Неличностные коммуникации осуществляются в условиях отсутствия личного контакта и обратной связи с использованием средств массового и избирательного воздействий в зависимости от сложившейся окружающей среды (печать, радио, телевидение, щиты и т.д.).

Для коммерческих предприятий обычно выделяют два уровня коммуникаций:

- уровень общей коммуникации, в рамках которого разрабатывается коммуникативная политика предприятия, определяются стратегическая целевая установка и базовые инструменты осуществления коммуникаций;

- уровень структурных подразделений, на котором принимаются решения об использовании арсенала коммуникативных инструментов. Это — подразделения рекламы,

стимулирования сбыта, связи с общественностью, внутрифирменных коммуникаций, спонсорства и т.д. В задачи этих отделов входят планирование и реализация соответствующих инструментов коммуникаций в рамках принятых стратегии и тактики осуществления интегрированной концепции коммуникативной деятельности фирмы.

### *Основные принципы Public Relations*

Основными принципами Паблик Рилейшнз являются следующие

— говорить о себе правду, только правду и ничего кроме правды. (Но никто не утверждает, что надо говорить всю правду. В этом и заключается одна из важных особенностей PR — отделить информацию, которая должна быть опубликована, от информации, которую публиковать нельзя ни в коем случае.);

— искать «связки» с действительностью, уметь самостоятельно эти самые «связки» просчитывать и реализовывать;

— хорошие PR не должны быть заметными и тем более навязчивыми (назойливыми, раздражительными). Ни в коем случае нельзя забывать о чувстве меры;

— тщательно отслеживать интересы и стиль подачи материалов всех журналистов, специализирующихся в области подготовки материалов в системе PR, для их опубликования в СМИ.

Программы PR создают для фирмы благоприятный социальный климат или, как минимум, социально неагрессивную среду, снимая возможные противоречия. Таким образом, в значительной степени решаются как коммуникативные, так и коммерческие задачи фирмы.

В течение нескольких последних десятилетий в развитых странах социально-этичный маркетинг стал доминирующей концепцией товаропроизводства.

Социально-этичный маркетинг предлагает взаимодействие организации с различными группами общественности.

Не случайно PR стали пятым по счёту элементом «пи» маркетингового комплекса, наряду с «product» (продукт), «price» (цена), «promotion» (продвижение), «place» (место). Объединение пяти элементов в маркетинговый комплекс означает, что все решения организации, работающей на рынке, должны приниматься с учётом комплексной взаимосвязи. Выживание, устойчивость и процветание компании на рынке, а теперь уже и в обществе, определяется чёткой проработкой каждого из пяти элементов в их взаимосвязи и взаимозависимости.

PR отличается от «продвижения» тем, что продвигает не столько продукт на рынке, сколько саму организацию в общественном сознании. Если продвижение работает преимущественно с потребителями, то PR - с более широкой общественностью, где потребители - не единственная и не самая значимая аудитория. Если продвижение использует платное средство информирования - рекламу, то PR практически бесплатны для источника. СМИ заинтересованы в качественной PR-информации, поскольку продают то, что получено бесплатно, подписчикам и другим потребителям.

Специалисты по PR фактически являются посредниками между представляемой организацией и различными группами общественности, с которыми организация имеет дело. Поэтому на пиармена возлагается ответственность и перед организацией, от имени которой они действуют, и перед различными аудиториями общественности. Они призваны распространять информацию, позволяющую заинтересованным группам населения уяснить политику и деятельность данной организации. С другой стороны, пиармены внимательно изучают общественное мнение этих групп, информируя о нем руководство организации, обязанное прислушиваться к настроениям населения и реагировать на них.

Такая посредническая деятельность гармоничных отношений между организацией и общественностью

образовании основных принципов деятельности института PR и его спецификой.

Эти основополагающие принципы сформулированы авторами американского учебника «Этo ПР. Реалии паблик рилейшнз» Д.Ньюсомом, А.Скоттом, Дж.Турком:

1. Публиц рилейшнз имеют дело с реальной, а не воображаемой действительностью, с фактами, а не фикцией. Поэтому основой их успешной политики является абсолютная правдивость, тщательное планирование и выполнение программ, главной целью которых выступает удовлетворение общественных интересов.

2. Публиц рилейшнз – профессия, ориентированная на тщательное оказание услуг, где основное значение имеют интересы общественности, а не собственная выгода. Иначе говоря, публиц рилейшнз – это абсолютно преданное служение общественности.

3. Поскольку пиармен обязан обращаться к общественности и искать у нее поддержки программ и политики организации, главным критерием выбора этих программ и направлений политики должен быть общественный интерес. Поэтому пиармену необходимо быть мужественным, чтобы не побояться сказать нет своему клиенту или отказаться от выполнения программы, вводящей общественность в заблуждение.

4. Учитывая то, что пиармен обращается к различным группам общественности через средства массовой информации, являющиеся по своему характеру общественными каналами коммуникации, он обязан сохранять чистоту этих каналов. Он никогда не должен преднамеренно или невзначай вводить в заблуждение средства массовой информации.

5. Находясь между организацией и окружающей ее общественностью, пиармены обязаны быть эффективными коммуникаторами, передавать информацию в обоих

направлениях до тех пор, пока не будет достигнуто взаимопонимание.

6. Чтобы содействовать коммуникации в обоих направлениях и быть эффективными коммуникаторами, работники публик рилейшнз должны хорошо знать мнения и настроения различных групп общественности, широко применяя научные методы изучения общественного мнения. Система публик рилейшнз не может довольствоваться домыслами.

7. Чтобы глубже понять волнующие общественность организации проблемы и отыскать лучшие пути выхода на них, работники публик рилейшнз не должны надеяться исключительно на интуицию, они обязаны опираться на выводы таких социальных наук, как психология, социология, социальная психология, широко пользоваться их методологией изучения общественного мнения, процессов коммуникации и семантики.

8. Поскольку научными исследованиями публик рилейшнз занимаются многие специалисты, практики этой сферы должны постоянно привлекать и адаптировать к своим условиям разработки смежных дисциплин, включая теорию познания, психологию человека, социологические, политологические, экономические и исторические теории. Словом, к сфере публик рилейшнз необходим междисциплинарный подход.

9. Работники публик рилейшнз обязаны разъяснять общественности суть проблем заблаговременно, еще до того, как они перерастут в кризис. Это значит, что пиармены призваны бить тревогу и давать своевременно советы, чтобы люди не оказались застигнутыми врасплох.

10. Деятельность работников публик рилейшнз следует оценивать на основании единого критерия - этики поведения. Личностные черты пиармена определяются исключительно тем, какой репутацией он пользуется.



## 14.2. Основные направления связи с общественностью.

Реклама и средства рекламы и этапы ее создания.

Разработка бюджета рекламы.

Связи с общественностью, пиар — связи с общественностью, отношения с общественностью, общественные связи, общественные отношения, общественное взаимодействие — технологии создания и внедрения при общественно-экономических и политических системах конкурентной борьбы объекта (идеи, товара, услуги, персоналии, организации — фирма, бренда) в ценностный ряд социальной группы с целью закрепления этого образа как идеального и необходимого в жизни. В широком смысле — управление общественным мнением, выстраивание взаимоотношений общества и государственных органов или коммерческих структур, в том числе, для объективного осмысления социальных, политических или экономических процессов.

Существует несколько разновидностей связи с общественностью (они различаются в зависимости от целей пиара и в зависимости от того, на кого он направлен). Приведем главные из них:

1. Незамещенная должность со СМИ (паблисити, media relations).

2. Корпоративный PR (формирование имиджа компании)

3. Управление в кризисных ситуациях либо кризис-менеджмент.

4. Отношения с работниками (HR).

5. Отношения в финансовой сфере (инвестиционный пиар либо IR).

6. Отношения с властными структурами и местным населением (как и называется взаимодействием с государственными органами, лоббизмом, политическим пиаром либо GR).

7. Товарная пропаганда (PR-поддержка продаж либо маркетинговый пиар)

8. Внутрикorporативный либо внутренний PR

Вначале пиаровская деятельность была направлена лишь на потребителей.

Программы public relations, направленные на создание положительной популярности производящих товары фирм, и все еще остаются важнейшим направлением пиара. Это преимущественно важно при выводе на рынок свежих видов товара, когда нужно уверить настороженных потребителей в высокой репутации фирмы-производителя. В наши дни объектом PR-компаний становятся к тому же возможные инвесторы (финансовый пиар), властные структуры, персонал самой фирмы. Кроме обыденных пиаровских мероприятий применяют кризисный пиар, когда нужно ликвидировать негативные последствия поразившего фирму кризиса.

Политический пиар начал развиваться в эпоху представительной демократии, когда политическим руководителям стало нужно убеждать самые широкие круги избирателей голосовать за них. Современный политический пиар уже не сводится к созданию благоприятного имиджа отдельным политикам либо политическим партиям. В эпоху глобализации развивается международный PR, направленный на достижение взаимопонимания между гражданами разнообразных государств, невзирая на культурные различия. От имиджа государства зависит ее репутация, на которую реагируют зарубежные инвесторы, общественное мнение новых государств. Следовательно, деятельность современных дипломатов обязательно включает организацию публичных мероприятий, прославляющих достижения и культуру их государства.

Важной особенностью правильно организованного пиара является то, что это вакантное место направлена не столько на сиюминутный итог, сколько на достижение

долгосрочных выгод. Скажем, коммерческий PR приносит плоды в виде подписанных контрактов, правительственных льгот, свежих инвестиций и т.п. спустя длительное время после проведения компаний, формирующих «хороший» имидж фирмы.

### *Категории общественных отношений*

Жёлтый пиар — то стратегия общественных отношений, основанная на запрещённых темах, ненормативной лексике. Определение «жёлтый» происходит из газетной сенсационной тематики, что логично соответствует принципам такого пиара. Эта категория не предполагает чёткой идеологии.

Серый пиар — мощная технология общественных отношений, основным методом которой является воздействие на подсознание общественности путем предоставления правдивой информации без указания ее источника.

Белый пиар — это система мероприятий по двустороннему обмену информацией между субъектами пиара и целевой аудиторией.

Самопиар — «раскручивание» себя самого, нередко анонимное.

Коричневый пиар — это стратегия общественных отношений, спекулирующая на ксенофобии, расизме и шовинизме.

Зелёный пиар — это стратегия общественных отношений, основанная на ответственности за состояние окружающей среды. Зелёный цвет символически обозначает следование экологическим нормам, борьбу за окружающую среду.

Вирусный пиар — это способ распространения информации в больших масштабах при помощи социальных сетей. По большей части это информация развлекательного характера. Целью вирусного PR является привлечение

максимального количества зрителей или создание шума вокруг события, новости, кампании.

### *Реклама и средства рекламы*

Реклама (отлат. *reclamare* — «утверждать, выкрикивать, протестовать») — часть маркетинговых коммуникаций, в рамках которой производится распространение информации, с целью привлечения внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему

Международная Рекламная Ассоциация (ИАА) - организация, объединяющая корпоративных и индивидуальных членов, представляющих наиболее известные структуры, действующие на мировом рекламном рынке: рекламодателей, рекламных агентств и средств массовой информации.

В планах Ассоциации — расширить свою деятельность в области продвижения идей саморегулирования рекламы во всех странах. Самым лучшим органом регулирования рекламы будет неправительственная организация, а непосредственные участники рынка. Международная Рекламная Ассоциация объединяет в своих рядах наиболее активных участников рекламной сферы, поэтому, решения и проекты, выдвигаемые Международной Рекламной Ассоциацией, основаны на опыте, полученном во многих странах мира и имеют большую практическую ценность.

Согласно Международной Рекламной Ассоциации можно выделить основные средства торговой рекламы:

- реклама в прессе;
- печатная реклама;
- аудиовизуальная реклама;
- радиореклама;
- телевизионная реклама;
- рекламные сувениры;
- наружная реклама;
- Интернет-реклама;
- выставки и ярмарки;

почтовая реклама (direct-mark).

Реклама в прессе включает в себя различные рекламные материалы, опубликованные в периодической печати.

Можно выделить две основные группы:

-рекламные объявления,

-различные публикации обзорно-рекламного характера

Печатная реклама — рекламное средство, рассчитанное исключительно на зрительное восприятие, широко используется в ходе различных деловых встреч, презентаций, на ярмарках и выставках. Это:

-каталог — сброшюрованное или переплетённое печатное издание, содержащее систематизированный перечень большого числа товаров, как правило, иллюстрируемое фотографиями товара;

-проспект — сброшюрованное или переплетённое печатное издание, информирующее о конкретном товаре или группе товаров или, вообще о фирме;

-буклет — несброшюрованное и непереплетённое, а многократно или однократно сфальцованное (сложенное) печатное издание. Может иметь различные размеры и варианты фальцовки, но в развёрнутом состоянии его размер не должен превышать размера стандартного типографского печатного листа;

-плакат;

-листовка.

Аудиовизуальная реклама — это средство охватывает довольно большую аудиторию и является очень оперативным. Наиболее эффективные результаты это средство даёт при рекламе услуг или товаров массового спроса.

Радиореклама:

-радиоролик;

-радиообъявление — информация, которая зачитывается диктором;

-радиопередача рекламного характера (обзоры, интервью).

Достоинства:

- большой охват аудитории;
- оперативность;
- дешевле, чем телевизионная реклама;
- возможность создания радиопередачи;
- меньшая навязчивость, чем у телевизионной рекламы;
- невысокая избирательность;
- маленькая возможность обратиться к целевой аудитории.

Телевизионная реклама является достаточно дорогим рекламным средством и имеет постоянную тенденцию к росту расходов. Обладает высоким уровнем охвата аудитории, сильным воздействием на аудитории (большинство склонно к визуальному восприятию информации); хоть и не ярко выраженной, но избирательностью аудитории.

Рекламные сувениры — широко применяемое средство, являющееся имиджевой рекламой.

Установка наружной рекламы требует согласования с городскими властями.

Интернет реклама. Интернет — глобальный виртуальный рынок, не имеющий территориальных ограничений.

Этапы создания реклама

Процесс создания рекламного сообщения делится на несколько последовательных этапов, которые рассмотрим на примере разработки рекламного объявления для прессы:

- поиск идеи — творческое начало создания рекламного сообщения;
- разработка рекламного текста — работа над основной частью рекламы;
- разработка изобразительного решения и подготовка оригинал-макета создание окончательной версии рекламы.

Аналогичные этапы, которые учитывают специфику канала распространения рекламы, существуют для разработки других видов рекламы.

Первый этап: поиск идеи. Творческий процесс начинается со знакомства с четко сформулированными предложениями, которые обычно разрабатываются на основе маркетинговых исследований и технических описаний товара. Вся информация используется при рассмотрении различных идей с целью найти единственную, которая полностью будет отвечать задачам. То есть творческий процесс начинается только после окончания предварительных исследований. Творческая команда должна иметь как можно больше достоверной информации по следующим направлениям: о компании и ее продукции, о конкурентах, а также о целевой аудитории.

На этом этапе творческая команда стремится сформулировать так называемое уникальное торговое предложение (УТП). Понятие УТП было введено в практику американским рекламистом Россером Ривсом в 1960 г. и изложено в его книге «Реальность в рекламе». Смысл УТП состоит в том, что рекламное обращение должно содержать интересное, аргументированное предложение, адресованное потребителю. Такое предложение подчеркивает преимущества товара и по своему содержанию и форме ни в коем случае не должно быть похожем на рекламу конкурентов. Эти черты и придают рекламе ту уникальность, которая привлекает потребителя.

В процессе выяснения фактов появляется основа для подробного обсуждения задач, стоящих перед рекламой. То есть факты являются отправной точкой всего творческого процесса.

После осмысления информации творческий процесс переходит непосредственно в стадию разработки идей. На этом этапе важно:

-сформулировать окончательную идею после обсуждения как можно большего числа возможных вариантов;

-развить выбранную идею путем ее совершенствования с помощью модификаций, комбинаций и т.д.

При формулировании рекламной идеи, в процессе ее поиска, в творческой команде обсуждаются различные вопросы, которые помогают разработке идей. Эти вопросы позволяют творческим работникам погрузиться в атмосферу товара», над рекламой которого идет работа.

Второй этап: общие принципы разработки рекламного текста. Текстовая основа рекламного обращения — письменное изложение наиболее важных аргументов и призывов, которые должны помочь решить поставленные задачи. На радио и телевидении составитель текста является автором сценария. Написание рекламного объявления с длинным текстом не всегда бывает сложнее, чем с коротким, но броским. Размер текста в рекламном объявлении определяется прежде всего тем товаром, который рекламируется, и целями рекламы. Чтобы написать текст, который будет полностью отвечать всем требованиям, рекламисты следуют некоторым принципам:

-изучают рекламируемый товар и его предыдущую рекламу, а также рекламу конкурента;

-анализируют отзывы потребителей этого товара.

Кроме этого, известно, что независимо от средств распространения информации реклама эффективнее, если она:

-проста по содержанию (содержит одну или две ключевые идеи);

-конкретна (использует факты, важные детали);

-указывает на преимущества или уникальность рекламируемого товара;

-может быть представлена в различных вариантах на протяжении всей рекламной кампании (т.е. является эластичной).



В рекламном объявлении всегда присутствует название марки и указывается основная выгода для потребителя, а текст заканчивается обычно настойчивыми призывами к действию. Сообщение должно быть существенным по содержанию, а стиль рекламного объявления не должен радикально меняться в течение жизненного цикла рекламируемого товара.

Третий этап: подготовка окончательного оригинал-макета рекламного объявления. Этот этап является одним из самых важных в работе над рекламой, поскольку в единое целое собираются все элементы рекламного объявления: текст и графика в виде фотоиллюстраций или рисунков, подбираются шрифты, цветовая гамма. Определяется окончательный вид рекламного объявления. В результате создается оригинал-макет, который идет в производство.

В рекламном обращении иллюстрации зачастую имеют решающее значение. В качестве иллюстративного материала используют рисунки или фотографии, а также важную роль играют цветовое, композиционное и шрифтовое решения.

Процесс подготовки иллюстраций равнозначен процессу составления текста, особенно, если цель рекламы — привлечь внимание к самому товару. Как при составлении текста, так и при выборе изобразительного решения творческие сотрудники всегда помнят, что реклама должна быть интересной и понятной аудитории.

Другое правило — рекламное объявление обязательно должно включать изображения товаров данной марки. При использовании стратегии родственных товаров главную роль в объявлении играет название компании-производителя, например «Sony» или «Panasonic». Использование цветной или черно-белой рекламы диктуется только общими задачами изобразительного решения, так как их воздействие на потребителя примерно одинаково.

После окончания этой работы утверждается оригинал-макет, и на этом завершается творческий период работы над рекламой.

Разработка бюджета рекламы.

Рекламный бюджет – это размер и структура финансовых средств, предназначенных для осуществления рекламной деятельности.

Бюджет рекламы – объем денежных средств, который выделяется и используется для проведения мероприятий рекламного характера в течение определенного периода времени

При разработке бюджетной рекламы следует отталкиваться от финансовых возможностей рекламодателя. Также во внимание принимаются такие факторы, как объем продаж продукта (реальный или предполагаемый, если речь идет о рыночной новинке), размер прибыли, общая величина расходов на рекламу. Однако простое сопоставление затрат на рекламу не с объемом продаж не всегда выступает информативным показателем. Ведь валовой доход и оборот является результатом всей деятельности в области маркетинга и целого комплекса мероприятий, направленных на стимулирование сбыта.

В настоящей статье будет рассмотрено несколько способов расчета суммы рекламного бюджета.

Отдельные компании для определения величины расходов на рекламу используют показатель процента от прибыли или продаж. В качестве базового уровня выбираются данные прошлого года или среднее значение за несколько лет. Применительно к новому продукту используются планируемые величины данных показателей. Следует отметить, что разработка бюджета рекламной кампании подобным способом несет в себе ряд недостатков и может быть скорректирована с учетом новых обстоятель-

ств. Например, бюджет может быть пересмотрен при агрессивном продвижении конкурентами нового продукта или общем изменении динамики рынка.

Одним из самых интересных методов разработки и исчисления бюджета рекламной кампании выступает способ, основанный на целях, которые преследуются в ходе медиапланирования. Это может быть повышение уровня узнаваемости марки, увеличение времени рекламного контакта и т.д. В зависимости от желаемого результата, на основе статистики эффективности медиа-планов прошлых лет составляется перечень конкретных мероприятий с указанием расходов по их реализации.

Факторы, влияющие на размер рекламного бюджета. Вот несколько наиболее существенных факторов, которые необходимо учитывать:

- объем и размеры рынка;
- роль рекламы в комплексе маркетинга;
- этап жизненного цикла товара;
- дифференциация товара;
- размер прибыли и объем сбыта;
- затраты конкурентов;
- финансовые ресурсы;

Каждый фактор будет рассмотрен отдельно, исходя из принципа при “прочих равных условиях”, чего, естественно, никогда не бывает в действительности. Все эти факторы взаимосвязаны, взаимозависимы, постоянно меняются, и при разработке бюджета их необходимо рассматривать в совокупности.

### **18.3. Стимулирование сбыта в маркетинге. Методы стимулирования потребителей**

Стимулирование сбыта в маркетинге – это вид маркетинговых коммуникаций, обозначающий комплекс мероприятий по продвижению продаж по всему маршруту

движения товара от изготовителя через каналы сбыта до потребителя — с целью ускорения сбыта товаров. В основе данных мероприятий — краткосрочное увеличение продаж путем предоставления покупателю (как конечному потребителю, так и розничному продавцу) определенной выгоды.

В западном маркетинге стимулирование сбыта относят к мероприятиям ВТЛ.

Виды стимулирования сбыта

1. Стимулирование розничной торговли:

- дополнительные сделки с компаниями-продавцами;
- конкурсы для компаний-продавцов или их персонала;
- предоставление специальной рекламной поддержки

при условии увеличения продаж;

2. Стимулирование потребителей:

- программа лояльности;
- предоставление бесплатных образцов;
- скидки;
- подарочные предложения;
- конкурсы и розыгрыши;
- промоакции.

Мероприятия по стимулированию потребителей часто проводятся непосредственно в местах продаж (общепринято употребление термина POS — сокращение от английского point of sale). При этом, POS-мероприятия, для большей эффективности, могут предварительно рекламироваться, а также красочно и броско оформляются для привлечения внимания потребителей. Стимулирование сбыта применительно к аудио- и видеопродукции, компьютерным играм, Интернет-сайтам часто называется «раскруткой» (например «раскрутка музыкальной группы»).

Стимулирование продаж существует во многих различных формах, проклассифицировать которые можно следующим образом:

- в зависимости от инициатора и целевой группы;

-ценовое стимулирование продаж или ценностное стимулирование продаж;

-горизонтальный или вертикальный эффект;

-проникающее или широкомасштабное воздействие;

-прямое или опосредованное стимулирование продаж;

-стимулирование продаж, ориентированное непосредственно на рост продаж, или имеющее информационно-коммуникативную направленность.

Разработаны различные формы стимулирования продаж. Существуют следующие типы потребительского стимулирования продаж:

-ценовое стимулирование продаж;

-ценностное стимулирование продаж;

-стимулирование продаж, использующее принцип лотереи;

-стимулирование продаж, имеющее информационно-коммуникативную направленность.

Существуют две группы методов стимулирования потребителей – ценовые и неценовые. Ценовые методы стимулирования, несмотря на использование различных приемов, связаны со снижением цены на товар. Неценовые методы имеют в своем арсенале разнообразные формы: натуральную, активное предложение, сервис.

Рассмотрим формы ценового стимулирования. Их обычно делят на группы:

-прямое снижение цен, купоны, снижение цен с отсрочкой скидки;

-скидка, установленная в процентах к цене, - обычно сопровождается фиксацией на ценнике старой и сниженной цены;

-фиксированный размер скидки в денежном выражении  
скидка устанавливается как конкретная величина в денежном выражении;

-новая сниженная цена – устанавливается в случае замены данного товара новым, при реализации сезонного

товара по окончании сезона, приурочивается к праздникам, юбилеям и другим событиям;

- снижение цен на мелкие партии товара, например, продажа двух зубных щеток Colgate в общей упаковке по цене одной;

- объединенная продажа взаимодополняющих товаров, например, продажа шампуня и бальзама для волос одной марки в единой упаковке;

- зачет цены старого товара при покупке нового аналогичного товара;

- предоставление скидки на дополнительно приобретенное количество товара, например, устанавливается скидка при покупке 10 баночек консервов;

- бонусные скидки постоянным покупателям, которые обычно оформляются дисконтной карточкой;

- скидки отдельным категориям потребителей, например, студентам, пенсионерам;

- скидки сконто – скидки, предоставляемые при покупке товаров за наличные деньги.

Второй формой стимулирования продаж является использование купонов, или так называемый купонам. Сущность этой формы – заключается в том, что покупатель, предъявивший купон, получает скидку с цены определенного товара. Купоны распространяются самыми разнообразными методами: в прессе, внутри упаковки, помещаются в рекламных объявлениях, доставляются покупателям путем прямой рассылки и т.д.

Третья группа методов ценового стимулирования заключается в снижении цен с отсрочкой предоставления скидки. Эта форма предполагает предоставление скидки после совершения покупки. Получив от покупателя купон или иное подтверждение покупки, продавец возвращает ему оговоренную сумму. Такой вид называется простым возмещением с отсрочкой.

Номенклатура ценовых методов не ограничивается перечисленными выше. Появляются новые варианты, однако общий смысл остается тот же.

Предоставление скидок может осуществляться по инициативе торговых предприятий или производителей. К проведению акции нередко привлекаются банки, предоставляющие кредит. Примерами успешного проведения таких совместных акций была продажа бытовой техники магазинами МКС, «Фокстрот».

Первая группа методов включает в себя натуральные виды стимулирования:

- прямая премия, которая выдается покупателю в дополнение к купленному товару. Премией могут быть товары различной стоимости – от наклеек, карманных календариков, игрушек до достаточно дорогих изделий;

- прямая премия с привлечением торговой точки предполагает предложение покупателю сделать дополнительную покупку на определенную сумму;

- предоставление образцов товаров – так называемые, семплинги (sampling – бесплатное распространение пробных образцов товара среди целевой аудитории и дегустация (testing – тестинги) – возможность бесплатно попробовать продукт, самому ощутить те качества, о которых заявляет производитель.

Вторая группа методов объединяется под общим названием «активное предложение». Эти методы основаны на активном привлечении к акциям покупателей, что и предопределило их название. К этой группе относятся:

- раздача листовок – используется для сообщений об открытии нового магазина, снижении цен в торговой точке;

- конкурсы, которые требуют от участников определенных знаний по теме конкурса или артистических данных. Практикуются самые разнообразные формы их проведения;

-организация массовых развлекательных мероприятий, так называемый «событийный маркетинг» (event marketing) различных фестивалей, вечеринок и т.п. Один из эффективных методов стимулирования сбыта. Такие акции обычно приурочивают, к каким-нибудь датам, например, ко дню города, годовщине компании, открытию нового магазина и т.д. Основная задача при организации таких акций – создать зрелищность и привлечь представителей целевой аудитории;

-лотереи – мероприятия, предполагающие случайность отбора призеров. Например, в магазине «Домотехника» в течение месяца проводился розыгрыш призов среди купивших бытовую технику Samsung на сумму более 500 грн.;

-лото – мероприятие, основанное на необходимости соединить две или несколько частей послания к потребителю. Наглядным примером может служить акция, проводившаяся пивзаводом «Рогань». Необходимо было собрать крышечки, буквы на которых составили бы название определенной марки мобильного телефона

Популярность акций-лотерей в последнее время значительно уменьшилась из-за негарантированности приза и необходимости дополнительных усилий. Призом в каждой из названных форм стимулирования является конкретный товар производителя, торгового посредника. Они привлекают значительный интерес потребителя, так как проводятся в игровой, театрализованной форме, имеют огромное количество сценариев по их проведению.

### Контрольные вопросы:

1. В чем заключается смысл коммуникационной политики?
2. Реклама, что это?
3. Основы Паблик Рилейшес.
4. Расскажите о видах реклам.



5. В чем заключается смысл коммуникационной политики?
6. Перечислите факторы стимулирования потребителей.
7. Система скидок, для чего она?
8. Что такое рекламный бюджет?
9. Расскажите о инструментах рекламы.
10. Какие функции существуют в Паблик Рилейшенз?

## ГЛОССАРИЙ

**ВТL-агентство** – рекламное агентство, осуществляющее нестандартные персонифицированные маркетинговые коммуникации, а именно: стимулирование сбыта, событийный маркетинг, директ-маркетинг, мерчандайзинг, использование POS-материалов.

**CTR** – отношение количества кликов на баннер к количеству его показов; измеряется в процентах.

**Event-мероприятие** – запланированное рекламное мероприятие, способное стать новостью: презентация, церемония открытия, закладка первого камня;

**Flash** – технология веб-мультипликации и создания интерактивного контента компании от Macromedia, получившая широкое распространение. Применяется при создании анимационных заставок, веб-игр, интерактивных элементов сайтов и т.п.

**Абсолютные потребности** – возникли и выявлены при данном уровне развития науки, техники, производства.

**Административное управление** – управление производством: совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

**Анализ** – (от греч. analysis - разложение) - расчленение (мысленное или реальное) объекта на элементы и изучение каждого в отдельности и во взаимодействии с другими.

**Аттестация кадров** – важная составная часть управления персоналом, наиболее эффективная форма оценки кадров.

**Афферентный образ** – означает созданный у исполнителя образ предстоящей работы, полученный в результате указанных выше методов доведения задания.

**Биговка** – получение углубленных бороздок на листе в месте будущего сгиба на изделиях из картона или толстой бумаги (например, на книжных обложках).

**Билборд (Billboard)** – рекламный щит больших размеров, предназначенный для наружной рекламы, устанавливаемый, как правило, на оживленных трассах. Популярны размеры рекламного поля серийных щитов: 3х6 м; 3х12 м.

**Брак** – это продукция, которая не удовлетворяет всем установленным требованиям и передача которой потребителю не допускается из-за наличия дефектов.

**Бюджет** — план доходов и расходов предприятия, учреждения, организации или отдельного лица (в денежном выражении) на определенный срок.

**Валентность** – значимость награды для работника.

**Вербальная информация** – информация, получаемая из радио-, телепередач, от потребителей, поставщиков, конкурентов, на торговых совещаниях.

**Вертикальная маркетинговая система** — структура канала распространения, в которой производители, оптовые торговцы и розничные продавцы действуют как объединенная система, либо же один участник канала владеет другими или имеет контракты с ними, либо имеет такую силу влияния, что они все сотрудничают.

**Выбор целевых сегментов рынка** – оценка и отбор одного или нескольких сегментов рынка для выхода на них со своими товарами.<sup>54</sup>

**Горизонтальная маркетинговая система** — представляет собой договорной канал, в котором две или более компании на одном уровне сбыта объединяются для получения новых возможностей маркетинга.

<sup>54</sup>Большой экономический словарь. — М.: Институт новой экономики. А.Н. Азрилян. 1997 стр. 59.

**Горизонтальные публикации** – деловые публикации, нацеленные на людей, профессионально занятых в одной и той же сфере деятельности.

**Групповое решение** – это решение, принимаемое коллективом.

**Гуманистический подход к управлению** – подход, рассматривающий организацию как культурный феномен.

**Демотивация** – это утрата заинтересованности в работе, проявляется в изменениях поведения при явных признаках типа опоздания, притворство, раздражение, необщительность, безучастность, прогулы.

**Дефект**<sup>55</sup> – это отсутствие одной или несколько характеристик качества товара. Дефекты подразделяют по нескольким признакам: степени значимости, наличию методов и средств для их обнаружения или устранения наносимого вреда, между обнаружения.

**Децентрализация управления** – передача прав, функций и ответственности с верхних уровней управления на нижние.

**Диагностика** – установление и изучение признаков, определяющих развитие ситуации и позволяющих предотвратить нежелательные отклонения в ее развитии. Используется при подготовке альтернативных вариантов решений.

**Диктатор** – жёсткий, авторитарный руководитель, лицо, облечённое неограниченной властью в какой-либо области управления или хозяйства.

**Дипломат** (от др.-греч. διπλωμα «сложенный вдвое (письменный документ)») — в международном праве официальное лицо государственного органа внешних отношений, уполномоченное правительством осуществлять официаль-

<sup>55</sup>Адлер Ю.П., Шпер В.Л., Методы менеджмента качества, П., 2005, С 34

ные дипломатические отношения с иностранными государствами, международными организациями и их представителями.

**Директ-мейл (Direct Mail)** — другими словами, прямая рассылка — рекламное обращение, которое отсылается по электронной почте конкретному представителю целевой аудитории.

**«Домашние» печатные органы** — публикации деловых организаций (бюллетени, отчеты для акционеров, брошюры для дилеров), выпускаемые рекламными отделами или отделами по связям с общественностью компаний и их рекламными агентствами.

**Жизненный цикл товара** — процесс развития продаж товара и получения прибылей, состоящий из четырех этапов: этап выведения на рынок, этап роста, этап зрелости и этап упадка.

**Задача управления** — предмет решения, предполагающий необходимость действий по переводу объекта управления в иное состояние.

**Иерархия** (гр. Hierarchia, hieros священный + arche власть) — расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему.

**Имидж товара** — это представление об отличительных, исключительных характеристиках объекта, придающих ему своеобразие и выделяющих его из ряда аналогичных.

**Инициативные решения** — это творческий вклад руководителя в деятельность организации, в рамках данных ему полномочий. Данные решения должны дополнять основные решения выше стоящих руководителей в организации все должны быть ориентированы на одну цель.

**Инноватор** — от слова “новатор” — тот, кто вносит и осуществляет новые, прогрессивные идеи, приёмы и т. п. в какой-либо области деятельности

**Инсайдер (Insider)** — журналист, имеющий доступ к закрытой информации, сведениям

**Интенсификация коммерческих усилий** – представление о том, что потребители не будут покупать товар, производимый данной компанией, если не предпринять специальных мер по продвижению товара на рынок и широкомасштабной продаже.

**Интернет (Internet)** – глобальная компьютерная сеть, благодаря которой пользователи могут получать и отправлять информацию, общаться между собой, совершать покупки, делать предложения, изучать спрос и проводить исследования предпочтений и запросов потребителей.

**Интернет-маркетинг** — онлайн-маркетинг, основанный на использовании ресурсов сети Интернет.

**Информация (information)** – сведения о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах, передаваемых людьми друг другу устным, письменным или другим способом.

**Информация внешняя (External information)**– информация, находящаяся за пределами компании, которая собирается из внешних источников и используется для выработки и принятия ключевых решений.

**Информация внутренняя (inside information)** – информация, находящаяся внутри компании, которая собирается из внутренних источников (структурных подразделений и отделов) и используется для выработки и принятия эффективных управленческих решений.

**Инфраструктура** – это комплекс основных сооружений, которые поддерживают повседневную жизнь и экономическое активное участие в стране.

**Кабинетное исследование** — метод сбора и оценки существующей маркетинговой информации, содержащейся в источниках (статистических данных или отчетах), подготовленных для других целей.

**Канал** – линия связи, коммуникации; устройство для передачи информации.

**Карта позиционирования** — это графическая модель, где на осях координат указывают наиболее значимые для потребителя критерии оценки и выбора товара.

**Качество** — совокупность свойств и характеристик товара или другого объекта, которые придают ему способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности.

**Качество информации для разработки управленческого решения** — степень соответствия сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемой системы требованиям, предъявляемым управляющей системой, которая осуществляет оценку ситуации и разработку управленческих решений. Требования, предъявляемые к информации: достоверность, обоснованность, конкретность, системность, своевременность, сопоставимость.

**Качество управленческих решений** — совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение и получение определенного эффекта.

**Качество управленческой деятельности** — степень соответствия ее общепринятым требованиям или стандартам. Обычно о качестве управленческой деятельности судят по качеству управленческих решений.

**Коллективное управление** — выработка и принятие управленческих решений группой сотрудников, не обязательно являющихся руководителями.

**Классификация** — упорядоченное распределение элементов некоторого множества по каким-либо существенным признакам и отнесение их к тому или иному классу, подклассу, группе.

**Коммуникации вертикальные** — информация, перемещающаяся внутри организации по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие.

**Коммуникации горизонтальные** — информация, перемещающаяся снизу вверх и выполняющая функцию

оповещения руководства о том, что делается на низших уровнях.

**Коммуникации неформальные** – обмен слухами между людьми.

**Конечные потребители** – отдельные лица и домохозяйства, приобретающие товары для личного потребления (конечного использования).

**Консерваторы** – это категория потребителей, которая не одобряет всяких новшеств, но подражает обыкновенным потребителям.

**Контроль качества**<sup>56</sup> – это деятельность по оценке соответствия объекта контроля установленным требованиям. Деятельность по оценке может включать в себя измерения, испытания, наблюдения, мониторинг, проверку, калибровку и пр. мероприятия, результатом которых является сравнение значений наблюдаемых характеристик с заданными.

**Концепция маркетинга** – система взглядов, характеризующая основную направленность рыночной деятельности предприятия на различных этапах развития.

**Конъюнктура мирового рынка-рыночные условия** купли-продажи на международных рынках, состояние мировой торговли на определенный момент, обусловленное определенным соотношением спроса и предложения.

**Конъюнктура рынка** – положение на рынке, характеризующее наличием активного, достаточно устойчивого спроса на рыночные товары и услуги, превышением спроса над предложением, повышательной тенденцией динамики цен на наиболее представительные товары.<sup>57</sup>

**Линейная структура.** Структурные подразделения низших ступеней управления непосредственно (линейно) подчинены руководителям предшествующего более высокого уровня. В этой структуре каждый работник подчинен только своему непосредственному руководителю, что

<sup>56</sup> Адлер Ю.П., Шпер В.Л., Методы менеджмента качества, М., 2005 г, С 220

<sup>57</sup> Энциклопедический словарь экономики и права. 2005. стр. 157.



устраняет неувязки и противоречия в поступлении управляющих воздействий.

**Линейно-функциональная структура.** Объединяет в себе достоинства линейного и функционального принципа управления. Линейные руководители непосредственно руководят подчиненными и несут полную ответственность за деятельность подчиненных подразделений и отдельных работников перед вышестоящим руководством.

**Линейно-штабная структура.** Является разновидностью линейно-функциональной структуры, которая дополнена функционально-штабным органом, выполняющим специфические функции управления.

**Манипулятор** (лат. *manipulare* — руководить, управлять с помощью рук). — личность, использующая других людей для достижения своих целей.

**«Маркетинговая близорукость»** — деятельность фирмы, направленная на получение временных положительных эффектов, попытки торговцев концентрировать внимание на реализации товаров, а не на удовлетворении спроса населения и расширении сферы влияния на рынке, является бесперспективным для фирмы.

**Маркетинговая информационная система (МИС):**

**Маркетинговая информация** — данные, необходимые для маркетинговых исследований.

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

**Маркетинговое исследование** — сбор, анализ и обобщение информации о конкретной группе людей, их проблемах и степени включенности в них, а также о возможной реакции на предлагаемое решение.

**Матричная структура** — формируется на основе линейно-функциональной и программно-целевой структур

при ведущей роли программно-целевой структуры. Данная структура построена по принципу программно-целевого управления, ориентированного на достижение конечной цели. Основная идея заключается в том, что реализация конечных плановых результатов рассматривается не с позиции административной иерархии, а с позиции достижения цели в соответствии с программой.

**Менеджер** (от англ. manage «управлять») или управляющий — специалист по управлению производством и обращением товаров.

**Менеджмент** — это рациональный способ управления, т.е. это управление, направленное на достижение эффективной организации труда. Это управление, задачей которого является постоянное повышение производительности труда и качества продукции.

**Менеджмент качества**<sup>58</sup> — это скоординированная и взаимосвязанная деятельность по управлению, выстроенная таким образом, чтобы обеспечить надежную и бесперебойную работу организации

**Метод ориентированный на спрос**<sup>59</sup> — основывается на ожидаемой оценке стоимости товаров и услуг потребителями, т.е. на том, сколько покупатель готов заплатить.

**Методология ценообразования** — это совокупность общих правил, принципов и методов.

**Модернизация** — усовершенствование, улучшение, обновление объекта, приведение его в соответствие с новыми современными требованиями и нормами, техническими условиями, показателями качества.

**Мотивирование** — это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

<sup>58</sup> Кампанелла Дж. Экономика качества, «Стандарты и качество», 2005 г., Н., С 75.

<sup>59</sup> Волкова Л. Словарь по ценам и ценообразованию, 2009, с87.

**Неустойчивая конъюнктура (неопределенная)** – это снижение или полное отсутствие спроса или предложения на рынке в связи с ожидающимся переломом рыночных цен.

**Неценовая конкуренция** – метод конкурентной борьбы, в основу которого положено не ценовое превосходство над конкурентами, а достижение более высокого качества, технического уровня, технологического совершенства, с большей надежностью, более длительными сроками службы и другими более совершенными потребительскими свойствами.

**Новаторы** – это категория потребителей, которая склонна к новизне и риску.

**Обеспечение качества** – часть менеджмента качества, направленная на создание уверенности, что требования к качеству будут выполнены.

**Обработка информации** – процесс расположения ее в определенном порядке, придание ей неких завершенных форм, что наполняет информацию новым смыслом и значением.

**Общехозяйственная конъюнктура** – это состояние эконо-номики страны, ее отдельных регионов или районов.

**Оперативное управление** – управление текущими событиями; совокупность мер, позволяющих воздействовать на конкретные отклонения от установленных заданий производства. Оперативное управление подразделяется на оперативное планирование, оперативный учет и оперативный.

**Опрос** – метод сбора первичной информации, при котором осуществляется устное или письменное обращение к потребителям с вопросами, содержание которых составляет проблему исследований.

**Организационные методы управления** – способы воздействия на организационные отношения для достижения конкретных целей. Различают организационные методы управления организационно-стабилизирующего, распорядительного и дисциплинарного воздействия.

**Организация** – (От фр. Organisation – устраиваю) — это целевое объединение ресурсов. Организация - сложный организм. В нем переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, безусловная дисциплина и свободное творчество, нормативные требования и неформальные инициативы.

**Оценка рынка сбыта** — комплекс мероприятий, направленных на исследование торгово-сбытовой деятельности предприятия и изучение всех факторов.

**Парадигма** – совокупность фундаментальных научных установок, представлений и терминов, принимаемая и разделяемая научным сообществом и объединяющая большинство его членов. Обеспечивает преемственность развития науки и научного творчества.

**Планирование человеческих ресурсов** - традиционно подразумевает процесс определения того когда, где, сколько, какого качества (квалификации) и по какой цене потребуется организации сотрудников для реализации ее задач.

**Полевое исследование** — метод сбора и оценки информации непосредственно об объекте исследования, регистрируемой путем опроса, эксперимента и наблюдения в момент их возникновения.

**Портфель заказов** – стоимость полученных, но еще не выполненных фирмой заказов.

**Пресс-релиз**—это информация для СМИ, содержащая важную новость.

**Принципы управления персоналом** — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом

**Притязания** – желаемый уровень удовлетворения потребностей, детерминирующий поведение.

**Программно-целевая структура** – это временное построение организационной структуры, ориентированной на реализацию конкретной программы. В программно-

целевую структуру объединяются отдельные виды деятельности из существующих подразделений или сами эти подразделения на период решения задач, поставленных в комплексной целевой программе.

**Производственный кооператив** – добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности, основанной на их личном трудовом или ином участии и объединении его участниками имущественных взносов (паев).

**Простая конъюнктура** – это состояние рынка в данный момент по сравнению с предшествующими периодами.

**Процесс управления**<sup>60</sup> — общий объем непрерывных взаимосвязанных действий или функций.

**Развертывание коммерческого производства** – выход на рынок с новым товаром.

**Ринги** — организационно-управленческая процедура, практикуемая в японских компаниях.

**Система** — единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации считаются открытыми системами, потому что динамично взаимодействуют с внешней средой.

**Система менеджмента качества**<sup>61</sup> – система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству. Система качества может быть охарактеризована как совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством.

**Система управления персоналом** — это подсистема управления организацией в целом. Поэтому она имеет свою

<sup>60</sup> Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соловьевой. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 1998. стр. 126

<sup>61</sup> Данилов И., Титов П., Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь, М, 2005, С51

внешнюю и внутреннюю среду. К внешней среде можно отнести подсистемы управления производством, финансами, снабжением и т. д.

**Социальное управление** (Socialadministration; Socialdirection) – сознательное, целенаправленное воздействие на социальную систему в целом или ее отдельные элементы на основе использования присущих системе объективных законо–мерностей и тенденций.

**Стереотип** – устойчивая установка, выступающая в качестве одного из существенных факторов регуляции поведения.

**Стимулирование** – побуждение к действию с помощью внешних факторов.

**Стратегия** — общий, всесторонний план достижения целей.

**Стратегия** – совокупность, включающая:

**Стратегия маркетинга** – способ действий на рынке, руководствуясь которым, предприятие выбирает цели и определяет наиболее эффективные пути их достижения.

**Стратегия организации** - общий комплексный долгосрочный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации.

**Стратегия премиального ценообразования или «снятия сливок»<sup>62</sup>** – это установление цен на уровне более высоком, чем экономическая ценность товара и получение прибыли за счет высокой рентабельности продаж в узком сегменте рынка.

**Стратегия ценового прорыва** – установление цен на уровне более низком, чем экономическая ценность товара и получение большей массы прибыли за счет увеличения объема продаж и расширения присутствия на рынке.

---

<sup>62</sup>Негл Т.Т., Холден Р.К. Стратегия и тактика ценообразования. СПб.: Питер, 2010,с55

**Стратегия ценообразования** – это выбор предприятием определенной динамики изменения (корректировки) исходной цены товара, направленный на получение наибольшей прибыли в рамках планируемого периода.

**Структура организации** – организационные и технологические составляющие организации (подразделения, уровни управления), логически упорядоченные таким образом, чтобы достичь целей наиболее эффективным способом.

**Суперконсерваторы** — это категория потребителей, которая принадлежит к различным слоям общества, лишена эстетического чутья, воображения, сохраняет привычки молодости и склонности по отношению к товарам.

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

**Товарная политика** – это маркетинговая деятельность, связанная с планированием и осуществлением совокупности мероприятий и стратегий по формированию конкурентных преимуществ и таких характеристик товара, которые делают его постоянным, ценным для покупателя.

**Товародвижение** – это планирование, осуществление и контроль физического перемещения товаров от мест их производства к местам использования.

**Топ-менеджмент** (от англ. Top management) — группа руководителей организации высшего уровня иерархии, которые ежедневно несут ответственность за эффективное управление этой организацией.

**Транспарант-перетяжка** (рекламная растяжка) — один из носителей уличной рекламы.

**Управление** – как аппарат - совокупность структур и людей, обеспечивающих использование и координацию всех ресурсов социальных систем для достижения их целей.

**Управление**<sup>63</sup> — процесс планирования руководства, разработка целей. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться.

**Управление людьми** — одна из наиболее важных областей управления организацией. Люди являются важнейшим ресурсом любой организации. Они создают новые продукты, аккумулируют и используют финансовые ресурсы, контролируют качество.

**Управление персоналом** (англ. Human resources management, HRM, HR-менеджмент) — область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления организации.

**Управление по целям** — метод планирования, предусматривающий определение менеджерами и сотрудниками целей для каждого отдела, проекта и работника, используемых для наблюдения за последующими результатами деятельности организации.

**Управленческое решение** — это директивный акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе достоверных данных, характеризующих конкретную управленческую ситуацию, определение цели действий, и содержащий программу достижения цели.

**Устойчивая конъюнктура (равновесная)** — это равенство спроса и предложения при стабильном уровне цен.

**Функция** — в управление характеризует виды управленческой деятельности, возникающие в процессе разделения и специализации труда в сфере управления.

---

<sup>63</sup>Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х., «Издательство «Экономика»», 2001, стр. 706.



**Цели** — в организации это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе. Формальные организации определяют цели через процесс планирования.

**Ценовая конкуренция** — это конкурентная борьба посредством изменения цен на товары.

**Ценовая конкуренция** — это конкурентная борьба посредством изменения цен на товары.

**Ценовая политика**<sup>64</sup> — совокупность мероприятий и стратегий, которые использует предприятие при установлении цен на реализуемую продукцию.

**Ценовая стратегия** — совокупность долговременных положений и принципов, исходя из которых производитель устанавливает цену на свой продукт.

**Школа административного управления** — (1920-1950гг.). Особое внимание школы было направлено на повышение эффективности труда на уровне ниже управленческого.

**Школа научного менеджмента** — использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи; отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач; обеспечение работников ресурсами, необходимых для выполнения задач; систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности; отделение планирования и обдумывания от всей работы.

**Школа человеческих отношений** — зародилась эта школа в 30-50г. XX столетия. Основателем и самым крупным авторитетом в развитии школы является американский психолог Э. Майо (1880-1949 гг.).

**Экономические методы управления** — способы воздействия посредством создания экономических условий, побуждающих работников предприятий действовать в нужном

---

<sup>64</sup>Ценообразование: учебное пособие. Замураева Л.Е, 08.01.2012, с93.

направлении и добиваться решения поставленных перед ним задач.

**Экономические ресурсы** – факторы производства экономических благ - природные, людские и производственные ресурсы, которые используются для производства товаров и услуг.<sup>65</sup>

**Эмпатия** – внимание к чувствам других людей. При обмене информацией подразумевает также поддержание открытости в разговоре.

**Эмпирическая школа управления** – возникновение данной школы являлось определенной реакцией на недостаточную практическую применимость ряда положений научного менеджмента и школы человеческих отношений.

**Эффекторный образ** – это оперативный образ, т.е. собственный план действий. Такие планы выполнения одной и той же задачи у разных менеджеров могут быть различными.

---

<sup>65</sup>Д.К.Сабирджанова. Маркетинг: Учебное пособие. Ташкентский финансовый институт. Т., 2004.

## ТЕСТЫ

**1. Основными принципами маркетинга являются**

- A) Ориентация на потребителя;\*
- B) Статичность;
- C) Управление по контракту;
- D) Сегментирование рынка.

**2. Кто впервые ввел понятие «принципы менеджмента»?**

- A) Ф. Тейлор;\*
- B) А. Файоль;
- C) П. Гетти;
- D) А. Маслоу.

**3. Какое государство является родиной менеджмента?**

- A) США;\*
- B) Франция;
- C) Германия;
- D) Англия.

**4. Услуга относящаяся к элементу комплекса маркетинга**

- A) Продукт;\*
- B) Цена;
- C) Продвижение;
- D) Распределение.

**5. Комплекс маркетинга разрабатывается для каждого**

- A) Сегмента рынка;\*
- B) Посредника;
- C) Рынка в целом;
- D) Непосредственного конкурента.

**6. Если предприятие принимает решение активно действовать на двух сегментах рынка (или большем числе) и разрабатывает различные продукты или маркетинговые программы для каждого сегмента рынка, то это решение может быть охарактеризовано как**

- A) Дифференцированный маркетинг;\*
- B) Агрегированный маркетинг;
- C) Концентрированный маркетинг;
- D) Недифференцированный маркетинг.

7. Если предприятие принимает решение активно действовать только в одном сегменте рынка, то это решение может быть охарактеризовано как

- А) Концентрированный маркетинг;\*
- В) Дифференцированный маркетинг;
- С) Агрегированный маркетинг;
- Д) Недифференцированный маркетинг.

8. Если предприятие принимает решение активно действовать на всем рынке без разработки различных продуктов или маркетинговых программ для каждого сегмента рынка, то это решение может быть охарактеризовано как

- А) Недифференцированный маркетинг;\*
- В) Дифференцированный маркетинг;
- С) Концентрированный маркетинг;
- Д) Агрегированный маркетинг.

9. Что такое менеджмент?

- А) Теория и практика управления;\*
- В) Главный принцип управления;
- С) Исключительно теория управления;
- Д) Исключительно практика управления.

10. В какой из школ менеджмента были впервые выделены управленческие функции

- А) Административная или классическая школа управления;\*
- В) Школа научного управления;
- С) Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук;
- Д) Школа науки управления или математическая школа управления.

11. В какой из школ менеджмента были впервые использованы приемы управления межличностными отношениями?

- А) Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук;\*
- В) Школа научного управления;
- С) Административная или классическая школа управления;

D) Школа науки управления или математическая школа управления.

**12. Какой стиль руководства отражает теория «X» Макгрегора?**

- A) Авторитарный;\*
- B) Либерально-демократический;
- C) Демократический;
- D) Либеральный.

**13. Какой ученый первым выделил роль разделения труда в становлении современной экономики и организации?**

- A) К. Маркс; \*
- B) М. Риккардо;
- C) ЗД. Юм;
- D) К. Вебер.

**14. Какую основную задачу ставили и решали представители школы научного менеджмента**

A) Определение функций и принципов эффективного менеджмента;\*

B) Поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации;

C) Развитие инновационного менеджмента;

D) Максимальное увеличение производительности труда на рабочем месте.

**15. Кто был основателем административной школы?**

- A) А. Файоль;\*
- B) Ф. Тейлор;
- C) Г. Гант;
- D) М. Вебер.

**16. Принцип планирования в современном менеджменте гласит...**

A) От нормативного управления к рациональному управлению;\*

B) От будущего к настоящему;

C) От управления финансами к управлению сбытом;

D) От прошлого к будущему.

**17. Разработчиком пирамиды иерархии основных потребителей является**

- A) А Маслоу;\*
- B) К Альдерфер;
- C) Д Макклелланд;
- D) Ф Герцбер.

**18. Что не входит в пирамиду потребностей А. Маслоу?**

- A) Потребность во власти;\*
- B) Потребность в принадлежности;
- C) Потребность в безопасности;
- D) Потребность в самовыражении.

**19. Что понимал А. Файоль под единоначалием?**

- A) Один подчиненный должен подчиняться только одному руководителю;\*
- B) За выполнение нескольких задач должен отвечать только один менеджер;
- C) За выполнение одной задачи должен отвечать только один работник;
- D) За выполнение одной задачи должен отвечать только один менеджер.

**20. Организация – это**

- A) Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели;\*
- B) Группа людей, деятельность которых координируется;
- C) Группа людей, владеющая средствами производства;
- D) Группа людей, объединенная общей целью.

**21. Основные функции управления**

- A) Планирование, организация, мотивация, контроль;\*
- B) Планирование, контроль;
- C) Организация, мотивация;
- D) Организация, мотивация, контроль.

**22. Какова важнейшая функция управления?**

- A) Создавать условия для дальнейшего успешного функционирования предприятия; \*
- B) Завоевывание новых рынков сбыта;
- C) Минимизация налоговых платежей;
- D) Получение максимальной прибыли.

**23. Целью планирования деятельности организации является**

- A) Определение целей, сил и средств;\*
- B) Обоснование сроков;
- C) Обоснование затрат;
- D) Обоснование численности работников.

**24. Ключевым фактором в любой модели управления являются:**

- A) Люди; \*
- B) Средства производства;
- C) Финансы;
- D) Структура управления.

**25. Что является первоочередной необходимостью успешной работы сотрудника на новом месте?**

- A) Социальная адаптация; \*
- B) Перспектива роста;
- C) Справедливое вознаграждение;
- D) Соответствие специализации

**26. Принципы управления в теории менеджмента – это...**

- A) Правила, нормы, предписания к действию;\*
- B) Дробления основных функция управления;
- C) Оптимизация времени выполнения работ;
- D) Получение дополнительных конкурентных преимуществ на рынке.

**27. Что такое организационное управление?**

- A) Управление людьми; \*
- B) Управление производственными процессами;
- C) Управление технологическими процессами;
- D) Функция управления.

**28. Какие функции менеджмента отражают процесс разделения управленческого труда?**

- A) Специфические; \*
- B) Общие;
- C) Связующие;
- D) Социально-психологические.

**29. Инструментом каких методов менеджмента является стиль руководства?**

- A) Социально-психологических; \*
- B) Экономических;
- C) Административных;
- D) Правовых.

**30. Что характеризует организационную структуру управления?**

- A) Уровни управления, звенья управления, связи между звеньями; \*
- B) Звенья управления, связи между звеньями, тип руководства;
- C) Тип руководства, уровни управления, виды ответственности;
- D) Уровни управления, звенья управления, виды ответственности.

**31. Какие звенья выделяют в организационной структуре управления?**

- A) Линейные, функциональные; \*
- B) Линейные, производственные;
- C) Технологические, функциональные;
- D) Функциональные, производственные.

**32. Какие связи существуют между звеньями в организационной структуре управления?**

- A) Вертикальные, горизонтальные, функциональные, линейные; \*
- B) Вертикальные, горизонтальные, смешанные;
- C) Функциональные, линейные, горизонтальные;
- D) Вертикальные, линейные, смешанные.

**33. Что характеризуют линейные вертикальные связи организационной структуры?**

- A) Подчиненность и ответственность по всем вопросам; \*
- B) Подчиненность в рамках определенной функции;
- C) Наличие совместно решаемых звеньями задач;
- D) Закономерность поведения системы.



**34. Что характеризуют функциональные вертикальные связи организационной структуры управления?**

- A) Подчиненность в рамках определенной функции;\*
- B) Подчиненность и ответственность по всем вопросам;
- C) Наличие совместно решаемых звеньями задач;
- D) Закономерность поведения системы.

**35. Что характеризуют горизонтальные связи организационной структуры управления?**

- A) Наличие совместно решаемых звеньями задач;\*
- B) Закономерность поведения системы;
- C) Подчиненность и ответственность по всем вопросам;
- D) Подчиненность в рамках определенной функции.

**36. Как могут быть связаны между собой функциональные звенья в организационной структуре управления?**

A) Вертикальными связями, горизонтальными связями, функциональными связями, связями координации и кооперации, связями подчиненности и ответственности; \*

B) Вертикальными связями, горизонтальными связями, функциональными связями;

C) Связями координации и кооперации, связями подчиненности и ответственности;

D) Функциональными связями, связями координации и кооперации, связями подчиненности и ответственности.

**37. Как могут быть связаны между собой линейные звенья в организационной структуре управления?**

A) Вертикальными связями, горизонтальными связями, линейными связями, связями координации и кооперации, связями подчиненности и ответственности; \*

B) Вертикальными связями, горизонтальными связями, линейными связями, связями координации и кооперации, связями подчиненности и ответственности, функциональными связями;

C) Вертикальными связями, горизонтальными связями, линейными связями, связями координации и кооперации;

D) Связями координации и кооперации, связями подчиненности и ответственности, функциональными связями.

**38. Какие специфические функции выполняют линейные руководители?**

- A) Общее руководство;\*
- B) Оперативное управление;
- C) Техничко-экономическое планирование и прогнозирование;
- D) Организацию труда и заработной платы.

**39. Недостатками матричных организационных структур являются:**

A) Нарушение принципа единоначалия, что дезориентирует персонал и вызывает множество конфликтов; \*

B) Установление функциональной технологичности, которая не способствует разрешению комплексных, междисциплинарных проблем;

C) Возникновение необходимости координировать деятельность нескольких проектов, например, по таким вопросам, как распределение ограниченных ресурсов;

D) Дублирование функциональных областей и снижение эффективности использования ресурсов.

**40. Ключевым фактором в любой модели управления являются:**

- A) Люди;\*
- B) Средства производства;
- C) Финансы;
- D) Структура управления.

**41. Почему методы прямого принуждения и страха наказания постепенно вытесняются методами социального принуждения?**

A) Механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства;\*

B) Рабочее движение добилось определенной защищенности рабочих от прямого принуждения;

C) Трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать;

D) Стало невыгодно содержать большой штат сотрудников;

**42. Координация – это ...**

A) Такой вид социального управления, при котором осуществляется горизонтальная упорядоченность как на внутри

групповом, так и на межгрупповом уровне, а элементы общности равны между собой; \*

В) Организационно-техническая форма человеческих взаимоотношений, проявляющаяся в вертикальном упорядочении снизу вверх;

С) Процесс превращения человека, трудового коллектива из объекта управленческой деятельности в ее субъект;

Д) Вид социального управления, при котором осуществляется вертикальное упорядочение, а один из элементов какой-либо общности играет роль ведущего в деятельности всех остальных.

#### **43. Характерная черта шведской модели управления**

А) Сильная социальная политика, направленная на сокращение имущественного неравенства; \*

В) Высокий уровень национального самосознания;

С) Высокий уровень производительности труда;

Д) Массовая ориентация на достижение личного успеха.

#### **44. Координация, субординация и реординация относятся**

к ...

А) Разновидностям моделей управления; \*

В) Принципам социального управления;

С) Методам социального управления;

Д) Особенности социальной среды.

#### **45. Модель социального управления – это ...**

А) Теоретически выстроенная совокупность представлений о том, как должна выглядеть система управления, как она должна воздействовать на объект управления; \*

В) Совокупность методов и средств воздействия управляющего субъекта на объект управления для достижения определенных социальных целей;

С) основополагающие идеи и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций;

Д) Система должностного подчинения, основанного на правилах должностной дисциплины.

#### **46. Форма проявления организационно-административных методов**

А) Обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.); \*

- В) Премии;
- С) Социальные льготы;
- Д) Вынесение благодарности.

**47. Методы социального управления**

- А) Организационно-административные методы, экономические методы;\*
- В) Методы PR;
- С) Политические методы;
- Д) Экономические методы.

**48. Самоуправление как метод социального управления предполагает ...**

- А) Процесс превращения человека, трудового коллектива из объекта управленческой деятельности в ее субъект;\*
- В) Поощрение работников, достигших определенных успехов в профессиональной деятельности;
- С) Установление правил, регулирующих деятельность подчиненных
- Д) Прямое административное указание, которое имеет обязательный; характер, адресуется конкретным управляемым объектам или лицам, воздействует на конкретно сложившуюся ситуацию.

**49. Методы управления**

- А) Административные, экономические и социально-психологические;\*
- В) Сетевые и балансовые;
- С) Воспроизводственные и маркетинговые;
- Д) Законодательные и нормативные.

**50. На какие три уровня подразделяются менеджеры?**

- А) 1-Низший 2- Средний 3 – Высший;\*
- В) 1- Низший 2 - Профи 3 – Эксперт;
- С) 1 - средний 2 - Эксперт 3 – Профи;
- Д) 1 - профи 2 - эксперт 3 - Топ Менеджер.

**51. Выберите правильный ответ. Менеджер - это?**

- А) Это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях; \*

В) Товаровед или помощник товароведа, человек, представляющий торговую компанию в торговых сетях;

С) Это специалист, работающий по системе учёта в соответствии с действующим законодательством;

Д) Юридическое или физическое лицо, выполняющее посреднические функции между продавцом и покупателем.

**52. Выберите правильное определение «Метод неспециалиста» принятия управленческих решений**

А) Вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях;\*

В) Формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются;

С) Представление сложной проблем, как совокупности простых вопросов;

Д) Задачи решаются в условиях полной неопределенности.

**53. На какие типы американские психологи Р.Блэйк и Д.Моутон разделили менеджеров?**

А) 1) диктатор; 2) демократ; 3) пессимист; 4) организатор 5) манипулятор;\*

В) 1) топ менеджер; 2) оратор; 3) пессимист;

С) 1) топ менеджер; 2) эксперт; 3) профессионал;

Д) Нет правильного ответа.

**54. От какого английского слова происходит слово Менеджер?**

А) manage;\*

В) imagine;

С) machine;

Д) нет правильного ответа.

**55. Выберите правильное определение «метода диагностики» принятия управленческих решений**

А) Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах;\*

В) Формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются;

С) Вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях;

Д) Поиск возможных решений проблем на основе заимствования из других объектов управления.

**56. Выберите правильное определение «Метод аналогий» принятия управленческих решений**

А) Поиск возможных решений проблем на основе заимствования из других объектов управления;\*

В) Представление сложной проблем, как совокупности простых вопросов;

С) Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах;

Д) Нет правильного ответа.

**57. Выберите правильное определение «Метод теории игр» принятия управленческих решений**

А) Задачи решаются в условиях полной неопределенности;\*

В) Вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях;

С) Формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются;

Д) Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах.

**58. Определите основные функции Менеджера?**

А) Первая – менеджер определяет основные задачи организации, решает вопросы распределения ресурсов, при этом несет ответственность за последствия принятого решения; вторая – менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет ее и разъясняет цели организации;\*

В) Вовремя и правильно заплатить налоги, отчитаться перед государственными органами и собственниками компании;

С) Менеджер руководит формированием отношений внутри и вне организации, мотивирует членов организации, координирует их усилия, выступает в качестве представителя организации;

Д) Менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет ее и разъясняет цели организации.

**59. Диктатор – это.....?**

А) жёсткий, авторитарный руководитель, лицо, облечённое неограниченной властью в какой-либо области управления или хозяйства;

В) личность, использующая других людей для достижения своих целей;

С) тот, кто вносит и осуществляет новые, прогрессивные идеи, приёмы и т. п. в какой-либо области деятельности;

Д) руководитель организации высшего уровня иерархии, который ежедневно несет ответственность за эффективное управление этой организацией.

**60. С чем было связано возникновение практики управления?**

А) С возникновением производства;\*

В) С появлением общения;

С) С разделением и кооперацией труда;

Д) С возникновением первобытнообщинного строя.

**61. Кто стоял у истоков школы научного управления?**

А) Ф. Тейлор; \*

В) А. Файоль;

С) Д. Гетти;

Д) М. Фоллетт.

**62. Сколько существует основных подходов в развитии управленческой науки?**

А) Четыре;\*

В) Три;

С) Пять;

Д) Шесть;

**63. На чем основываются экономические методы управления?**

- A) На материальных интересах объектов управления;\*
- B) На воздействии на социальные условия работающих;
- C) На законодательных и нормативных актах;
- D) На хозяйственном расчете.

**64. Что такое принципы управления?**

- A) Основные правила управления; \*
- B) Основные методы управления;
- C) Закономерности управления;
- D) Основные функции управления.

**65. Каковы общие методы управления?**

- A) Административные, экономические и социально-психологические;\*
- B) Воспроизводственные и маркетинговые;
- C) Сетевые и балансовые;
- D) Законодательные и нормативные.

**66. Что включает в себя система управления в элементарном виде?**

- A) Субъект, объект управления и связи;\*
- B) Принципы, методы и функции управления;
- C) Совокупность органов управления;
- D) Совокупность объектов управления.

**67. Какова роль координации в процессе управления?**

- A) Обеспечивать взаимодействие и согласованность звеньев;\*
- B) Формировать структуру организации;
- C) Распределять полномочия между органами;
- D) Обеспечивать связь между подразделениями.

**68. Какой этап является первым в процессе принятия и реализации управленческих решений?**

- A) Признание проблемы;\*
- B) Определение критериев решения проблемы;
- C) Формулирование проблемы;
- D) Оценка альтернатив.

**69. Назовите первую функцию процесса управления?**

- A) Планирование; \*



- В) Мотивация;
- С) Организация;
- Д) Контроль.

**70. Что представляет собой «управление»**

А) систему мер воздействия на конкретный объект управления для достижения определенной цели при минимально необходимых затратах;\*

В) эффективное использование материальных, трудовых, финансовых и информационных ресурсов;

С) производство продукции с минимальными затратами и реализация ее с максимальной прибылью;

Д) создание (организация), максимально эффективное использование и контроль социально-экономических систем.

**71. Назовите основные функции управления**

А) планирование, организация, мотивация, регулирование, контрольная;\*

В) планирование, стимулирование, контрольная, производственная;

С) контрольная, информационная, организация, мотивация;

Д) аналитическая, контрольная, информационная, стимулирующая только функциональными руководителями.

**72. Перечислите внутренние факторы, влияющие на качество продукции**

А) технические, организационные, экономические;

В) технические, стимулирующий, организационный;\*

С) материальный, технический, экономический;

Д) экономические, социально-психологические, правовые.

**73. Каковы главные цели управления производством**

А) Удовлетворить потребительский спрос и эффективно использовать ресурсы;\*

В) соблюдение и контроль качества продукции;

С) сбалансированность спроса и предложения;

Д) разработка метода для измерения производительного процесса.

**74. В каком году и где впервые появились кружки качества**

А) Япония, 1962 г.\*

В) Германия, 1961 г.

С) США, 1962 г.

Д) Швеция, 1961 г.

**75. Кто из ниже перечисленных ученых не относится к основоположникам концепций управления качеством?**

А) Э. Деминг, А. Смит, А. Эйнштейн;\*

В) Ф. Тейлор, Г. Форд, В. Шухарт;

С) Г. Тагути, Ф. Кросби, Д. Харрингтон;

Д) Дж. Джуран, К. Исикава, А. Фейгенбаум.

**76. Какие методы в практике впервые применил В. Шухарт к производственному процессу?**

А) статистические методы;\*

В) математические методы;

С) аналитические методы ;

Д) экономические методы.

**77. Планирование качества – это**

А) определение производственных процессов и ресурсов для достижения качества продукции;\*

В) определение характеристик качества нового изделия;

С) планирование производства бездефектной продукции;

Д) планирование производства высоко-качественной продукции.

**78. Что является объектом управления производством**

А) качество продукции;\*

В) ценность продукции;

С) стоимость продукции;

Д) производство продукции.

**79. Кто является субъектом управления производством**

А) это личность (группа людей, организация), принимающий решения и управляющий объектами;\*

В) коммерческие организации - юридическое лицо, преследующее извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности;

С) физические лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность;

Д) индивидуальные предприниматели и организации.

**80.Трудовой коллектив-это...**

А) Это группа трудящихся людей, объединенных общей работой, интересами и целями;\*

В) Решающий фактор эффективности и конкурентоспособности организации, основной источник добавленной стоимости;

С) Это деятельность, в процессе которой создаются материальные и духовные блага для удовлетворения потребностей общества;

Д) Рабочие, занятые в процессе материального производства, с большей долей физического труда.

**81.Что является первоочередной необходимостью успешной работы сотрудника на новом месте?**

А) Социальная адаптация;\*

В) Соответствие специализации;

С) Справедливое вознаграждение;

Д) Перспектива роста.

**82.Что является предметом труда работников управления?**

А) Информация;\*

В) Сырье, материалы;

С) Готовая продукция;

Д) Ресурсы.

**83.Трудовая среда – это...**

А) Условия труда, взаимоотношения людей, участвующих в трудовом процессе, а так же средства, используемые в процессе;\*

В) Это деятельность, в процессе которой создаются материальные и духовные блага для удовлетворения потребностей общества;

С) Особый вид деятельности, который позволяет объединить усилия работников организации по достижению общей цели;

Д) Это деятельность, в процессе которой создаются материальные и духовные блага для удовлетворения потребностей общества.

**84. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность деятельности – это:**

- A) Все перечисленное;\*
- B) Умственные и физические способности, ценности и взгляды;
- C) Производительность;
- D) Ценности и притязания, потребности.

**85. Основным правилом при определении уровня зарплаты является:**

- A) Абсолютно точное и объектное определение характера вложенного труда и исследующая всесторонняя и беспристрастная его оценка;\*
- B) Определенный законом минимальный уровень;
- C) Определенная штатным расписанием ставка;
- D) Уровень оплаты в фирмах конкурентах.

**86. Целью контроля является...**

- A) Обеспечение руководства информацией для корректировки плана;\*
- B) Проверка выполнения плана;
- C) Сбор статистических сведений;
- D) Усиление зависимости подчиненных.

**87. Что такое «Социотехническая система» организации с высокой технологией производства?**

- A) Интегрирование персонала и технологии, делегирование ответственности за конечный результат;\*
- B) Всеобщая компьютеризация производства;
- C) Развитие социальной сферы;
- D) Профессиональный рост работников.

**88. Что относится к категории «внутреннего вознаграждения»?**

- A) Сама работа;\*
- B) Зарплата;
- C) Карьера;
- D) Признание окружения

**89. Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку?**

А) Созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам;\*

В) Созданы филиалы предприятия в пяти городах;

С) Созданы цеха на предприятии по производству печенья, шоколадных конфет, карамели;

Д) Созданы отделы на предприятии, равные по численности.

**90. Исследователи, считавшие, что для повышения трудовой мотивации работников важны следующие факторы: разнообразие навыков, законченность выполняемых работником задач, значимость, важность, ответственность заданий, самостоятельность, предоставляемая исполнителю, обратная связь:**

А) Ф.Герцберг, Хэкмен и Олдхем;\*

В) А.Луначарский и А.Цюрупа;

С) М. Мескон и Ф. Хедоури;

Д) Г. Жуков и А.Македонский.

**91. Тип мотивации – это:**

А) Преимущественная направленность деятельности человека на удовлетворение определенных групп потребностей;\*

В) Мотивационное ядро личности;

С) Доминирующий мотив трудового поведения;

Д) Трудовые ценности и система потребностей человека.

**92. «Группы потребностей располагаются иерархически по отношению друг к другу» - это одна из предпосылок мотивационной теории:**

А) А.Маслоу и Альдерфера;\*

В) В.Врума;

С) Макклелланда;

Д) Жукова.

**93. К мотивам трудовой деятельности НЕ относятся мотивы...**

А) Сопротивления; \*

В) Приобретения;

- C) Подчинения;
- D) Безопасности.

**94. Какие 3 вида потребностей выделил Мак Клеlland:**

- A) Успех, причастность(принадлежность), власть;\*
- B) Пища, жильё, отдых;
- C) Авторитет, лидерство, известность;
- D) Безопасность, уверенность в будущем, стабильность.

**95. Главной потребностью в пирамиде Маслоу было:**

- A) Физиологические потребности;\*
- B) Самовыражение;
- C) Стремление к контактам;
- D) Самоутверждение.

**96. Мотивация – это...**

A) Побуждение человека или группы людей, у каждого из которых есть свои

Собственные потребности к работе по достижению целей; \*

- B) Совокупность приемов и способов поведения;
- C) Совокупность элементов, связанных между собой;
- D) Совокупность основных руководящих ориентиров, кото-

рым необходимо

Следовать в управленческой деятельности.

**97. Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации макклеllandа?**

- A) Успех;\*
- B) Деньги;
- C) Свобода;
- D) Безопасность

**98. Теории мотивации Врума, Портера и Лоулера являются**

- A) Процессуальными;\*
- B) Системными;
- C) Содержательными;
- D) Ориентировочными.

**99. Деление потребностей человека на две группы: «факторы здоровья» и мотиваторы – является отличительной чертой теории мотивации:**

- A) Герцберга; \*

- В) Врума;
- С) Альдерфера;
- Д) Макклелланда.

**100. Назовите основные значения понятия «коммуникация»:**

- А) Универсальное, техническое, биологическое, социальное;\*
- В) Первое условие существования всякой организации;
- С) Область знаний и профессиональной деятельности;
- Д) Управление определенными сферами деятельности организации или ее звеньев.

**101. Коммуникационный менеджмент – это ...**

- А) Профессиональная деятельность по управлению коммуникационным процессом;\*
- В) Деятельность по выявлению и устранению коммуникационных проблем организации;
- С) Самостоятельная функция менеджмента по установлению и поддержанию коммуникаций между организацией и ее общественностью;
- Д) Выработка набора стратегий, их распределение во времени, формирование потенциала успеха организации.

**102. К коммуникативно-информационной функции коммуникационного менеджмента относится:**

- А) Обеспечение руководства организации необходимой информацией;\*
- В) Обеспечение невербальные средства коммуникации;
- С) Проксемика;
- Д) Многозначность символов.

**103. Что такое организационная коммуникация?**

- А) Процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами;\*
- В) Руководители различного уровня, занимающие постоянную должность в организации и наделенные полномочием в области принятия решения;

С) Процесс распространения знаний, духовных ценностей, моральных и правовых норм с помощью печати, радио, кинематографа, телевидения на численно большее рассредоточенные аудитории;

Д) Процесс, обеспечивающий передачу сообщения.

**104. Финансовая и бухгалтерская информации относится к следующему виду коммуникаций:**

А) Восходящие;\*

В) Исходящие;

С) Заходящие;

Д) Нисходящие.

**105. Какие связи в коммуникационной сети организации представляют собой связи с другими начальниками и с другими подчиненными?**

А) Диагональные;\*

В) Горизонтальные;

С) Вертикальные;

Д) Противоположные.

**106. Какой элемент не входит в базовые элементы коммуникационного процесса?**

А) Оператор; \*

В) Канал;

С) Отправитель;

Д) Сообщение.

**107. Какие преграды выделяются на пути межличностных коммуникаций?**

А) Восприятие и семантика;\*

В) Обмен невербальной информацией и канал;

С) Оператор и некачественная обратная связь;

Д) Неумение слушать и отправитель.

**108. Пресс-релиз – это ...**

А) Информация для СМИ, содержащая важную новость;\*

В) Информация для определенного лица, содержащая важную новость;

С) Информация для предприятия, содержащая актуальный вопрос;



D) Информация для органов власти, содержащая управленческий смысл.

**109. Кто приволил 10 правил эффективного слушания?**

- A) Кейт Дэвис;\*
- B) Маршалл Маклюэн;
- C) Роман Якобсон;
- D) Безил Бернштейн.

**110. Концепцией маркетинговой деятельности является концепция...**

- A) Социально-этического маркетинга;\*
- B) Цены;
- C) Рынка;
- D) Рекламы.

**111. Производственная концепция является наиболее удачным решением в случае, если...**

A) спрос резко превышает предложение, высокую себестоимость продукции возможно снизить за счет экономии от масштабов, цена основной фактор выбора товара;\*

B) имеет место высокая эластичность по качеству, высокотехнологичные и высокоточные товары;

C) товар не пользуется спросом, но имеет определенную ценность для потребителя;

D) товар характеризуется пассивным спросом, нуждается в интенсивном продвижении на рынке.

**112. Современной концепции маркетинга соответствует ориентация на...**

- A) Потребителя;\*
- B) Производство;
- C) Сбыт;
- D) Товар.

**113. На рынке, где спрос на товары превышает предложение, используется концепция маркетинга...**

- A) Совершенствования производства;\*
- B) Совершенствования товара;
- C) Стимулирования сбыта;
- D) Социально-этического маркетинга.

**114. В основе концепции интенсификации коммерческих усилий лежит прежде всего:**

- А) Сосредоточенность на нуждах покупателя;\*
- В) Сосредоточенность на нуждах продавца;
- С) Стремление насытить рынок качественными товарами;
- Д) Забота об улучшении благосостояния общества в целом.

**115. К какой концепции маркетинга относится ориентация на снижение затрат по выпуску товаров:**

- А) Интегрированной; \*
- В) Сбытовой;
- С) Потребительской;
- Д) Производственной.

**116. Отметьте признак, входящий в концепцию маркетинга:**

- А) Производственный;\*
- В) Конкурирующий;
- С) Функциональный;
- Д) Политический.

**117. Конечная цель концепции интенсификации коммерческих усилий:**

- А) Получение прибыли за счет удовлетворения потребностей клиентов;\*
- В) Получение прибыли и сохранение окружающей среды;
- С) Получение прибыли за счет роста объема продаж;
- Д) Удовлетворение нужд и потребностей потенциальных потребителей.

**118. Выражение «Отыщите потребность и удовлетворите ее» является лозунгом ... Концепции.**

- А) Маркетинговой;\*
- В) Производственной;
- С) Товарной;
- Д) Сбытовой.

**119. Контролируемым параметром маркетинга является...**

- А) Продвижение;\*
- В) Техника;
- С) Экономика;

D) Антимонопольное законодательство.

**120. Для чего нужна маркетинговая информация?**

A) Для анализа, контроля и осуществления маркетинговых мероприятий на предприятии;\*

B) Для снижения финансового риска;

C) Для слежения внешней среды;

D) Для повышения доверия к рекламе.

**121. По характеру информации как классифицируется маркетинговая информация?**

A) Количественная и качественная информация;\*

B) Вторичная и первичная информация;

C) Входящая, анализируемая;

D) Хранимая, выходящая.

**122. По источникам информации исследования могут быть?**

A) Кабинетные ил полевые;\*

B) Перспективные или текущие;

C) Поисковые, описательные;

D) Экспериментальные.

**123. Целью функционирования маркетинговой информационной системы является?**

A) Реализация маркетинговой концепции;\*

B) Создание плана маркетинга;

C) Принятие решения по управлению предприятием;

D) Совершенствования производства.

**124. Маркетинговая информация в зависимости от стадии переработки может быть?**

A) Первичной;\*

B) Внешний;

C) Внутренний;

D) Последовательной.

**125. Система анализа маркетинговой информации включает в себя?**

A) Банк методов и моделей;\*

B) Информационный поток;

C) Проведение исследования;

D) Изучение форм.

**126. Предприятию необходимо оценить в процентах ту часть посетителей магазина, которые сделали покупки. Какой метод целесообразно использовать?**

- A) Наблюдение;\*
- B) Опрос;
- C) Проводить эксперимент;
- D) Интервью.

**127. Информация, позволяющая выразить в конкретных числовых величинах сведения о состоянии исследуемых рыночных объектов и использовать математический анализ, является информацией**

- A) Количественной; \*
- B) Исследовательской;
- C) Качественной;
- D) Аналитической.

**128. Система, представляющая собой набор современных экономико-математических и экономико-статистических методик, необходимых для получения выводов, актуальных для разработки и реализации маркетинговых мероприятий, есть система**

- A) Анализа информации;\*
- B) Принятия решений;
- C) Анализа решений;
- D) Обработки информации.

**129. Специально обученный и заинтересованный персонал фирмы, непосредственно связанный с продажами, является для фирмы источником**

- A) Сбора внешней маркетинговой информации;\*
- B) Контроля внешней маркетинговой информации;
- C) Анализа маркетинговой информации;
- D) Сбора фирменной маркетинговой информации.

**130. Приведение товара в соответствие с запросами покупателя – это пример**

- A) Маркетинговой ориентации;\*
- B) Ориентации на рынок;
- C) Ориентации на продажу;
- D) Ориентации на спрос потребителя.

### **131. Как функция маркетинга распределения**

- A) Передает товары и услуги в руки конечных потребителей;\*
- B) Позволяет предприятиям создавать товары, которые удовлетворяют нужды покупателей;
- C) Позволяет уменьшить издержки обращения;
- D) Позволяет предприятиям привлечь покупателей к товару.

### **132. Создание новых товаров целесообразно осуществлять следующим образом:**

- A) собственными усилиями все зависит от целей и ресурсов фирмы;\*
- B) собственными усилиями;
- C) приобретать патенты;
- D) правильного ответа нет.

### **133. Что позволяет делать маркетинг территории?**

- A) Воздействует на отношения по поводу территории, имеющихся у нее ресурсов и возможностей воспроизводства ресурсов на территории;\*
- B) Развивает рыночные отношения между субъектами внутри территории;
- C) Устанавливает рейтинги привлекательности территории для значимых субъектов рынка;
- D) Позволяет выявлять финансово-устойчивые территории.

### **134. Внешне ориентированная фирма**

- A) Определяет нужды покупателей и создает товары, которые их удовлетворяют;\*
- B) Размещает товары на соответствующих рынках;
- C) Организует и стимулирует сбыт своих товаров, исходя из технических возможностей;
- D) Разрабатывает программы адаптации к внешней среде.

### **135. Каковы, основные объекты маркетинга территорий?**

- A) Товарная политика, маркетинговые коммуникации, ценовая политика, сбыт на различных территориях;\*
- B) Города, муниципальные образования;

С) Товары и услуги, производимые фирмами, расположенными на территории;

Д) Предприятия, организации, муниципальные образования.

**136. Какие аргументы использует маркетинг для характеристики уровня функционирования территорий?**

А) Состояние и динамика благосостояния, производства, инфраструктуры;\*

В) Количество приезжающих туристов и стоимостный объем оказываемых им услуг;

С) Потребительские характеристики жилищного фонда, коммунальных услуг, благоустройства;

Д) Возможность самофинансирования территорий.

**137. Услуги брокеров, работающих на фондовой бирже относятся к:**

А) Финансовому предпринимательству;\*

В) Коммерческому предпринимательству;

С) Производственному предпринимательству;

Д) Консультативному предпринимательству.

**138. В современных условиях материальная ответственность предпринимателя обеспечивается за счет:**

А) Сложившегося рынка капитала;\*

В) Ужесточения правового режима предпринимательской деятельности;

С) Увеличения числа фирм с неограниченной имущественной ответственностью собственников;

Д) Верного ответа нет.

**139. Что такое территориальный маркетинг?**

А) Это маркетинг в интересах территории и территориальных субъектов, осуществляемый как в ее пределах, так и за ее пределами;\*

В) Это международный маркетинг, маркетинг во внешней торговле;

С) Это маркетинг территорий и маркетинг на территориях;

Д) Это маркетинг предприятий территории.

**140.** Отсутствие необходимости в проведении маркетинговых исследований сегментов рынка и планирования в разбивке по этим сегментам способствует снижению затрат на маркетинговые исследования и управление производством товара. Какому стратегическому охвату рынка соответствует данное определение?

- A) Недифференцированный маркетинг;
- B) Дифференцированный маркетинг;
- C) Концентрированный маркетинг;
- D) Соответствует всем трем ответам.

**141.** В каком случае имеет место «рынок покупателя»?

- A) Предложение товаров превышает величину спроса на рынке;\*
- B) Спрос совпадает с объемами предложения на рынке;
- C) Снижение или полное отсутствие спроса на рынке в связи с ожидающимся перелом цен;
- D) Спрос на товары выше объемов предложения.

**142.** К характеристикам рыночной конъюнктуры не относится:

- A) Конъюнктура является величиной постоянной;\*
- B) Предметом изучения является рынок;
- C) Элементами рыночной конъюнктуры являются спрос, предложение и цены;
- D) Конъюнктура рынка охватывает весь процесс воспроизводства.

**143.** Объектами сегментации рынка сбыта являются:

- A) Группы потребителей, группы продуктов (товаров, услуг), предприятия;\*
- B) Группы юридических лиц, физических лиц, группы не материальных товаров;
- C) Товары, услуги, предприятия;
- D) Конкуренты, товары, потребители;

**144.** Сегментирование по поведенческому признаку

- A) Связано с разделением потребителей на группы в зависимости от их знания товара, отношения к нему, реакции на товар на месте продажи и характера его использования;\*

В) Может помочь компании расширить спектр использования товара;

С) Это группировка конкурентов по факторам конкурентоспособности в продвижении на рынок;

Д) Заключается в разделении рынка на потребительские группы на основе таких демографических переменных.

**145. Сегментация рынка – это:**

А) Процесс деления рынка на группы потребителей по заранее определенным признакам;\*

В) Группировка продавцов по заранее определенным критериям;

С) Группировка предприятий сферы производства по их размеру;

Д) Выделение квоты покупок на международном рынке.

**146. Чаще всего объектом сегментации является**

А) Потребитель;\*

В) Товар;

С) Конкурент;

Д) Поставщик.

**147. Конъюнктура рынка – это:**

А) Ситуация на рынке, сложившаяся под воздействием комплекса факторов;\*

В) Емкость рынка;

С) Насыщенность рынка;

Д) Внутрифирменная ситуация;

**148. Защита прав потребителей регулируется законодательством, которое состоит из Законов Республики Узбекистан ...**

А) «О защите прав потребителей», «Об обращениях граждан», «Об охране здоровья граждан», «О качестве и безопасности пищевой продукции»;\*

В) О семейном предпринимательстве, «О метрологии», «О защите прав потребителей», «Об обращениях граждан», «О защите прав потребителей»;

С) «О налоговом консультировании», «О сертификации продукции и услуг», «О стандартизации», «О защите прав потребителей»;



Д) «О лицензировании отдельных видов деятельности», «О государственной налоговой службе» «О защите прав потребителей».

**149. Какая модель покупательского поведения отражает связь между побудительными факторами маркетинга (товар, цена, сбыт, продвижение) и ответной реакцией потребителей.**

- А) Черный ящик;\*
- В) Экономическая модель;
- С) Социологическая модель;
- Д) Психологическая модель покупательского поведения.

**150. Что является задачей товарной политики?**

- А) Управление жизненным циклом товаров и их конкурентоспособностью;\*
- В) Поиск потребителей, желающих приобрести товар;
- С) Производить как можно больше товаров;
- Д) Продвижение товара на рынке.

**151. По цели применения товары делятся на ?**

- А) Товары потребительского и товары производственного назначения;\*
- В) Товары спроса и товары предложения;
- С) Одноразовые и многоразовые товары;
- Д) Товары опта и товары розницы.

**152. Что такое товарная политика фирмы?**

- А) Комплекс решений по разработке и выводу товара на рынок;\*
- В) План маркетинговых действий, который составляет фирма;
- С) Действия, направленные на продажу произведенных товаров;
- Д) Одна из маркетинговых деятельностей фирмы.

**153. Укажите элемент, входящий в товарную политику.**

- А) Формирование товарного ассортимента;\*
- В) Формирование товара для транспортировки;
- С) Отбор и подготовка товарной продукции для демонстрации;
- Д) Разработка стратегии для получения большей прибыли.

**154. Какой элемент в системе фирменный стиль является основным?**

- A) Товарный знак;\*
- B) Фирменные константы;
- C) Логотип;
- D) Фирменный цвет.

**155. Что подлежит юридической регистрации?**

- A) Товарный знак;\*
- B) Товарная марка;
- C) Фирменный цвет;
- D) Логотип.

**156. Что такое жизненный цикл товара?**

- A) Время от выхода товара на рынок до его ухода с рынка;\*
- B) Срок годности товара;
- C) Кругооборот товара;
- D) Процесс производства товара.

**157. Назовите правильную последовательность жизненного цикла товара.**

- A) Внедрение, рост, зрелость, упадок;\*
- B) Внедрение, рост, насыщение, зрелость, упадок;
- C) Рост, внедрение, зрелость, упадок;
- D) Внедрение, зрелость, рост, упадок.

**158. Какая группа потребителей очень склонны к новизне и риску?**

- A) Суперноваторы;\*
- B) Новаторы;
- C) Консерваторы;
- D) Обыкновенные потребители.

**159. Какой этап жизненного цикла товара обычно характеризуется максимально низким ценой?**

- A) Упадок;\*
- B) Рост;
- C) Зрелость;
- D) Насыщение

**160. Опасность потери контроля над конечным уровнем цен на свою продукцию возникает при:**

- А) Использовании дифференцированных торговых скидок и надбавок;\*
- В) Государственном регулировании цен;
- С) Оптовой торговле;
- Д) Отказе фирмы-производителя от реализации своей продукции только через сеть фирменных торговых центров.

**161. Политика цен — это:**

- А) Общие принципы деятельности фирмы в сфере установления цен;\*
- В) Набор методов деятельности фирмы в сфере установления цен;
- С) Максимизация прибыли;
- Д) Установление цен на основе анализа возможных последствий каждого варианта;
- Е) Цены.

**162. Относительный выигрыш характеризует:**

- А) Степень влияния роста объемов продаж на величину прибыли фирмы;\*
- В) Уровень рентабельности продаж;
- С) Уровень рентабельности операций;
- Д) Уровень рентабельности активов фирмы.

**163. Ценовая стратегия «снятие сливок» подразумевает:**

- А) Продажу нового товара по повышенным ценам;\*
- В) Сезонную распродажу;
- С) Установление высокой цены на этапе спада;
- Д) Установление минимальной цены для завоевания рынка.

**164. При завоевании лидерства по показателям доли рынка фирма ориентируется на издержки:**

- А) Переменные;\*
- В) Постоянные;
- С) Коммерческие;
- Д) Основные.

**165. Стратегия «ценового прорыва» успешна, когда:**

- А) Фирма имеет прекрасную репутацию;\*
- В) Фирма предлагает уникальный товар;

С) Фирмы-конкуренты не могут снизить цену;

Д) Фирмы-конкуренты снизят цену.

**166. Выбор товара в качестве «убыточного лидера продаж» эффективно, когда:**

А) Покупатель реагирует на уровень цен;\*

В) Прибыльность продажи высока;

С) Товар не пользуется спросом у населения;

Д) Покупатель не реагирует на уровень цен.

**167. Стратегия «ценового прорыва» рациональна для**

А) Недорогих товаров;\*

В) Престижных товаров;

С) Дорогих товаров;

Д) Товаров разовой покупки.

**168. Согласованная совокупность решений, благодаря которым политика цен реализуется на практике это ...**

А) Стратегия ценообразования;\*

В) Стратегия стабилизации;

С) Стратегия ценового прорыва;

Д) Ценовая стратегия.

**169. Ценовая конкуренция – это...**

А) Конкурентная борьба посредством изменения цен на товары;\*

В) Экономическая ситуация, складывающаяся на рынке и характеризующаяся уровнями спроса и предложения, рыночной активностью, ценами и т.д.;

С) Одна из главных составляющих маркетинговой деятельности, роль которой все более возрастает;

Д) Установление на товары предприятия таких цен и такое;

Е) Варьирование ими в зависимости от положения на рынке.

**170. Что такое коммуникация?**

А) Это комплекс деятельности, с помощью которой организации бизнеса или любые другие осуществляют обмен ценностями между собой и своими потребителями;\*

В) Это процесс, в результате которого должно достигаться однозначное восприятие коммуникационного сообщения субъектами, его посылающими и получающими;

С) Набор откликов получателя, возникших в результате контакта с обращением реклама; пропаганда; стимулирование сбыта;

Д) Личная продажа.

**171. Укажите, что означает маркетинговая коммуникационная политика:**

А) Предоставление различных услуг;\*

В) Совокупность способов продвижения товаров на рынок;

С) Способ поднятия качества товара;

Д) Ранжирование субъектов рынка.

**172. К средствам рекламы относится:**

А) Установление связей с прессой;\*

В) Витрины магазинов;

С) Купоны;

Д) Лотереи.

**173. Какая реклама приобретает особую значимость на этапе роста жизненного цикла товара, приобретает реклама:**

А) Информативная;\*

В) Увещательная;

С) Напоминающая;

Д) Подкрепляющая.

**174. К существенным факторам, которые определяют объем рекламных затрат организации не принято относить...**

А) Состояние товарного рынка;\*

В) Фазу жизненного цикла рекламируемого товара;

С) Состояние валютного курса;

Д) Финансовые возможности организации.

**175. Интернет как средство маркетинговых коммуникаций реализует коммуникативную модель...**

А) «многие - многим»;\*

В) «один - многим»;

С) «один - одному»;

Д) «многие - одному»;

**176. Неличный характер маркетинговой информации означает:**

А) Отсутствие имени фирмы, организующей коммуникацию;\*

В) Обращение к большой аудитории с одним предложением;

С) Отсутствие у фирмы “общественного лица”;

Д) Все ответы верны.

**177.Реклама как инструмент маркетинговых коммуникаций является ... коммуникацией.**

А) Неличной;\*

В) Неоплачиваемой;

С) Многофункциональной;

Д) Двухсторонней.

**178.В каком году и где учрежден орган общественного саморегулирования рекламы Европейский Альянс по стандартам в рекламе (EASA)?**

А) В 1992 году в г. Брюсселе;\*

В) В 1999 году в г. Москве;

С) В 1945 г. В г.Нюрнберге;

Д) В 1995 году в г. Лондоне;

**179.Как называется вид рекламы, которая предназначена для создания избирательного спроса на товары и услуги на этапе роста?**

А) Информативная реклама;\*

В) Увещательная реклама;

С) Напоминающая реклама;

Д) Стимулирующая реклама.

## ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Конституция Республики Узбекистан. Т.: «Узбекистан», 2014 г.
2. Гражданский Кодекс Республики Узбекистан. –Т.: «Адолат», 1996 г. 557 с.
3. Закон Республики Узбекистан « О естественных монополиях» 19 августа 1999 г., № 815-І.
4. Закон Республики Узбекистан «О Конкуренции» 5 декабря 2011 г.  
Указ Президента Республики Узбекистан «О перспективных направлениях развития промышленного сектора Республики Узбекистан на 2011-2015 годы» от 2010 года 15 декабря. ПК-1442.
6. Закон Республики Узбекистан “О стимулировании развития малого бизнеса и частного предпринимательства”. Т.: «Узбекистан», 1995.
7. Закон Республики Узбекистан «О Рекламе» 25 декабря 1998 г., № 723-І.
8. Каримов И.А. Наша главная цель – демократизация и обновление общества, реформирование и модернизация страны / В кн.: Узбекский народ никогда и ни от кого не будет зависеть – т.13. – Т.: «Узбекистан», 2005.
9. Каримов И.А. Укрепление законодательной базы развития страны – основной критерий нашей деятельности / В кн.: Человек, его права и свободы – высшая ценность. – т.14. – Т.: «Узбекистан», 2006.
10. Каримов И.А. Гарантия нашей благополучной жизни – построение демократического правового государства, либеральной экономики и основ гражданского общества / В кн.: Либерализация общества, углубление реформ, повышение духовности и уровня жизни народа – критерий и цель всей нашей деятельности. – т. 15. – Т.: «Узбекистан», 2007.
11. Каримов И.А. Обеспечение приоритета интересов человека – главная цель всех проводимых реформ и преобразований / В кн.: По пути модернизации страны и устойчивого развития экономики. – т. 16. –Т.: «Узбекистан», 2008.

12. Каримов И.А. Мировой финансово-экономический кризис, пути и меры по его преодолению в условиях Узбекистана. – Т.: «Узбекистан», 2009.

13. Каримов И.А. 2012 год станет годом поднятия на новый уровень развития нашей Родины. Доклад на заседании Кабинета Министров, посвященном основным итогам 2011 года и приоритетам социально-экономического развития на 2012 год.

14. Каримов И.А. «2014 год станет годом развития страны высокими темпами, мобилизации всех возможностей, последовательного продолжения оправдавшей себя стратегии реформ». Доклад на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития в 2013 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2014 год.

15. Каримов И.А. Создание в 2015 году широких возможностей для развития частной собственности и частного предпринимательства путем осуществления коренных структурных преобразований в экономике страны, последовательного продолжения процессов модернизации и диверсификации – наша приоритетная задача. Доклад на заседании Кабинета Министров, посвященном итогам социально-экономического развития в 2014 году и важнейшим приоритетным направлениям экономической программы на 2015 год. 2015 год.

16. Йулдашев Н.Қ., Азларова М.М., Ходжамуратова Г.Ю. “Менежмент ва маркетинг асослари”, (Укув кулланма).-Т.: ТДИУ, 2010. -265 бет.

17. Косимова Д.С. Менежмент назарияси: дарслик.-Т.: Тафаккур бустони. 2011. 335 бет.

18. Азларова М.М. “Менежмент ва маркетинг асослари”. Укув-услугий мажмуа. Т.: ТДИУ, 2012.

19. Иваньков А.Е., Иванькова М.А. Менеджмент: Учебный минимум. – М.: «Юриспруденция», 2010. – 32 с.

20. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. Учебник, - СПб. Питер, 2010. – 512 с.

21. Кане М. М., Иванов Б, В., Корешков В.Н., Схиртладзе А.Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебное пособие. 2010. – 560 с.



22. Маркова В.Д. Маркетинг, менеджмент: учебное пособие – М.: «Омега»-Л»2011 .204 с.
23. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2010. – 497 с.
24. Багиев Г.Л. Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг, Учебник. – СПб.: Питер, 2010 – 736 стр.
25. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 496 с.
26. Басовский Л.Е. Маркетинг: Курс лекции. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 219 с.
27. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики: Учебник/ В.И. Беляев – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2011д. – 680 с.
28. Букин С.О. Основы маркетинга в вопросах и ответах. Учебник. Феникс, 2012. – 154 .
29. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник. -М.: Экономист, 2012 - 288 с.
30. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. 11изд. (Серия» Теория и практика менеджмента»)/ Ф. Котлер. - Б.м.: СПб:Питер, 2010. - 800 с.
31. Мескон М.Х., Альбер М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2010. 903 стр.
32. Друкер Питер Ф. Менеджмент: задачи, обязанности, практика: - М.: “И. Д. Вильямс”, 2012. - 992 с.
33. Гусоров Ю.В. Менеджмент рекламы: Учеб. пособие. - М.: «Экономика», 2012. - 527 стр.
34. Виртуальные бизнес-организации / Катаев А.В 2011.
35. Институциональные формы организации общественного сектора экономики : Учебное пособие / О. Б. Макеева. Воронеж 2010.
36. Конкурентоспособность предприятия: Учебное пособие / Чайникова, Л.Н., Чайников В.Н. Тамбов: ТГТУ, 2011.
37. Менеджмент корпорации и корпоративное управление / А. Н. Асаул, В. И. Павлов, Ф. И. Бескиерь, О. А. Мышко.- СПб.: Гуманистика, 2010.
38. Планирование на предприятии. / Непомнящий Е.Г. Таганрог: ТИУиЭ, 2011.

39. Стратегический менеджмент: Арутюнова Д.В. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010.

40. Управление малым предприятием: менеджмент и маркетинг: Под ред. И.В.Мишуровой. Ростовский государственный экономический университет «РИНХ». – Ростов н/Д, 2008.

41. Гулямов С.С., Семенов Б.Д «Основы современного менеджмента», Ташкент 2007г.

42. Аренков И.А., Багиев Е. Г. Бенчмаркинг и маркетинговые решения. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2009г.

43. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2009.

44. Мескон М.Х. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: Дело, 2005.

45. Цветков А.Н., Пужаев А.В., Салимьянова И.Г., Федулова Е. В. Менеджмент: Учеб.- метод. пособие. — СПб.: СПбГИЭУ, 2007.

46. Акофф Р. Акофф о менеджменте / Пер. с англ.; Под ред. Л. А. Волковой - СПб.: Питер, 2008.

47. Менеджмент / Пер с фр.; Под ред. Д. О. Ямпольской. — СПб.: ИД «Нева», 2009.

48. Киржнер Л.А., Киенко Л.П. Менеджмент организаций — М: КНТ, 2009.

49. Лазарев В. Н. Управленческие решения. — Ульяновск: УлГТУ, 2011

50. Дашкова, Е.С. Мотивация трудовой деятельности / Е.С Дашкова. -М.: Альфа - Пресс, 2009. - 336

#### **Интернет ресурсы:**

- [www.smartcat.ru](http://www.smartcat.ru)
- [www.infomanagement.ru](http://www.infomanagement.ru)
- [www.nashol.com](http://www.nashol.com)
- [www.knigaklub.ru](http://www.knigaklub.ru)
- [www.aup.ru](http://www.aup.ru)
- [www.gov.uz](http://www.gov.uz)
- [www.mezon.uz](http://www.mezon.uz)
- [www.rbs.uz](http://www.rbs.uz)
- <http://good-business.ru>

- <http://infomanagement.ru>
- <http://theory-management.ru>
- <http://www.moreinfo.uz/material/194>
- <http://bankir.ru/publikacii/slovar/e>
- [http://buhgalterskiy\\_slovar.academic.ru](http://buhgalterskiy_slovar.academic.ru)
- <http://marketing-tut.ru>
- [besonus.narod.ru](http://besonus.narod.ru). [management-study/metody-upravleniy](http://management-study/metody-upravleniy)
- <http://bibliofond.ru>
- <http://state.rin.ru>
- <http://farishta.uz>
- [www.klubok.net](http://www.klubok.net)
- [www.rae.ru](http://www.rae.ru)
- [«http://www.bgak.unibel.by/ych\\_mat/marketing/vved\\_1\\_4.html»](http://www.bgak.unibel.by/ych_mat/marketing/vved_1_4.html)

4.html»

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
---------------	---

### **Тема 1. Предмет, объект и методы дисциплины «Менеджмент. Маркетинг»**

1.1.Сущность, понятие, цели изучения дисциплины «Менеджмент. Маркетинг» объект и субъект менеджмента.....	5
1.2.Аналитические методы предмета менеджмент. Связь дисциплины с другими предметами.....	8
1.3.Роль малого бизнеса и предпринимательства в развитии экономики и обеспечения занятости населения.....	11

### **Тема 2. Эволюция возникновения и развития теории управления**

2.1.Основные направления теории управления.....	15
2.2.Сущность теории Ф. Тейлора. Принципы представителя научного менеджмента Г. Эмерсона.....	17
2.3.Принципы представителя административного менеджмента А. Файоля.....	21
2.4.Современный менеджмент. Теории Саймона, Друкера.....	25
2.5.Основные принципы менеджмента Средней Азии. Формирование теории менеджмента в Узбекистане.....	29

### **Тема 3. Цели и функции менеджмента**

3.1.Цели управления и основные требования к ним. Иерархия целей в МВО.....	33
3.2.Текущие и перспективные цели, проблемные и инновационные цели, “иерархия целей” и дерево целей.....	35
3.3.Сущность, понятие функции управления и их составная структура.....	37

## **Тема 4. Организационные структуры управления**

4.1.Понятие организационной структуры управления.....	41
4.2.Способы организации структур управления, формы и пути их развития.....	44
4.3.Сущность и понятие новых видов фирм в условиях мирового финансово-экономического кризиса.....	61

## **Тема 5. Методы управления**

5.1.Понятие и классификация методов менеджмента. Множественность методов менеджмента и разные подходы к их классификации.....	64
5.2.Организационно - административные методы управления и их формы проявления. Три типа подчинения.....	68
5.3.Сущность и задачи экономических методов управления..	71
5.4.Сущность, понятие и виды финансовых средств в управлении экономики государства.....	74
5.5.Основные цели социально-психологических методов. Социология и технология управления, методы социологических правлений.....	77

## **Тема 6. Менеджер и его функции**

6.1.Менеджер и требования предъявляемые к нему. Уровни менеджера по степени управления.....	89
6.2.Способы управления и делопроизводство менеджера. Типы менеджеров.....	92
6.3.Теория темпераментов Гиппократа. Требования предъявляемые к руководителю по исследованию М.Вудкока и Д.Фрэнсиса.....	94
6.4.Критерии определяющие качественные способности менеджера. Способности менеджера эффективно управлять.....	97

## **Тема 7. Управленческие решения**

7.1.Сущность принятия управленческих решений в менеджменте и требования предъявляемые к ним.....	102
7.2.Классификация управленческих решений.....	106
7.3.Консенсусные принципы и коллегиальные принятия управленческих решений .....	113
7.4.Разработки управленческих решений. Этапы рационального решения проблемы.....	117
7.5.Организация и контроль исполнения решений, руководство исполнения управленческих решений.....	124

## **Тема 8. Управление производством**

8.1.Понятие и сущность управления производством. Две стороны управления производством.....	131
8.2.Понятие объекта и субъекта в управлении производством. Сущность факторов в управлении производством.....	134
8.3.Управление качеством продукции и факторы, влияющие на качество выпускаемой продукции. Менеджмент качества.....	136

## **Тема 9. Планирование и управление трудовым коллективом**

9.1.Понятия управления трудовым коллективом. Сущность и виды управления человеческими ресурсами.....	144
9.2.Система и принципы управления персоналом, особенности управления человеческими факторами.....	149
9.3.Этапы планирования персоналом. Выявление и планирование спроса на человеческие ресурсы.....	154
9.4.Подбор расстановка и подготовка кадров и их эффективность управления.....	156
9.5.Основные виды оценки управленческих кадров.....	160

## **Тема 10. Мотивация в менеджменте**

10.1.Сущность и понятие мотивации. Потребность и ее классификация.....	165
10.2.Особенности управления мотивациями. Теории мотивации.....	173
10.3.Модели и стратегии мотивации. Подходы выбора стратегии мотивации.....	188

## **Тема 11. Коммуникации в управлении**

11.1.Понятие и роль системы информации в управлении. Виды информации в управлении и их классификации.....	197
11.2.Информационные системы управления. Информационное обеспечение управленческой деятельности как главная задача коммуникации.....	203
11.3.Межличностные и организационные коммуникации в управлении; Коммуникация как важное связующее звено в осуществлении управленческой деятельности организации...208	
11.4.Коммуникационный процесс и его этапы. Организация делопроизводства.....	214

## **Тема12. Концепции маркетинга**

12.1.Понятие и сущность маркетинга. способы, цели и задачи маркетинга.....	222
12.2.Повышение качества уровня жизни населения. Стимулирование спроса внутреннего рынка в условиях модернизации экономики.....	227
12.3.Эволюция концепции маркетинга.....	232
12.4.Функции и принципы маркетинга.....	239

## **Тема13.Информационное обеспечение в системе маркетинга**

13.1.Маркетинговая информация, виды и их классификация.....	242
13.2.Система и модель маркетинговой информации.....	248

13.3.Современные элементы маркетинговой информационной системы. Методы получения маркетинговой информации.....	249
13.4.Кабинетные полевые исследования рынка. Интернет информации коммерческие каналы.....	251

#### **Тема 14.Маркетинговая среда**

14.1.Понятие маркетинговой среды предприятия, сущность и основные характеристики.....	258
14.2.Факторы маркетинговой среды непосредственного окружения.....	261
14.3.Факторы маркетинговой среды косвенного влияния.....	264

#### **Тема 15. Комплексное исследование рынка**

15.1.Понятие товарного рынка и их классификация. Формы и методы анализа конъюнктуры и ее показатели.....	270
15.2.Группы показателей конъюнктуры по отраслям. Выбор целевых сегментов рынка.....	276
15.3.Виды стратегии охвата рынка. Моделирование поведения потребителей.....	282
15.4.Потребительская панель. Модель процесса покупки товаров производственного назначения.....	289
15.5.Права потребителей. Закон «О защите прав потребителей». Суверенитет потребителя.....	291

#### **Тема 16. Товарная политика в системе маркетинга**

16.1.Товарная политика как ключевое место в системе маркетинговой деятельности. Основные составляющие настоящего товара. Три уровня товара.....	298
16.2.Маркетинговая деятельность и жизненный цикл товара.....	307
16.3.Внедрение отраслевых программ по переходу на международные стандарты качества, обеспечение стабильности внутренних и внешних рынков.....	316



16.4.Стратегия разработки нового товара. Этапы процесса разработки нового товара. Групповая динамика потребителей.....	319
--	-----

### **Тема 17. Ценовая политика в системе маркетинга**

17.1.Ценовая политика в системе маркетинга. Факторы ценообразования. Модель спроса и предложения.....	329
17.2.Ценовая и неценовая конкуренция. Методология ценообразования.....	335
17.3.Стратегии ценообразования.....	346

### **Тема 18. Коммуникационная политика в маркетинге**

18.1.Связь с общественностью (публик рилейшенз) и ее сущность. Понятия коммуникационной политики.....	356
18.2.Основные направления связи с общественностью. Реклама и средства рекламы и этапы ее создания. Разработка бюджета рекламы.....	365
18.3.Стимулирование сбыта в маркетинге. Методы стимулирования потребителей.....	375

<b>Глоссарий.....</b>	<b>382</b>
<b>Тесты.....</b>	<b>399</b>
<b>Использованная литература.....</b>	<b>435</b>

## MUNDARIJA

Kirish.....	3
-------------	---

### **I bob. Menejment.Marketing fanning predmeti, obekti va metodi**

1.1.“Menejment. Marketing” fanining asosi va tushunchalari. Menejment fa’ning obyekti va subyekti.....	5
1.2. Menejment fa’ning tahliliy uslublari. Fa’ning boshqa yo’nalishlar bilan aloqasi.....	8
1.3.Kichik biznes va xususiy tadbirkorlikning iqtisodiyot rivojidadagi va aholi bandligidagi o’rni.....	11

### **II bob. Menejment nazariyasining paydo bo’lish evolutsiyasi va rivojlanishi**

2.1.Boshqaruv nazariyasining asosiy yo’nalishlari.....	15
2.2.Teylor nazariyasi tushunchasi. Ilmiy menejment vakili G.Emerson prinsiplari.....	17
2.3.Ma’muriy menejment vakili A.Fayolning prinsiplari.”Insoniy munosabatlar” maktabi vakili D. Mak-Gregor va uning “X va Y” nazariyasi.....	21
2.4.Zamonaviy menejment. Saymon, Druker nazariyasi.....	25
2.5.O’rta Osiyo menejmentining asosiy tamoyillari. Menejment nazariyasining O‘zbekistonda shakllanishi.....	29

### **III bob.Menejment maqsadi va funksiyalari**

3.1.Boshqaruv maqsadlari va ularga talab. Maqsadlar ierarxiyasi.....	33
3.2.Quyidagi va istiqbolli maqsadlar. Muammoli va innovatsion maqsadlar,maqssadlar ierarxiyasi va maqsad ”daraxti”. Maqsadni boshqarish bosqichlari.....	35
3.3.Boshqaruv vazifasi tushunchasi va asosi ularning asosiy tuzilmasi.....	37

## **IV bob. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalari**

4.1.Boshqaruv tashkiliy tuzilmasi tushunchasi.....	41
4.2.Boshqaruv tuzilmasining tashkiliy turlari. Boshqaruv tuzilmalarining salbiy va ijobiy tomonlari.....	44
4.3.Boshqaruv turlari, tuzilmalarini tashkillashtirish va ularni rivojlantirish yo‘llari.....	61

## **V bob. Boshqaruv usullari**

5.1.Menejment usullarining tushunchasi va tasnifi. Menejment usullarining ko‘p qirraliligi va ularning tasniflanishiga turli yondashuvlar.....	64
5.2.Tashkiliy-ma‘muriy boshqaruv uslublari va uslubning 3xil ko‘rinishi. Bo‘yinishning 3 toifasi.....	68
5.3.Iqtisodiy uslublarning tushunchasi va vazifalari.....	71
5.4.Davlat iqtisodiyotini boshqaruvda moliyaviy resurslarning tushunchasi va turlari.....	74
5.5.Ijtimoiy-psihologik uslubning asosiy maqsadi. Ijtimoiy boshqaruv, boshqaruv texnologiyasi, ijtimoiy boshqaruv uslublari.....	77

## **VI bob. Menejerni rahbarlik uslubi va boshqaruvdagi o‘rni**

6.1.Menejer va unga yuklatiladigan talablar. Boshqaruv darajasi bo‘yicha menejerlik toifalari.....	89
6.2.Menejning boshqaruv va ish olib borish uslublari. Menejer turlari.....	92
6.3.Gippokratning temperament nazariyasi. M.Vudkok va D.Frensislarning izlanishlaridan kelib chiqqan holda menejerga yuklatiladigan talablar.....	94
6.4.Menejning qobiliyatini aniqlovchi yo‘llar. Samarali boshqaruv qobiliyati. Menejning shaxsiy va professional hislatlari.....	97

## **VII bob. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish**

7.1.Menejmentda boshqaruv qarorlarining qabul qilinishining asosi va ularga qo‘yiladigan talablar.....	102
--	-----

7.2.Menejmentda boshqaruv qarorlarining tasnifi.....	106
7.3.Menejmentda konsensus prinsipi va boshqaruv qarorlarining jamoaviy qabul etilishi.....	113
7.4.Menejmentda boshqaruv qarorlarining ishlanmalari. Ratsional qarorning bosqichlari.....	117
7.5.Qarorning bajarilishini tashkillashtirish va tekshirish, boshqaruv qarorlari bajarilishi qo‘llanmasi.....	124

### **VIII bob. Ishlab chiqarishni bo‘shqarish**

8.1.Ishlab chiqaruvni boshqarishning asosi va tushunchasi. Ishlab chiqaruvni boshqarishning ikki tomoni.....	131
8.2.Ishlab chiqaruvni boshqarishdagi obyekt va subyekt tushunchalari.....	134
8.3.Mahsulotning sifatini nazorat qilish va ishlab chiqarilayotgan mahsulotning sifatiga ta’sir ko‘rsatuvchi omillar. Sifat menejmenti.....	136

### **IX bob. Mehnat jamoasini rejalashtirish va boshqarish**

9.1.Mehnat jamoasini boshqarish tushunchasi. Insoniy resurslarni boshqarish tushunchasi.....	144
9.2.Jamoani boshqaruv tartibi va prinsiplari, insoniy resurslarni boshqarishning o‘ziga xosligi.....	149
9.3.Jamoaviy rejalashtirishning bosqichlari. Insoniy resurslarga bo‘lgan talabning aniqlanishi va rejalashtirilishi.....	154
9.4.Kadrlarni tanlash va tayyorlash. Jamoani boshqarishning samaradorligi.....	156
9.5.Boshqaruv kadrlarining baholash turlari.....	160

### **X bob. Menejmentda motivlashtirish**

10.1.Motivlashtirishning asosi va tushunchasi. Iqtiyoj va uning tasnifi.....	165
10.2. Motivlashtirishni boshqaruvning o‘ziga xosligi. Qiziqish nazariyasi.....	173

10.3.Motivlashtirishning modellari va strategiyasi.Qiziqtirish strategiyasini tanlashdagi yonda.....	188
--	-----

## **XI bob. Boshqarishda axborot va kommunikasiya**

11.1.Ma'lumot tizimining boshqaruvdagi o'rni va tushunchasi. Boshqaruv tizimidagi informatsion aloqalar. Boshqaruvdagi ma'lumot turlari va ularning tasnifi.....	197
11.2.Boshqaruvning informatsion tizimi. Boshqaruv tizimida ma'lumot ta'minoti aloqatizimining asosiy vazifasi.....	203
11.3.Shahslar o'rtasidagi aloqalarning boshqaruvdagi o'rni. Tashkiliy aloqa tizimining tashkilotda boshqaruv faoliyatini amalga o'shirdidagi asosiy qism.....	208
11.4.Aloqa tizimi rivojlanishi va uning bosqichlari. Ishlab chiqarishni tashkillashtirish.....	214

## **XII bob. Marketingning nazariy asoslari**

12.1.Marketing asosi va tushunchasi,vazifalari, maqsadi va usullari.....	222
12.2.Aholi yashash tarzining sifatini o'shirdirish. Iqtisodiyotni takomillashtirish jarayonida ichki bozordagi talabning kuchaytirilishi....	227
12.3.Marketingtushinchasining evolutsiyasi.....	232
12.4.Marketingvazifalari va prinsiplari.....	239

## **XIII bob. Marketing tizimida axborot ta'minoti**

13.1.Marketing axborot turlari va ularning tasnifi.....	242
13.2.Marketing axborot tizimi, marketing axborot modeli.....	248
13.3.Zamonaviy marketing axborot tizimining elementlari. Marketing axborotini olish yo'llari.....	249
13.4.Maydondagi izlanishlar va bozorni o'rganish. Internet axborotlat va savdo kanallari.....	251

## **XIV bob. Marketing muhiti**

14.1.Kochananing marketing muhiti, tushunchasi va asosiy xarakteristikalar.....	258
14.2.Marketing mikro-muhiti .....	261
14.3.Marketing makro-muhiti.....	264

## **XV bob. Bozorni va iste'molchilarni o'rganilishi**

15.1. Tovar bozori tushunchasi va uning tasnifi. Konyunkturaning tahliliy turlari va uslublari va uning ko'rsatkichlari.....	270
15.2.Konyunktura ko'rsatkichlarining sohalar bo'yicha guruhlanishi. Bozorning maqsadli segmentini tanlash.....	276
15.3.Bozor qoplab olish strategiyasi turlari. Iste'molchilar xulqini modellashtirish.....	282
15.4.Iste'molchilik paneli. Ishlab chiqarishga mo'ljallangan mahsulotlarning sotib olish jarayoni.....	289
15.5.Iste'molchilar huquqi." Iste'molchilar huquqini himoya qilish" to'g'risidagi qonun. Iste'molchining mustaqilligi (suvereniteti)...	291

## **XVI bob. Marketing tizimida tovar siyosati**

16.1.Tovar siyosati marketing tizimidagi asosiy kalit sifatida. Xaqiqiy tovarning asosiy tarkibiyliigi. Tovarning 3 bosqichi.....	298
16.2.Marketing faoliyati va tovarning umri davomiyligi. Tovarning bozorga kiritilishi yoki bozorga chiqishi. O'sish davri - ishlab chiqarish kuchlarining toliq yuklatilishi.....	307
16.3.Xalqaro sifat standartlariga o'tishda sohaviy dasturlarni kiritish, ichki va tashqi bozorlardagi barqarorlikni ta'minlash.....	316
16.5.Yangi tovar ishlab chiqarilishi strategiyasi. Yangi tovar ishlab chiqarish jarayonlari. Iste'molchilarning guruhli dinamikasi.....	319

## **XVII bob. Marketing tizimidagi narx siyosati**

17.1.Narx tizimining omillari.Talab va taklif modeli.....	329
17.2.Narxli va narxsiz raqobat. Narx tuzilishining metodologiyasi.....	335

17.3.Narx belgilash strategiyasi.....	346
---------------------------------------	-----

### **XVIII bob. Marketingda kommunikasion siyosat**

18.1.Jamoat bilan aloqa qilish (publik rileyshena) va uning asosi. Kommunikasion siyosat tushunchasi.....	356
18.2.Jamoat bilan aloqa qilishning asosiy yo‘nalishlari. Reklama va reklama vositalari. Reklama yaratilishining bosqichlari. Reklama budjetini tuzish.....	365
18.3.Sotuvning marketingda kuchaytirilishi. Xaridorlarni qo‘zg‘atish uslublari.....	375
<b>Glossariy.....</b>	<b>382</b>
<b>Testlar.....</b>	<b>399</b>
<b>Foydalanilgan adabiyotlar.....</b>	<b>435</b>

## CONTENTS

<b>Instruction</b> .....	3
--------------------------	---

### **Theme 1. Subject, method and object of the “Management. Marketing” discipline**

1.1. Essence, conception, aim of studying the “Management. Marketing” discipline. Object and subject of management.....	5
1.2. Analytic methods of the subject of management. Connection of discipline with other subjects.....	8
1.3. The role of a small business and entrepreneurship in economy development and in providing employment.....	11

### **Theme 2. Evolution of appearance and development of management theory**

2.1. Main directions of management theory.....	15
2.2. Essence of F. Taylor’s theory. Principles of representative of science management of G. Emerson.....	17
2.3. Principles of representative of administrative management – A. Faol. Representative of the school “human’s relationships” – D. Mac-Gregor and his theory X and Y.....	21
2.4. Modern management. Saymon’s and Drucker’s theory.....	25
2.5. Main principles of management In Central Asia. Organizing theory of management in Uzbekistan.....	29

### **Theme 3. The aims and functions of management**

3.1. Aims of management and main demands to them. Hierarchy of aims in MBO (management by objectives).....	33
3.2. Current and perspective aims, problem and innovation aims, “hierarchy of aims” and tree of aims. Degrees of manage of aims.....	35
3.3. Essence, the definition of management function and their structure and exact functions of management.....	37



## **Theme 4 . Organization structures of management**

4.1.Defenition of organization structure of management.....	41
4.2.Organization kinds of structure of management. Positive and negative sides of structure of management.....	44
4.3.Methods of organization management structure, forms and ways to development.....	61

## **Theme 5. Methods of Management**

5.1.Definition and classification of methods of management. Plurality of methods of management and different approach to their classifications.....	64
5.2.Organization-administrative methods of management and forms of processing organization- administrative methods. Three types of submission.....	68
5.3.Essence and tasks economic methods of managment.....	71
5.4.Essence, definition and kinds of finance tools in government management of economy.....	74
5.5.Main aims of social-psychological methods. Sociology of management, technology of management, methods of social management.....	77

## **Theme 6. Manager and its functions**

6.1.Manager and requirements olaced upon him.Levels of Business Management degree.....	89
6.2.Ways to control and clerical work of manager. Types of managers.....	92
6.3.The theory of temperaments of Hippocrates.Requirements imposed on manager based on the research of M.Woodcook and D.Fransis.....	94
6.4.Criteria for determining the quality of management ability. Ability to manage effectively.....	97

## **Theme 7. Management decisions**

7.1.The essence of decision-making skills in management and the requirements placed upon them.....	102
7.2.Classification of administrative decisions in management.....	106
7.3.Consensus principles and collegial managerial decisions in management.....	113
7.4.Developmentmanagementdecisionsinmanagement. Stages of rational solving of problems.....	117
7.5.Organization and monitoring of decisions,governance of performance of management solutions.....	124

## **Theme 8. Production management**

8.1.The concept and essence of management. Two aspects of the control of producton.....	131
8.2.The concept of object and subject in production management. The essence of the factors in production management.....	134
8.3.Quality Management and factors affecting the quality of products.....	136

## **Theme 9. Planning and management of workforce**

9.1.The concepts of management of labor collectives. The nature and types of humn resource management.....	144
9.2.System and principles of human resource management.....	149
9.3.Stages of planning staff. Identifying and planning the demand for human resources.....	154
9.4.Selectionandtrainingofstaff,and their effective management...	156
9.5.The main types of evaluation of management personnel.....	160

## **Theme 10. Motivation in management**

10.1.The essence and concept of motivation. Need and its classification.....	165
10.2.Features of management motivation.Theories of motivation.	173

10.3.Models and strategies of motivation. Approaches of choosing the strategy of motivation.....	188
--	-----

### **Theme 11. Communication in management**

11.1.Concept and the role of information systems in management. Types of information in management and its classification.....	197
11.2.Management Information systems.Information support of management activities as the main task of communication.....	203
11.3.Interpersonal and organizational communication in management. Communication as an important link in the implementation of the management of the organization.....	208
11.4.Communication process and its stages. Business organization.....	214

### **Theme 12. The concept of marketing**

12.1.The concept and essence of marketing, methods, goals and objectives of marketing.....	222
12.2.Improving the quality of living standards. Stimulating the demand of the domestic market in the modernization of the economy.....	227
12.3.The evolution of the concept of marketing.....	232
12.4.Functions and principles of marketing.....	239

### **Theme 13. Information support in the marketing system**

13.1.Types and classification of marketing information.....	242
13.2.The system and model of marketing information.....	248
13.3.Modern elements of marketing information system. Methods for obtaining marketing information.....	249
13.4.Armchairfieldresearchofmarket. Internet sales channels.....	251

## **Theme 14. Marketing environment**

14.1.The concept of marketing environment of the enterprise, the essence and of main features.....	258
14.2.Thefactorsofdirectmarketingenvironment.....	261
14.3.Thefactorsofindirectmarketingenvironment.....	264

## **Theme 15. Comprehensive market research**

15.1.Divisionsofcommoditymarketanditsconcept. Formsand methods of analysis of conjuncture and its indicators.....	270
15.2.Conjuncture indicator groups by indytries. Selection of target segments of market.....	276
15.3.Types of strategies for market penetration. Modeling the behavior of consumers.....	282
15.4.Consumer panel. Model of the process of buying capital goods.....	289
15.5.The rights of consumers.Legislation "On protection of Consumers rights", sovereignty of consumers.....	291

## **Theme 16. Trade policy in marketing system**

16.1.Trade policy as a key place in marketing. The main components of product.three levels of product.....	298
16.2.Marketiiing activities an product life cycle.....	307
16.3.The introduction of sectoral programmes for the transition to international quality standards, ensuring the stability of the internal and the external markets.....	316
16.4.The strategy of developing a new product. Steps of the process of developing a new product. Group dynamics of consumers.....	319

## **Theme 17. Pricing policy in the marketing system**

17.1.Pricing policy in the marketing system. Pricing factors. Supply and demand model.....	329
17.2.The price and non-price competition. Pricing methodology.....	335
17.3.Pricing strategies.....	346

## **Theme 18. The communication policy in marketing**

18.1. PR (public relations) and its essence. The concepts of communication policy.....	356
18.2. The main directions of public relations. Advertising and advertising media, the stages of creation of advertising. Budgeting advertising.....	365
18.3. Sales promotion in marketing. Methods to stimulate consumers.....	375
<b>Glossary.....</b>	<b>382</b>
<b>Tests.....</b>	<b>399</b>
<b>Bibliography.....</b>	<b>435</b>



ХАМДАМОВА Г., ЖУМАЕВ О.

# МЕНЕДЖМЕНТ. МАРКЕТИНГ

Ташкент – «Fan va texnologiya» – 2017

Редактор:	Ш.Кушербаева
Тех. редактор:	Ф.Тишабаев
Художник:	Д.Азизов
Корректор:	Н.Хасанова
Компьютерная вёрстка:	Ш.Миркасимова

E-mail: [tipografiyacent@mail.ru](mailto:tipografiyacent@mail.ru) Тел: 245-57-63, 245-61-61.  
Изд.лиц. А1№149, 14.08.09. Разрешено в печать: 19.12.2017.  
Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура «Times New Roman».  
Офсетная печать. Усл. печ.л. 28,5. Изд. печ.л. 28,75.  
Тираж 300. Заказ №240.

**FAN VA**  
**TEKNOLOGIYALAR**



ISBN 978-9943-11-658-0



9 789943 116580