

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ- ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРОМЫШЛЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ДИЗАЙНА»**

**ВЫСШАЯ ШКОЛА ТЕХНОЛОГИИ И ЭНЕРГЕТИКИ
Институт управления и экономики**

Кафедра маркетинга и логистики

***Н. Н. Голицова
А. П. Юдин***

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Санкт-Петербург

2020

УДК 330.11(075)

ББК 65.9 (2)

Г604

Голивецова Н.Н., Юдин А.П. Менеджмент и маркетинг: учебное пособие/ ВШТЭ СПбГУПТД. – СПб., 2020. 80 с.

Учебное пособие «Менеджмент и маркетинг» включает в себя 7 глав, первые из которых посвящены менеджменту как основе успешного хозяйствования, научной и учебной дисциплине, общим функциям управления, а также специфике управленческой деятельности и эффективности принятия управленческих решений; остальные раскрывают сущность маркетинга как философии бизнеса, научной и учебной дисциплины, основных аспектов маркетинговой деятельности предприятия и значимости маркетинговых исследований рынка. Учебное пособие предназначено для студентов, изучающих менеджмент и маркетинг в рамках подготовки магистрантов технического профиля по направлению подготовки 15.04.02 «Технологические машины и оборудование»

Рецензент: канд. экон. наук, доцент кафедры финансов и учета
ВШТЭ СПбГУПТД Шмулевич Т.В.

Рецензент: канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента
ГИЭФПТ Чумаков В.Н.

Рекомендовано к печати кафедрой маркетинга и логистики ВШТЭ
СПбГУПТД (протокол № 4 от 13.01.2020 г.)

Утверждено к изданию методической комиссией ИУиЭ ВШТЭ
СПбГУПТД (протокол № 4 от 06.02.2020 г.)

Рекомендовано к изданию Редакционно-издательским советом
университета в качестве учебного пособия

© Голивецова Н.Н.,
Юдин А.П.

© Высшая школа технологии
и энергетики СПбГУПТД, 2020

Введение

Цель данного учебного пособия состоит в том, чтобы ознакомить студентов с основами менеджмента и маркетинга — современных наук об управлении организациями.

Основная цель курса состоит в формировании у студентов в области менеджмента и маркетинга теоретических и практических знаний, умений и навыков, использование их в профессиональной деятельности.

Задачи дисциплины:

- формирование самостоятельного логического экономического мышления об основных закономерностях использования менеджмента в практике управления предприятиями;
- формирование комплекса знаний и практических навыков по основам организации маркетинговой деятельности предприятий в условиях рыночных отношений;
- формирование навыка принятия оптимальных управленческих решений.

Менеджмент — это самостоятельный вид деятельности, направленной на достижение намеченных целей путем рационального использования материально-технических, финансовых, информационных и трудовых ресурсов. Он изучает рациональные технологии управления организационными единицами (организациями, предприятиями, фирмами, корпорациями и т. д.). Эффективность менеджмента промышленного предприятия определяется степенью реализации заявленных стратегических целей. Конечная цель менеджмента состоит в обеспечении прибыльности предприятия путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника. Прибыльность свидетельствует об эффективности производственно-сбытовой деятельности, которая достигается путем минимизации затрат (расходов на сырье, материалы, оплату труда и др.) и максимизации доходов от оказания различного рода услуг, в том числе по земельно-имущественным отношениям, выпуску продукции и др.

Маркетинг — это социальный и управленческий процесс, направленный на удовлетворение нужд и потребностей как индивидов, так и групп посредством создания, предложения и обмена обладающих ценностью товаров. Маркетинг находит широкое применение в разных видах предпринимательства и охватывает всевозможные сферы его деятельности. Маркетинг как управление стратегией выступает в качестве стрелкового инструмента достижения корпоративных целей. Таким образом, маркетинг — неотъемлемая составляющая успеха менеджмента организации, хотя бы потому, что основная задача фирмы заключена в удовлетворении потребностей рынка. Маркетинг — это философия управления, согласно

которой единственная гарантия долговременного успеха предприятия – усилия по удовлетворению существующих и потенциальных потребностей. Необходимость формирования ориентированной на рынок концепции управления предприятием в настоящее время становится первоочередной задачей в связи с обострением конкуренции, расширением потребностей и развитием новых рыночных сегментов. Маркетинг в этих условиях приобретает характер узлового инструмента в обосновании управленческих решений в различных сферах предпринимательской деятельности: научно-исследовательской, проектноинновационной, производственно-хозяйственной, финансовоаналитической. Рационализация производства и формирование номенклатурного портфеля, логистика распределения продукции и прогнозирование спроса, организация системы управленческого учета и разработка бюджета продаж – неотъемлемые элементы планирования хозяйственной деятельности промышленного предприятия.

Современная экономика постоянно меняется: уровень реальных доходов, процентные ставки, темп инфляции, курсы валют – все это сопровождается взлет и банкротство предприятий. Взаимоотношения предприятия с поставщиками исходных компонентов и различными контрагентами непрерывно усложняются, характер взаимосвязи с целевым рынком отличается неустойчивостью и динамичностью. Отсутствие стабильности обуславливает появление новых сегментов и рынков сбыта, при этом указанный процесс связан с развитием совершенно уникальных технологий. Бурно развиваются недавно зародившиеся сегменты, потребители выдвигают совершенно новые требования к качеству выпускаемой продукции и формированию технологического преимущества. Развитие многих рынков до глобальных масштабов приводит к усилению конкурентной борьбы. Организации, которые не обращают должного внимания на рынок и динамику изменений, обречены быть аутсайдерами, вытесненными с «главной дороги» потоком непрерывно выводимых на рынок абсолютно новых образцов. Указанные обстоятельства предъявляют особые требования к профессиональной компетентности менеджера как предпринимателя, толерантного к неопределенности, уверенно чувствующего себя в рыночной среде. Иначе говоря, современный менеджер должен уметь эффективно работать в условиях непредсказуемости конечного результата, неизвестности и хаоса факторов внешнего окружения.

Тема 1. Основы знаний о менеджменте организации

1.1. Понятие менеджмента

В переводе с английского "менеджмент" означает управление. Но чтобы отойти от за идеологизированного советского управления и подчеркнуть разницу между ним и достижениями мирового опыта и науки, российские гуманитарии и специалисты по управлению, не стовариваясь, согласились принять этот термин.

"Менеджмент" в американском лексиконе имеет широкое значение. Это и способ обращения с людьми, и система административного управления, и сфера профессиональной деятельности специально подготовленных людей - менеджеров, и, кроме того, это наука управления.

Среди российских ученых нет однозначного подхода к определению содержания менеджмента. Так, ряд авторов склонны считать, что менеджмент - это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеренных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента. Иначе говоря, менеджмент - это управление в условиях рынка, рыночной экономики.

Другая группа российских ученых, соглашаясь, что управление представляет особый вид отношений между людьми, содержание которого состоит в том, что один человек хочет добиться от другого того, чего другой сам по себе бы не делал, в то же время считает, что управление - это функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима активности, реализацию программы, цели деятельности, а менеджмент - это наука об эффективности управления предприятием; она включает в себя учение о принципах организации предприятия (юридическая часть), о стратегии его развития (идеологическая часть), о подборе персонала (социологическая часть) и способах оптимизации его работы (психологическая часть).

Приведенные определения при всем своем положительном значении вполне очевидно страдают конъюнктурностью экономического положения в стране. Во-первых, они необоснованно связывают менеджмент с управлением только предприятием или деятельностью фирмы.

Во-вторых, почему-то управление неизменно связывается только с рыночными условиями, как будто в дорыночных или в псевдорыночных отношениях советской России управления не было.

В-третьих, когда говорят: менеджмент - это управление в условиях рынка, или, менеджмент - наука об эффективности управления предприятием, то получается тавтология: управление - это управление.

Среди американских специалистов также нет однозначного понимания и определения содержания менеджмента. Так, один из самых известных специалистов и основателей этой дисциплины Питер Друкер писал, что управление - "это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу". Авторы известного учебника "Основы менеджмента" М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури дают такое определение: "Управление - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации".

Не менее известные теоретики менеджмента С. Паркинсон и М. Рустомджи считают, что управление - "это не совокупность видов деятельности, один из которых - отношения между людьми. Управление и есть умение обращаться с людьми", и что "управлять - это побуждать людей к деятельности". Авторы учебника "Основы менеджмента" Дж. Доннелли, Дж. Гибсон и Дж. Иванкевич пишут: "Менеджмент - это процесс поддержания одним или несколькими людьми деятельности других людей с целью достижения результата, которого один человек не может достичь, действуя в одиночку". Авторы другого учебника "Менеджмент" Ричард М. Ходжеттс и Дональд Ф. Куратко тоже близки к этому определению и считают, что "менеджмент - это процесс постановки целей и координации усилий людей по их достижению".

Нетрудно заметить, что определения американских специалистов, в отличие от российских, носят более универсальный характер. Природа менеджмента связана с природой человека как существа социального и самоорганизующегося. Процесс самоорганизации социума и представляет собой сущность менеджмента.

Менеджмент как система управления в целом, как специфический вид деятельности, без которого не может существовать ни одно общество, ни одно государство, можно рассматривать в качестве относительно самостоятельной сферы жизни общества, которую выдающийся русский мыслитель А.А. Богданов называл всеобщей организационной наукой или тектологией.

Менеджмент как вид деятельности, зародившись на заре истории человеческого общества, на рубеже XIX-XX вв. стал наукой, изучающей эту практику. Итак: менеджмент - это процесс постановки и координации усилий других людей по их достижению.

1.2. Типы менеджмента

В зависимости от сферы применения можно выделить следующие типы менеджмента:

1. производственный менеджмент, т.е. управление производством;
2. инновационный менеджмент;
3. административный менеджмент;
4. управление маркетингом;
5. стратегический менеджмент;
6. управление персоналом;
7. финансовый менеджмент.

А. Производственный менеджмент - система мер (административных, технических, технологических, финансовых, юридических и др.), обеспечивающих эффективное производство какого-либо изделия или изделий.

На оценку работы предприятия, анализ его деятельности, задачи и цели влияет выбор показателей его работы. К основным из них можно отнести:

- 1) действенность - степень достижения целей по качеству, количеству, времени;
- 2) экономичность - степень фактического использования ресурсов по сравнению с плановым заданием;
- 3) качество - степень соответствия изделия стандарту;
- 4) прибыльность - соответствие дохода и издержек;
- 5) производительность - соотношение количества продукции и затрат на ее выпуск;

Б. Инновационный менеджмент.

Основоположником инновационного менеджмента считается американский ученый Дж. Козметский, который считал, что управление со стороны любой организации происходит в двух направлениях: стимуляция возникновения новых идей и практическое внедрение новаций и открытий.

Инновация или нововведение - это внедренное изобретение, новый метод, новый товар и т.п. Перевод новшества в нововведение требует, как правило, затрат различных ресурсов.

Инновация - не наука и не технология, а новая ценность, которая влечет за собой изменение в среде.

Девиз инновационной стратегии - "Новое и иное". В ее основе лежит ликвидация - планомерная и систематическая - старого, умирающего, отжившего.

Инновационная стратегия требует жесткой дисциплины, так как у менеджера нет обратной связи - от результатов к усилиям и инновациям. Поэтому важно продумать: что ожидать и когда. Вторая проблема инновационной деятельности - "сопротивление изменениям" со стороны

работников. Поэтому инновационный менеджмент - это прерогатива высшего руководства, которое задает установку всему коллективу.

Как правило, для инновационной деятельности в рамках организации создается инновационная организация со своей структурой, которая и решает поставленную проблему.

В. Административный менеджмент.- это управление органов государственной власти всех уровней.

Г. Управление маркетингом.

Маркетинг в широком смысле - вид деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

Управление маркетингом - это анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных задач организации (получение прибыли, рост объема продаж, увеличение доли рынка и т.п.).

Главная задача управления маркетингом состоит в том, чтобы воздействовать на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогало организации достичь ее цели.

Процесс управления маркетингом состоит из:

- анализа рыночных возможностей;
- отбора целевых рынков;
- разработки комплекса маркетинга;
- претворения в жизнь маркетинговых мероприятий.

Д. Стратегический менеджмент.

А.А.Томпсон-мл. и А.Дж.Стрикленд определили стратегический менеджмент как деятельность по стратегическому управлению, связанную с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям [7, с.565]. По мнению В.А.Барина и В.Л.Харченко, стратегический менеджмент – это организация разнообразных процессов внутри предприятия и вне его, которые направлены на выявление, прогнозирование и удовлетворение потребностей людей и обеспечение на основе этого как устойчивого положения предприятия, так и его способности к функционированию и развитию для достижения долгосрочных целей [2, с.90].

Для того чтобы лучше понять сущность стратегического менеджмента, необходимо рассмотреть понятие «стратегия». Стратегия от греческого "стратегос" - "искусство развёртывания войск в бою". В экономическом контексте понятие «стратегия» имеет много толкований. Так, по мнению А.А.Томпсона и А.Дж. Стрикленда, стратегия – это указание о том, как

перевести компанию оттуда, где она находится сейчас, туда, где она хочет находиться; это средство достижения желаемых результатов [7, с. 70].

Б. Карлофф выделяет пять элементов, необходимых для стратегического управления:

- 1) умение смоделировать ситуацию;
- 2) способность выявить необходимость изменений;
- 3) способность разработать стратегию изменений;
- 4) способность использовать в ходе изменений надежные методы;
- 5) способность воплощать стратегию в жизнь;

Ж. Управление персоналом - это работа, направленная на повышение производственной, творческой отдачи и активности работников организации.

В базовом учебнике Мескона этот тип менеджмента изложен в главе 19 [6, с. 627-659]. Однако термин "трудовые ресурсы", используемый в этом учебнике, скорее характерен для советской политэкономии и экономики. В американских учебниках по менеджменту наиболее распространенным является термин "personal management" - управление персоналом.

Управление персоналом включает в себя целый комплекс мер:

- 1) определение потребности в том или ином сотруднике;
- 2) анализ рынка труда;
- 3) планирование карьеры сотрудников фирмы;
- 4) обеспечение рациональных условий труда;
- 5) разработка системы мотивации труда;
- 6) разработка и осуществление социальной политики фирмы;
- 7) участие в разработке коллективного договора с профсоюзами.

В принципе, перечисленные типы менеджмента не являются окончательными. Управление в той или иной сфере жизнедеятельности общества и является его типом. Управление наукой и научными проектами, управление образованием, управление социально-культурной сферой и т.п. также являются типами менеджмента.

1.3. Древняя практика и генезис управленческой деятельности

Менеджмент, как особый вид деятельности, как практика, появился вместе с человеком и его первыми формами организации были: племя, род, община. С образованием государства появляется государственный менеджмент. При этом надо иметь в виду, что развитие управленческой мысли шло неравномерно: периоды высокого развития из-за низкого уровня передачи информации (из-за утраты накопленных знаний и опыта в силу тех или иных катаклизмов) сменялись периодами спада, т.е. развитие шло скачкообразно. Со времен Древнего мира сохранились памятники архитектуры (Египет, Греция, Рим, Китай и др.), которые едва ли могли быть построены при низком уровне организации и управления. В связи со

сравнительно частыми войнами развивалось управление войсками, и многие из этих постулатов сохранили свое значение до наших дней. Одной из таких книг является книга "Искусство войны", написанная в V в. до н.э. Сунь Цзы, китайским военным писателем. Промышленная революция, начавшаяся в XVIII в. в Англии, постепенно охватила весь мир. Она повлекла за собой целый ряд новых явлений, повлиявших на развитие менеджмента, в частности, высшую степень специализации труда и образование фабричной системы организации производства, основанного на машинной энергии, экономический рост и образование мирового рынка с его специализацией и конкуренцией. Рост конкуренции потребовал от бизнесменов обратить внимание прежде всего на организацию производства с целью изыскания ресурсов для получения большей прибыли. Со второй половины XIX в. и до настоящего времени сложился ряд подходов, концепций менеджмента, которые не утратили своего значения и до сих пор. Законодателями в этой области стали США, одна из самых развитых стран, где уже в 1881 г. в Пенсильванском университете впервые для студентов был введен курс менеджмента. Результатом промышленной революции стало зарождение научного менеджмента.

Школа научного менеджмента

(Ф. Тейлор, Г. Ганнт, Ф. и Л. Гилбреты, Г. Эмерсон)

Школа научного менеджмента, зародившаяся в начале XX в., была системой знаний, принципов и методов о рациональной организации труда и производства. Родоначальником этой системы по праву считается Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915), изложивший идеи этой системы в 1903 г. в книге "Управление предприятием", а в 1911 г. в книге "Принципы научного менеджмента". Резюмируя суть своей системы, Ф. Тейлор писал: "Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимально допустимой его производительности и максимального благосостояния". Ф.Тейлор выделял 4 основных принципа научного менеджмента:

- научное изучение каждого элемента работы;
- научный отбор, подготовка, обучение и развитие каждого рабочего;
- сотрудничество управляющих и рабочих по внедрению научного менеджмента в работе;
- справедливое распределение ответственности между менеджерами и рабочими.

Идеи Ф. Тейлора были развиты его последователями. Так, американский инженер Генри Лоуренс Гант (1861-1919) стал первооткрывателем в области оперативного управления и календарного планирования деятельности

предприятий; разработал целую систему планов-графиков ("графики Ганта"); усовершенствовал систему заработной платы; стал одним из инициаторов "производственной демократии". Фрэнк и Лилиан Гилбреты в 1920-е гг. продолжали изучать и внедрять научные методы организации труда с целью оптимизации движений рабочего в процессе труда. Ф. Гилбрета даже стали называть "отцом изучения движений". Ф. Гилбрет первым применил фотоаппарат и кинокамеру для изучения движений работников, чтобы наглядно показывать ошибки в движениях. Это позволило ему создать так называемые самокарты, т.е. карты цикла одновременно выполняемых движений. Лилиан Гилбрет занималась вопросами научного подбора и расстановки кадров, мотивации их поведения. В 1915 г. она стала первой женщиной в США, получившей степень доктора психологии.

- Генри Форд (1863-1947), основатель американского автомобилестроения, разработал теорию управления производством, получившую название "фордизм", основные идеи которой сформулировал в книгах "Моя жизнь, мои достижения", "Сегодня и завтра", которые были в свое время "библией делового мира" в США и не утратили своего значения до сих пор.

Административная концепция

(А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни, М. П. Фоллет, М. Вебер)

Родоначальником административной концепции (школы) менеджмента считается руководитель горнодобывающей компании "Комментри" Анри Файоль (1841-1925), который после 30-летнего управления изложил свои принципы управления в книге "Общее и промышленное управление" (1916 г.).

Принципы управления, изложенные А. Файолем: разделение труда; власть и ответственность; дисциплина; единоначалие; единство руководства; подчинение частных интересов общим; вознаграждение; централизация; скалярная цепь "начальников"; порядок на рабочем месте; справедливость; стабильность рабочего места для персонала; инициатива; корпоративный дух.

Кроме этих принципов, А. Файоль выделил 6 групп взаимосвязанных операций, присущих любому производству: технические, коммерческие, финансовые, страховые, учетные, административные, и пять функций администрирования: планирование, организация работы, командование - как искусство лидерства; координация и контроль.

Линдал Урвик (1891-1983), директор Международного института менеджмента в Женеве (1928-1933), автор книги "Элементы администрирования" (1943 г.), анализируя труды своих предшественников, пришел к выводу, что многие их положения совпадают, и что "принципы администрирования" логически связаны между собой.

Джеймс Муни (1884-1957), исполнительный директор "Дженерал Моторс", в 1931 г. в соавторстве издал книгу "Вперед, промышленность". Детально анализируя функцию организации работы, он сделал вывод, что самым важным принципом организации любого дела является координация, которая позволяет обеспечить единство действий различных групп в достижении общей цели.

В рамки административной концепции укладывается бюрократический подход Макса Вебера (1864-1920), который является основным разработчиком теории бюрократии больших систем. Суть его идей выражена в 7 основных характеристиках идеально формализованной организации:

1. Четкое разделение труда, власти и ответственности (обязанностей) между сотрудниками организации.
2. Должности действуют по скалярной цепи.
3. Все члены организации подбираются на основе квалификации.
4. Должностные лица назначаются, а не избираются.
5. Административные должностные лица работают за фиксированную зарплату.
6. Административные должностные лица не являются собственниками своей компании.
7. Администраторы являются субъектами жесткой дисциплины, контроля со стороны их поведения.

М. Вебер стремился деперсонализировать управленческие функции и, тем самым, повысить их эффективность.

Концепция человеческих отношений

(Г. Мюнстерберг, М. П. Фоллетт, Э. Мэйо, О. Шелдон)

Концепция человеческих отношений получила такое название потому, что управление организацией стало рассматриваться как управление живым организмом, состоящим из конкретных людей, у которых есть свои характеры и психология, и которые, если хочешь добиться успеха, надо учитывать при управлении организацией.

Эта концепция получила также название "поведенческого подхода", поскольку связана с поведением работников.

Гуго Мюнстерберг (1863-1916), профессор Гарвардского университета, в своей работе "Психология и промышленная эффективность" сформулировал основные принципы, в соответствии с которыми необходимо отбирать должностных лиц. Он считается одним из основателей психотехники.

Мэри Паркер Фоллетт (1868-1933) в книге "Новое государство" (1920 г.) выдвинула идею гармонии труда и капитала, попыталась совместить 3 школы управления: научную, административную и человеческих отношений.

Именно М. Фоллет дала определение менеджмента как "обеспечение выполнения работы с помощью других лиц".

Элтон Мэйо (1880-1949), руководитель отдела промышленных изысканий Гарвардского университета, провел ряд экспериментов, в том числе выявил и объяснил так называемый "Хоторнский эффект". Обобщение данных экспериментов в Хоторне в течение 8 лет (1924-1932) позволило ему выдвинуть новую философию управления, в основе которой лежал учет психологии человеческих отношений. Мэйо считал, что искусство общения с людьми должно стать главным критерием отбора администраторов.

Оливер Шелдон (1894-1951) подчеркивал социальную, этическую ответственность бизнеса перед обществом. Согласно Шелдону, управляющие должны относиться к рабочим честно и уважительно.

Концепция количественных методов

В конце 40-х - начале 50-х гг. в менеджменте стали активно использовать методы и расчеты математики, статистики и других точных наук. Количественные методы - это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. На основе этих исследований создается модель. После создания модели переменным составляющим задаются количественные значения.

Ключевой характеристикой концепции количественных методов (или точнее - математических) является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Появление компьютеров облегчило применение количественных методов (экономико-математическое моделирование) в управлении.

Концепция системного подхода

Одним из первых разработчиков этого направления в менеджменте был Честер И. Барнард, президент компании "Нью-Джерси Белл Телефон" с 1927 по 1948 гг. В своей книге "Функции администратора" (1938 г.) он подошел к анализу административных функций как к системе усилий всех управляющих работников. Разделив все организации, в которые объединяются индивиды совместного труда, на "формальные" и "неформальные".

Системный подход, применяемый в биологии, психологии, социологии и информационной теории, рассматривает организацию как интегрированную систему. Система - это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в дело всей организации.

Все организации являются системами. Все системы бывают двух типов - открытые и закрытые. Закрытая система имеет четко фиксированные границы и фактически не зависит от внешней окружающей среды. Она, как правило, живет очень недолгое время. Открытая система активно

взаимодействует с внешней окружающей средой, приспосабливается к ее изменениям и поэтому, как правило, более долговечна.

Любая система состоит из подсистем, которые, в свою очередь, также могут состоять из подсистем. При повышении эффективности управления подсистемами повышается эффективность работы всей системы.

Концепция организационного поведения

Часто ее называют также бихевиористским направлением в менеджменте.

Основными разработчиками этого направления стали Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Ф. Герцберг и др.

Дуглас Мак-Грегор (1906-1964) разработал 2 теории поведения работника в организации и соответствующие им стили управления. (таблица 3.1)

Большой вклад в развитие этой концепции внес Абрахам Маслоу (1908-1970), разработавший "иерархию потребностей" человека.

Таблица .1

Теории поведения работника и соответствующие им стили управления

	Теория X	Теория Y
Предпосылки	- человек не любит и не хочет работать; - не хочет и не может принимать решения; - не хочет нести ответственности за свою работу	- человек любит работу и хочет работать самостоятельно; - может принимать решения на рабочем месте и нести ответственность за них
Стиль управления	административный, командный	демократический

Концепция ситуационного подхода

Ситуационный или кейзовый (от англ. case - ситуация) подход к управлению был разработан Гарвардской школой бизнеса (США). Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Рассмотрение ситуации как важного явления не является чем-либо новым в управленческой теории. Намного опережая свое время, Мэри Паркер Фоллет еще в 1920-е гг. говорила о "законе ситуации". Она отмечала, что "различные ситуации требуют различных типов знаний", и что человек, обладающий знаниями применительно только к одной ситуации, стремится быть в хорошо управляемых деловых организациях, при прочих равных условиях, калифом на час. Два десятилетия спустя, в 1948 г. Ральф Стогдилл (университет штата Огайо) провел тщательное и скрупулезное исследование характерных качеств лидеров и также пришел к выводу, что именно ситуация по большей части определяет, какие черты и навыки нужны лидеру.

Однако лишь в конце 1960-х гг. управление и смежные дисциплины социальных наук получили достаточное развитие, чтобы справиться с переменными, влияющими на организацию и на эффективность управления в различных ситуациях. Такая увязка очень важна для сравнения стилей управления в различных культурах. Например, хотя многие организации недавно предприняли попытку заимствовать японские методы управления, успех может зависеть от отбора лишь тех методов, которые соответствуют культуре людей, которыми управляют.

Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях. В нем также сохранена концепция процесса управления, применимая ко всем организациям. Ситуационный подход признает, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьироваться.

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации, и как они влияют на эффективность организации.

Вопросы для самопроверки

1. Когда возникли наука и практика менеджмента?
2. На каких аспектах управления концентрирует свое внимание школа научного менеджмента? Охарактеризуйте принципы научного менеджмента.
3. С чем связано возникновение школы человеческих отношений в менеджменте?

4. В чем состоят основные достижения, а также слабые стороны каждой из школ управления?
5. Что общего между различными подходами и школами управления?
6. По каким направлениям шло развитие управления как науки в России до 30-х годов? Почему эти работы в тот период были свернуты?
7. Кто является основоположниками школы научного менеджмента, школы человеческих отношений?

Тема 2. Проектирование организационной структуры

2.1. Понятие структуры управления

Организационное построение компании, определяющее ее состав и систему подчинения в общей иерархии управления, отражает те взаимосвязи, которые существуют между ее подразделениями и работниками. Схема любой организации отражает состав отделов, секторов и других линейных и функциональных единиц. Категория «структура» отражает строение, внутреннюю форму системы, состав и взаимосвязь ее элементов. Структура является показателем организованности системы. То, как организована система, влияет на ее способность адаптироваться к изменениям внешней среды. Структура организации объединяет составляющие элементы ее внутренней среды с помощью коммуникаций, потоков информации и документооборота. В организационной структуре выделяются следующие элементы: звенья (подразделения, отделы, бюро и т.д.), уровни управления и связи между ее элементами. Основные типы связей – вертикальные (связи руководства и подчинения, их необходимость возникает при наличии нескольких уровней управления) и горизонтальные (связи кооперации, координации равноправных элементов). Вертикальные связи подразделяются на линейные, функциональные и смешанные – линейно-функциональные. Можно дать следующие определения структуры.

Структура управления – это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Структура организации – это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Организационная структура представляет собой единство структурных подразделений, выполняющих определенные функции управления и находящихся между собой во взаимосвязи и соподчиненности.

Структура управления выступает как форма процесса управления, а функции – как его содержание. Такая зависимость предполагает первичность функций управления и вторичность структуры. Поэтому сначала надо определить, какие функции и в каком объеме будут необходимы для управления в данных производственных условиях, а затем создавать необходимые органы управления.

Чтобы определить объем и содержание функций управления, необходимо знать внешнюю среду и цели управляемого объекта, процесс производства, его тип, масштабы и технологию, характер продукции, численность работающих, уровень специализации, кооперирования производства, уровень автоматизации управленческих работ, квалификацию работников, эффективность их труда.

Основные факторы, оказывающие влияние на проектирование организационной структуры:

- 1) внешняя среда, ее динамизм, сложность, уровень неопределенности;
- 2) технология управления и производства;

3) стратегия, которая определяет типы потребителей, рынков, территориальное размещение производства, способы взаимодействия с окружением для достижения целей организации;

4) поведение работников, которое определяется потребностями людей, степенью их удовлетворенности, квалификацией и мотивацией работников.

К элементам проектирования организации относятся:

1) разделение труда и специализация (чрезмерно высокий уровень специализации приводит к изоляции работников в процессе труда, уменьшению стимулов к выполнению ограниченного количества простых монотонных операций);

2) департаментализация и кооперация (департаментализация – процесс деления организации на блоки, которые называются подразделениями, отделами, секторами, отделениями. В зависимости от критериев разделения организации на блоки различают функциональную, территориальную, продуктовую, проектную и смешанную департаментализацию);

3) иерархия и диапазон контроля (иерархия отражает вертикальную соподчиненность уровней управления, показывает, кто кому подчиняется, где и как распределяются полномочия по принятию решений. Проблема определения уровней иерархии непосредственно связана с определением нормы управляемости. Норма управляемости или диапазон контроля – это максимальное число непосредственных подчиненных, которыми может эффективно управлять руководитель. Узкий диапазон контроля означает, что у руководителя в подчинении минимальное число подчиненных, в результате чего в организации увеличивается число уровней управления. Широкий диапазон контроля предполагает подчинение руководителю максимально возможного числа подчиненных, что сокращает количество уровней иерархии в организации);

4) централизация и децентрализация (централизация означает сосредоточение прав по принятию решений на высшем уровне управления, децентрализация – передачу прав по принятию решений на нижние уровни иерархии. Децентрализация обеспечивает большую гибкость организации, так как позволяет быстро реагировать на изменяющиеся условия. Инструментом децентрализации является делегирование);

5) дифференциация и интеграция (дифференциация означает такую специализацию подразделений, при которой каждое из них выполняет определенную законченную работу. Необходимость в дифференциации вызвана изменениями, происходящими во внешней среде. Чем выше степень дифференциации различных частей организации, тем больше потребность в интеграции, т.е. в согласовании их действий и сотрудничестве).

2.2. Типы организационных структур

Линейная структура. Понятие линейной структуры связано с делением организации по вертикали сверху вниз и непосредственной подчиненностью низшего звена управления высшему (рис. 1). Сущность линейного управления в том, что во главе каждого подразделения стоит руководитель (орган), осуществляющий все функции управления. Каждый член коллектива непосредственно подчиняется только этому руководителю (органу). В свою очередь, последний подотчетен вышестоящему руководителю (органу). Вышестоящий руководитель не имеет права давать распоряжения работникам, минуя их непосредственного начальника.

Преимущества линейного управления: 1) получение подчиненными непротиворечивых, увязанных между собой распоряжений, заданий; 2) полная ответственность каждого руководителя за результаты работы подчиненных ему подразделений; 3) обеспечение единства руководства сверху донизу; 4) оперативность в принятии решений.

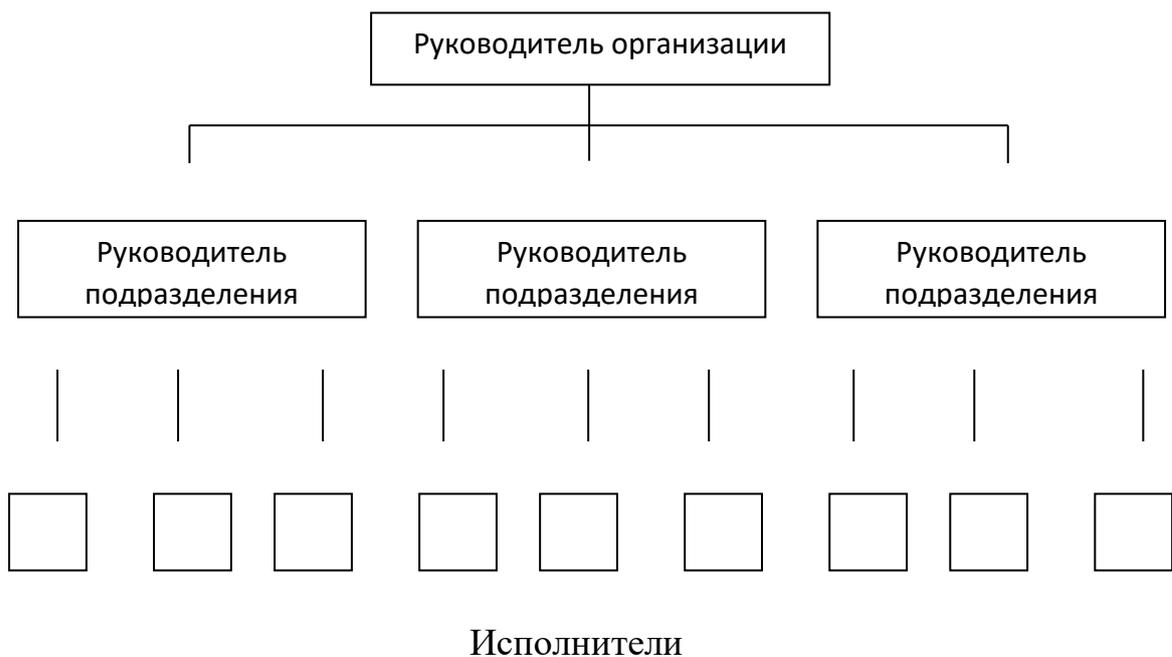


Рис. 1. Линейная организационная структура

Но в такой структуре каждый руководитель должен быть высококвалифицированным специалистом и обладать разносторонними знаниями. Кроме того, линейные структуры не обладают гибкостью, адаптивностью, что не позволяет им решать сложные задачи выживания в рыночной среде. Тем не менее, развитие отечественного малого бизнеса, как правило, начинается с простых линейных структур. Только затем продолжающееся развитие организации, накопление или объединение

акционерного капитала вынуждают организации переструктурироваться на другие типы организационных структур.

Функциональная структура. При функциональном управлении подчинение осуществляется в пределах реализации определенной функции управления (рис. 2). Такая структура повышает эффективность управления за счет участия в работе квалифицированных специалистов по конкретным областям деятельности организации. Функции одного линейного руководителя выполняют несколько функциональных руководителей. Работники, в том числе и нижестоящие руководители, подчинены нескольким функциональным руководителям. Такая структура позволяет разгрузить линейных руководителей от необходимости детального знания всех сторон управления организацией, но нарушает принцип единоначалия, снижает ответственность за работу, так как исполнитель получает задания от нескольких функциональных руководителей.

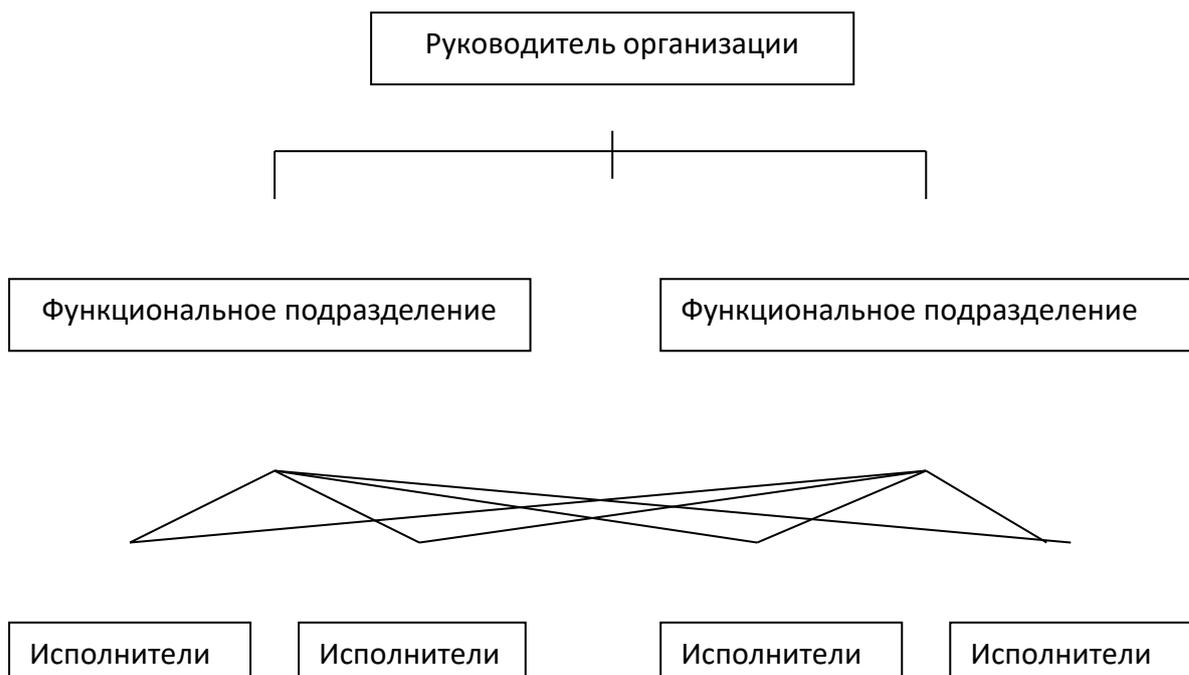


Рис. 2. Функциональная организационная структура

Функциональное управление полностью не исключает линейное управление, но сужает его роль. Наряду с линейной иерархией формируется функциональная иерархия. Это обычно приводит к двойному подчинению. Часто у функциональных руководителей наблюдается склонность переоценивать значение своего участка работы. Это приводит к появлению «болезни» функционализма, при котором цели функциональных подразделений ставятся выше общей цели организации, появляются

противоречия между подразделениями, создается их замкнутость. Недостатки функциональной структуры растут по мере усложнения управления и увеличения количества функциональных подразделений.

В чистом виде функциональная структура практически не применяется. Она используется в органическом сочетании с линейной структурой, образуя линейно-функциональную структуру. Эта структура свободна от недостатков, присущих линейной и функциональной структурам (рис. 3). В такой структуре у линейного руководителя появляется штаб, состоящий из функциональных органов управления (отделов, бюро, групп, отдельных специалистов).



Рис. 3. Линейно-функциональная структура

Линейно-функциональная структура требует создания специальных советов, коллегий, в которых линейные руководители совместно с функциональными руководителями и экспертами могут согласовывать свои действия и решения. Но и этой структуре присущи свои недостатки: иногда наблюдается искусственное расширение аппарата управления, его отрыв от производства, увеличение расходов на управление, потерю гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за применения формальных правил и процедур. Данная структура наиболее целесообразна в тех организациях, которые выпускают продукцию массового спроса с ограниченной номенклатурой, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных, часто повторяющихся управленческих задач (фирмы в металлургических отраслях, отраслях, производящих сырьевые материалы). Общей тенденцией является расширение функционального управления по мере подъема к более высоким уровням управления.

В настоящее время, чтобы справиться с новыми проблемами, обусловленными размерами фирмы, диверсификацией, технологией, изменениями внешней среды, руководство разрабатывает дивизиональные

структуры. В таких структурах деление организации на блоки происходит по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам.

Появляются продуктовые и региональные структуры, структуры, ориентированные на потребителя. Такие новые элементы, как управление по продукту, потребителю, рынку, встроенные в линейно-функциональные структуры, позволяют группировать работы вокруг результата.

Развитие продуктовых структур было связано с появлением многопродуктовых диверсифицированных производств (рис.4). Переход к продуктовой структуре начинается с осознания невозможности сочетать рост организации, стратегические проблемы ее развития с текущими проблемами производства продуктов.

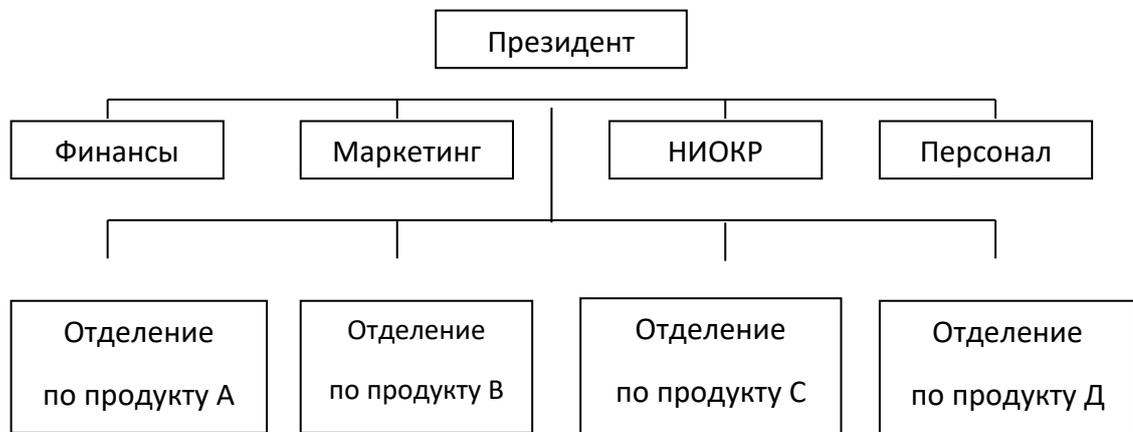


Рис. 4. Дивизиональная продуктовая структура

В производственном звене выделяются автономные участки, связанные с производством разных продуктов. На эти участки назначаются руководители с полной ответственностью за производство продукта и получение прибыли. Участкам придается соответствующее функциональное обслуживание. Структура, ориентированная на потребителя, группирует работы вокруг конечного пользователя продукта. Например, товары для детей, молодежи, пенсионеров или товары для дома и т.д. Если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться целесообразной структура по территориальному принципу, т.е. по месту расположения ее подразделений. Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями, нуждами потребителей. Такой подход облегчает связь с клиентами. Примером могут служить сбытовые организации крупных фирм. Группировка работ вокруг результата (продукт, рынок, потребитель, проект) разрешила ряд проблем, возникших при функциональном подходе, где работы группируются вокруг ресурса,

функции. Удалось исключить текучку из работы руководства организации путем отделения оперативного уровня управления от стратегического.

Преимущества дивизиональных структур:

- быстрая реакция организации на изменения внешней среды, так как повышается ее гибкость, ибо каждое подразделение работает непосредственно на свой рынок и на своего потребителя;
- отделение текущих проблем управления производством какого-либо товара от стратегических проблем выживания организации в целом, в результате чего высшее руководство компании концентрируется на стратегическом планировании и управлении;
- перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, что развивает широту мышления и предприимчивость их руководителей;
- улучшение коммуникаций;
- ориентация организации на конечный результат;
- высокий уровень координации функциональных отделов каждого подразделения, т.к. сотрудники сгруппированы «под одной крышей» и должны обеспечить эффективность функционирования одной товарной линии;
- сокращение уровней управления, что делает процесс принятия решений более децентрализованным.

Недостатки продуктовой дивизиональной структуры:

- появление новой «болезни» – продуктивизма – противопоставление целей продукта общим целям организации, появление конкуренции за ее ресурсы;
- невысокая координация деятельности отделений, разобщенность штабных служб, ослабленность горизонтальных связей;
- возможность возникновения межотделенческих конфликтов, в частности, в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов;
- увеличение численности персонала, дублирование работ;
- рост расходов на содержание дополнительных служб, что снижает общую эффективность;
- затруднение осуществления контроля сверху донизу;
- сохранение в рамках дивизионов линейно-функциональных структур и всех их недостатков.

Если проблема адаптации к внешней среде не решается в рамках группировки работ вокруг результата или функции, то выходом из положения становится одновременная группировка работ и вокруг результата, и вокруг функции. Появляются матричная, проектная, сетевая, командная и др. структуры (рис. 5, 6). Эти структуры максимизирует преимущества и минимизирует слабые стороны функционального и продуктового подходов.

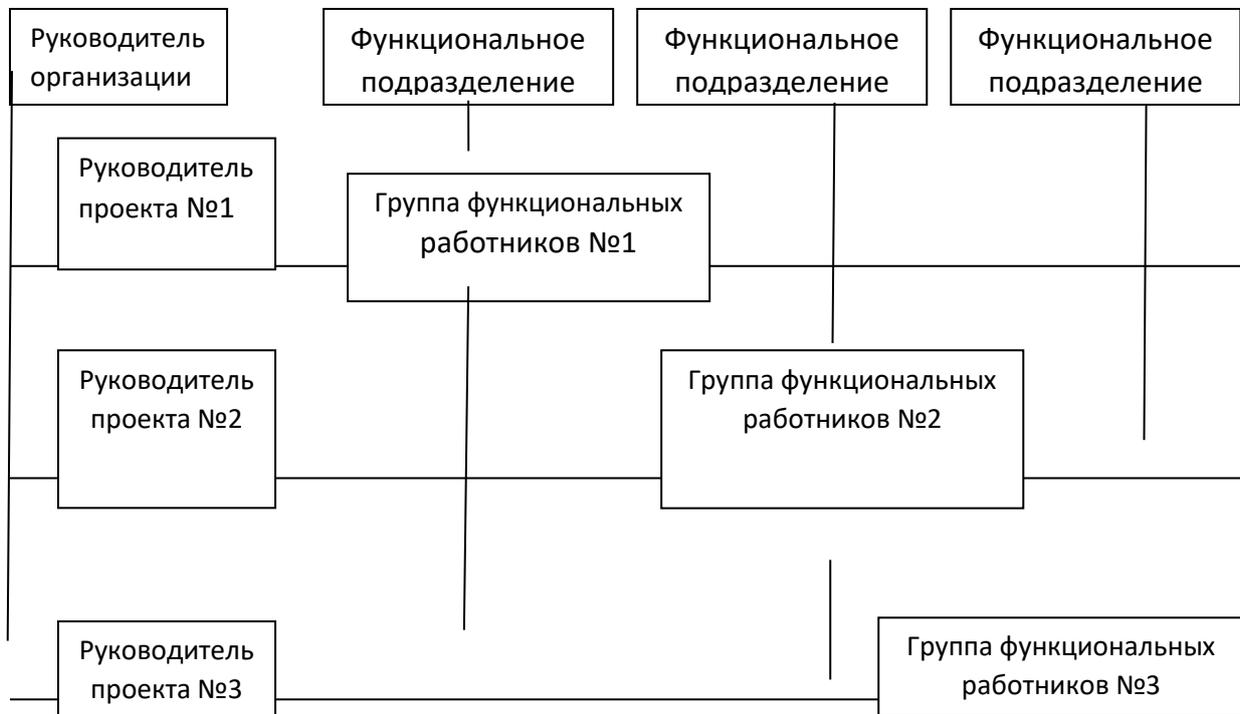


Рис. 5. Матричная структура управления

В матричной структуре для работы над конкретным проектом сотрудников набирают из различных функциональных подразделений на временной основе. Члены группы подчиняются не только руководителю проекта, но и руководителям тех функциональных подразделений, в которых они постоянно работают. Руководители проектов отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. С этой целью все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их распоряжение. Руководители проекта также отвечают за планирование проекта и ход его выполнения по всем количественным, качественным и временным показателям. Руководители функциональных подразделений решают, как и где должна быть выполнена та или иная работа, утверждают предложения своих специалистов. Таким образом, главным принципом формирования матричной структуры является развитая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных и линейных подразделений.

Преимущества матричных структур:

- высокая гибкость, адаптивность к изменениям внешней среды;
- интеграция различных видов деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ;

- кооперация между разными функциональными подразделениями;
- более эффективное использование ресурсов, в том числе человеческих;
- сокращение нагрузки на руководителей высшего уровня управления путем передачи полномочий принятия решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля за ключевыми решениями на высшем уровне;
- обогащение содержания рабочих задач для сотрудников;
- усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы;
- усиление мотивации персонала.

Недостатки матричных структур:

- высокая сложность, отсюда – путаница, вызванная двойной командной цепочкой;
- увеличение времени на совещания, дискуссии по решению проблем;
- борьба за власть, так как в рамках этой структуры четко не определены властные полномочия;
- необходимость обучения сотрудников искусству человеческих взаимоотношений;
- большие накладные расходы в связи с тем, что требуется больше средств для содержания большего количества руководителей, а также порой на разрешение конфликтных ситуаций;
- затрудняется полноценный контроль по уровням управления.

Под проектной структурой управления понимают временную структуру, создаваемую для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). Смысл такой структуры заключается в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Существует несколько типов проектных структур. На рис. 6 представлена чистая или сводная проектная структура управления, которая подразумевает формирование специального подразделения – проектной команды, работающей на временной основе. Временная группа специалистов представляет собой уменьшенную по масштабам копию постоянной функциональной структуры данной компании.

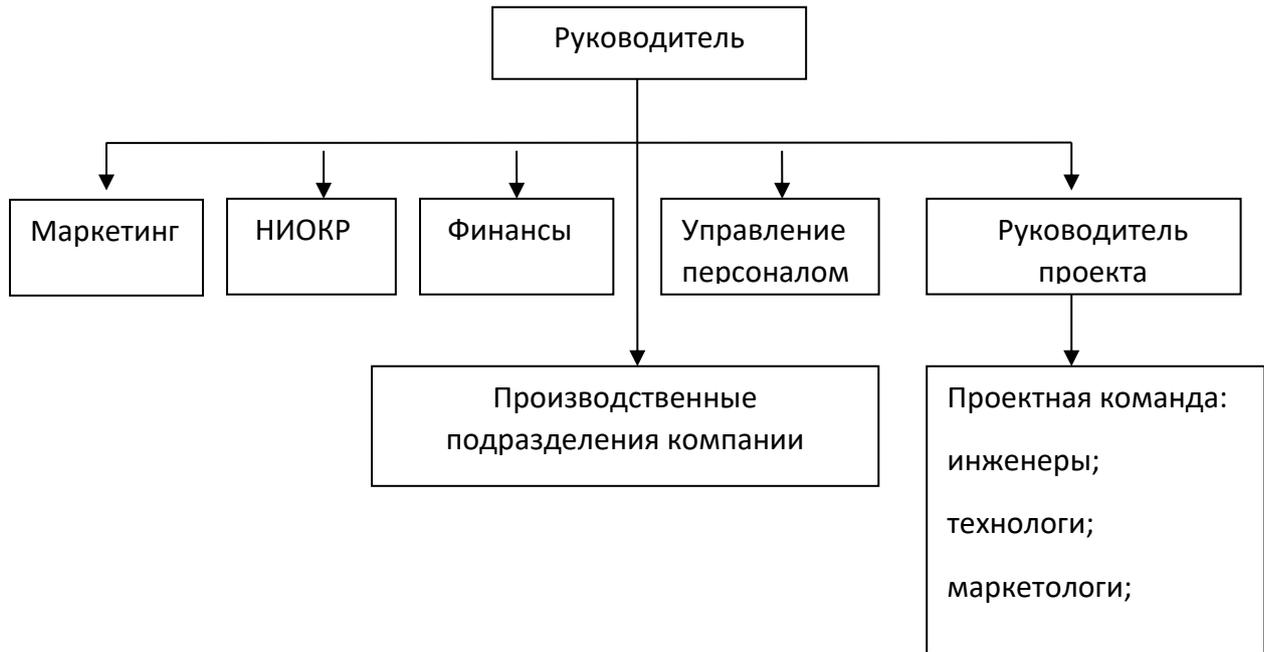


Рис. 6. Проектная структура управления

Руководитель проекта наделяется проектными полномочиями. Он отвечает за все виды деятельности – от начала и до полного завершения проекта или какой-либо его части. В его функции входит определение концепции и целей проектного управления, формирование проектной структуры, распределение задач между специалистами, планирование и организация выполнения работ, координация деятельности исполнителей. Ему полностью подчинены все члены команды и все выделенные для этой цели ресурсы.

Преимущества проектных структур:

- интеграция различных видов деятельности компании в целях получения высоких конечных результатов по определенному проекту;
- комплексный подход к реализации проекта;
- большая гибкость проектных структур.

Недостатки проектной структуры:

- дробление ресурсов и усложнение поддержки развития производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого;
- лишение работников осознания своего места в компании, так как проектные группы формируются на временной основе;
- частичное дублирование функций.

Сетевые структуры представляют собой объединения предприятий, имеющих общую задачу в воспроизводственной цепи: разработка продукта – производство и поставка комплектующих – изготовление и сборка изделия – продвижение к потребителю – продажа. Входящие в сеть предприятия могут

принадлежать одной или разным отраслям, одной или разным компаниям, но как субъекты данной сети они подчиняются ее общим правилам и интересам. В основе формирования сетевой структуры лежит возможность сфокусировать усилия компании на том, что она «умеет» лучше всего, а выполнение остальных необходимых функций поручает фирмам, обладающим соответствующими отличительными компетенциями. В результате компания добивается более высоких результатов деятельности с использованием меньшего объема ресурсов. Основное преимущество сетевой структуры заключается в ее конкурентоспособности. Даже небольшая сетевая организация может использовать огромный ресурсный потенциал аутсорсинга. Он позволяет получить организации необходимые в данный момент услуги (разработка инженерных решений, установка оборудования и т.д.) при сокращении операционных расходов. Одним из основных недостатков сетевых структур является отсутствие непосредственного контроля, когда менеджеру компании приходится полагаться на контракты, переговоры и электронные сообщения своих партнеров.

Характерной чертой последнего десятилетия XXI века стало экспериментирование с разработкой и введением новых структур управления. В ходе этих экспериментов нередко используются самые разнообразные комбинации известных типов структур, приспособляемых организациями к конкретным условиям их функционирования. Но все же главная тенденция состоит в том, что каждая последующая структура становится более простой и гибкой по сравнению с ранее действовавшими.

Вопросы для самопроверки

1. Какова последовательность действий при разработке структуры управления организацией? Какие факторы воздействуют на выбор структуры?
2. Какие типы организационных структур вам известны? Каковы их преимущества и недостатки?
3. В чем разница между традиционной и матричной структурами?
4. Какое влияние норма управляемости оказывает на эффективность действий менеджера?
5. Какие характеристики позволяют установить степень децентрализации структуры?
6. Каковы признаки оптимальной структуры управления?
7. Что означает департаментализация? Почему и как она осуществляется?

Тема 3. Принятие управленческих решений

3.1. Классификация управленческих решений

Управленческое решение – это продукт управленческого труда, а его принятие – процесс, ведущий к появлению этого продукта. Принятие решения – это сознательный выбор из имеющихся вариантов направления действий, позволяющий достичь существующую цель. Решение – это форма, в которой осуществляется управляющее воздействие субъекта управления на объект управления. Поэтому качество управленческих решений является критерием эффективности менеджера. Решение должно отвечать ряду требований. Главные среди них – обоснованность, четкость формулировок, реальная осуществимость, своевременность, экономичность, эффективность (степень достижения поставленной цели в сопоставлении с расходом ресурсов). Как правило, решения должны приниматься там, где возникает проблемная ситуация; для этого менеджеров соответствующего уровня необходимо наделить надлежащими полномочиями, возложив на них в то же время ответственность за состояние дел на управляемом объекте. Очень важным условием положительного воздействия решения на работу организации является его согласованность с теми решениями, что принимались ранее (здесь, конечно, не имеется в виду тот случай, когда ставится задача кардинального изменения всей политики развития).

В организации принимается большое количество самых разнообразных решений. Они разнятся по содержанию, срокам действия и разработке, направленности и масштабам воздействия, уровню принятия, информационной обеспеченности и т.д. С помощью классификации можно выделить классы решений, требующих различного подхода к процессу и методам их принятия, не одинаковых по затратам времени и других ресурсов (табл. 2).

Программируемые решения – это решения повторяющихся и четко определенных проблем. Как правило, это стандартные задачи, неоднократно возникающие в организации, по поводу которых имеется достаточно надежная и достоверная информация, а также готовые, разработанные и успешно применявшиеся ранее правила и процедуры. Процедура устанавливает порядок, последовательность действий, права, обязанности участников взаимодействия в процессе принятия решения. В качестве примера можно привести задачу оформления периодического заказа инвентаря для одного из цехов предприятия. Для разработки и оптимизации программируемых решений используются формализованные методы, которые имеют четкий алгоритм решения задачи в виде экономико-математических моделей, методик анализа и расчета данных, компьютерных программ, обеспечивающих высокую точность количественной оценки разрабатываемых вариантов.

Непрограммируемые решения связаны с новыми, сложными, не встречавшимися ранее, нетрадиционными, непредвиденными проблемами, не поддающимися точной количественной оценке. Как правило, их сложно

определить и структурировать, они характеризуются неясной формулировкой цели, неточностью и неопределенностью информации, отсутствием четких правил и процедур решения. При разработке непрограммируемых решений применяются эвристические методы. Они характеризуются тем, что разработка альтернативных вариантов решений основана не на точных расчетах, а на логике, суждениях и умозаключениях. При этом используются профессиональные знания, высокий уровень квалификации, творческие способности специалистов различных областей. К непрограммируемым относятся решения, связанные с определением целей и формулировкой стратегии развития организации, с изменением ее структуры, с прогнозами работы на новых рынках и т.д. Количество таких решений увеличивается по мере роста масштабов и сложности организации, усиления динамичности и неопределенности ее внешней среды.

Интуитивные решения – это выбор, сделанный только на основе ощущения его правильности. Принимающий решение не взвешивает «за» и «против» по каждой альтернативе, он не оценивает ситуацию, а опирается на озарение, чувство. Интуиция включает предчувствие, воображение, пронизательность или мысли, которые часто спонтанно проявляются в сознательном постижении проблемы и в последующем принятии решений. Интуитивный подход может дать хорошие результаты при анализе проблем, требующих срочного решения, в ситуации с трудно определяемыми целями, неточной информацией и невозможностью количественной оценки.

Таблица 2

Классификация решений, принимаемых в организации

Критерии	Классы решений
Степень структурированности	Слабоструктурированные (непрограммируемые), высокоструктурированные (программируемые)
Способы принятия решений	Интуитивные, основанные на суждениях, рациональные
Содержание	Экономические, социальные, организационные, технические, научные и т.д.
Количество целей	Одноцелевые, многоцелевые
Длительность действия	Стратегические, тактические, оперативные (или долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные)
Лицо, принимающее	Индивидуальное, групповое

решение	
Уровень принятия	Организация в целом, ее структурные подразделения, функциональные службы, отдельные работники
Направление воздействия	Внутри организации как системы, за ее пределы
Глубина воздействия	Одноуровневые, многоуровневые

Решения, основанные на суждениях, – это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случилось в подобных ситуациях раньше и прогнозирует результат альтернативного выбора. Здесь существует опасность упустить новую альтернативу, так как руководитель ориентируется на старый опыт решения аналогичных проблем.

3.2. Этапы принятия рационального решения

Рациональные решения не зависят от прошлого опыта. Процесс его принятия предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации. Идет поиск наилучшего решения. Процедура принятия рационального решения включает семь последовательных этапов:

1. Определение проблемы;
2. Формулировка ограничений и критериев принятия решений;
3. Выявление альтернатив;
4. Оценка альтернатив;
5. Выбор альтернативы;
6. Реализация решения;
7. Обратная связь.

Определение проблемы. Необходимым условием принятия решения является сама проблема: если бы не существовало проблем, то не было бы никакой необходимости в решениях. Проблемы обычно бывают трех типов: благоприятные, кризисные и обычные. Кризисные и обычные – это явные проблемы, которые должны рассматриваться менеджерами. Благоприятные, напротив, обычно завуалированы, и менеджер должен их обнаруживать. Поскольку большинство кризисных и обычных проблем по своей природе требует немедленного внимания, менеджер может тратить массу времени, рассматривая их, и не иметь времени заниматься важными новыми благоприятными проблемами. Многие хорошо управляемые организации пытаются отвлечься от кризисных и обычных проблем и обратить внимание на более долгосрочные вопросы посредством определения перспективных целей, стратегий и программ планирования.

Первая фаза определения проблемы – осознание симптомов сбоев или имеющихся благоприятных возможностей. Такими симптомами являются: 1)

низкие прибыль, сбыт, производительность труда, качество продукции; 2) высокие издержки производства и обращения; 3) многочисленные конфликты в организации, большая текучесть кадров, низкая мотивация и преданность персонала.

Вторая фаза диагностирования проблемы – определение причин возникновения проблем. Следующим шагом является ранжирование проблемы в ряду других проблем. В основу ранжирования могут быть положены следующие факторы: 1) воздействие на организацию; 2) срочность проблемы и ограничения по времени; 3) поддержка проблемы извне в пользу ее решения; 4) жизненный цикл проблемы.

Формулировка ограничений и критериев принятия решения. На этом этапе учитываются ресурсы для реализации решения. Они должны быть реалистичными. Ограничителями могут быть лимиты времени на разработку и решение проблемы, размеры выделяемых для этого средств, параметры эффективности достижения целей. Кроме ограничений руководитель определяет и стандарты, по которым необходимо оценивать альтернативные варианты выбора. Это критерии принятия решений. Они имеют разное содержание и форму. Наиболее полно критерии разработаны для программируемых решений, где возможны использование методов количественного анализа и электронная обработка данных.

Применение экономико-математических методов к решению управленческих проблем позволяет использовать в качестве критерия выбора целевую функцию, которую обычно надо максимизировать или минимизировать; поэтому такой выбор называется оптимизационным. Примерами оптимизационных критериев могут служить: максимизация прибыли, доходов, производительности, эффективности; минимизация – затрат, потерь от брака или простоев и т.д. Оптимальное решение выбирается на основании сравнения количественного значения целевой функции по всем возможным вариантам; самым лучшим решением считается то, которое обеспечивает наиболее желательное значение целевого критерия. Примером таких решений являются оптимизация загрузки оборудования, складских запасов, раскрой материалов и т.д.

Для оценки вариантов слабоструктурированных решений применяют систему взвешенных критериев. Возможности такого подхода к выбору наилучшего варианта можно показать на несложном примере. Допустим, перед организацией стоит проблема выбора фирмы-поставщика нужных материалов. Таких фирм обнаружилось несколько, и все они в ходе предварительных переговоров дали согласие сотрудничать с данной организацией. Однако ими предлагаются разные условия в отношении поставок, цен, скидок и т.д. Требуется определить самого подходящего поставщика. Для этого проводится сравнительный анализ предлагаемых вариантов с ориентацией на наиболее значимые для организации-потребителя критерии. Предположим, что в данном случае в качестве таких критериев избраны следующие: 1) цена за единицу поставляемого материала; 2) размер минимальных поставок; 3) условия предоставления скидок и льгот;

4) качество материала; 5) географическое расположение фирмы-поставщика; б) статус последней.

По своему значению для организации они неодинаковы, поэтому их необходимо «взвесить» относительно главного критерия. Пусть таковым определена цена на поставляемый материал, и ей придается максимальная числовая оценка, например, 10. Остальные оцениваются путем сравнения с наивысшей оценкой (табл. 4), в результате чего им присваиваются указанные в таблице веса.

Следует, в частности, обратить внимание на то, что организация придает географическому расположению фирмы-поставщика такое же значение, как и цене поставляемого материала. Это обусловлено высокими транспортными тарифами на грузовые перевозки. Из табл. видно и то, что организация, о которой идет речь, не очень озабочена по поводу минимального размера поставок и не придает большого значения статусу поставщика, хотя все же принимает его во внимание при отборе. По выбранным и взвешенным критериям оцениваются все возможные варианты решений. Условно рассматриваются четыре фирмы-поставщика, которые обозначаются как А,Б,В и Г. На самом деле их может быть значительно больше, но они или неизвестны, или не принимаются во внимание (по тем или иным причинам). На этом этапе производится сравнительная оценка каждой фирмы по каждому критерию (результат представлен в табл. 3); максимальная оценка равна 10. Если подытожить все оценки, полученные фирмами по всем критериям, то фирма А получит сумму 40, Б – 38, В – 34 и фирма Г – 37.

Таблица 3

Взвешивание критериев

Критерии выбора	Вес, усл. ед.
Цена материала	10
Размер минимальных поставок	4
Скидки и льготы	8
Качество материала	7
Дальность расстояния	10
Статус фирмы	2

Однако окончательное решение принимать рано. Необходимо учесть разную «весовую категорию» каждого критерия и только после этого можно определить фирму, которой будет отдано предпочтение. Результаты этого этапа представлены в табл. 4, и из них следует несколько неожиданный вывод: наивысшие суммарные оценки со значительным опережением

получает фирма Г, на предыдущем этапе занимавшая предпоследнее место.

Таблица 4

Взвешивание вариантов по критериям выбора

Фирмы \ Критерии выбора	А	Б	В	Г
Цена материала	10	4	6	8
Размер минимальных поставок	10	10	3	2
Скидки и льготы	1	2	10	6
Качество материала	7	10	5	9
Дальность расстояния	2	4	6	10
Статус фирмы	10	8	4	2

Использование данного подхода построено на предположении, что существует возможность определить все критерии и варианты решений, что известны приоритеты и что они, как и приданные им весовые значения, носят постоянный характер. При таких условиях избирается вариант с максимальной оценкой.

Выявление альтернатив. Теоретически необходимо выявить все возможные варианты решения проблемы, но на практике руководитель редко располагает знаниями и временем для этого. Поэтому число альтернатив для дальнейшего рассмотрения ограничивается несколькими вариантами, которые считаются «достаточно хорошими» для улучшения проблемной ситуации. Нередко возникают новые, уникальные проблемы. Тогда выбор альтернатив становится сложным творческим процессом.

Таблица 5

Суммарное взвешивание вариантов по критериям выбора

Фирмы \ Критерии выбора	А	Б	В	Г
Цена материала (10)	100	40	60	80
Размер минимальных поставок	40	40	12	8

Скидки и льготы	8	16	80	48
Качество материала	49	70	35	63
Дальность расстояния	20	40	60	100
Статус фирмы	20	16	8	12
Суммарная взвешенная оценка	237	222	255	311

Имеется много методов творческого поиска альтернатив, основной целью которых является генерирование идей: «мозговая атака», групповой анализ ситуации, причинно-следственная диаграмма, морфологический анализ, метод электронного «мозгового штурма» и т.д. Задача руководителя – создать творческую атмосферу поиска альтернатив. Условиями создания такой атмосферы могут быть: 1) мотивация в поиске; 2) предоставление всей необходимой информации, позволяющей всесторонне познать проблему; 3) свободное обсуждение и допущение любых идей по решению проблемы, исключение критики предложений; 4) выделение времени для вынашивания идей.

Оценка альтернатив. На этом этапе определяются достоинства и недостатки выявленных вариантов решения проблемы. Для сопоставления альтернатив используют критерии, установленные на втором этапе. Если какое-то решение не удовлетворяет критерию, его дальше не рассматривают. Важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждой альтернативы.

Выбор альтернативы или принятие решения. Наилучшим решением будет то, которое в наибольшей степени соответствует целям и ценностям фирмы при использовании наименьшего объема ресурсов. Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно оценены, то принять решение сравнительно просто. Однако если проблема новая, сложная и приходится принимать во внимание множество вероятностных факторов или субъективной информации, может оказаться, что ни один выбор не будет наилучшим. В этом случае можно положиться на интуицию и опыт. Можно также прибегнуть к эксперименту и использованию готовых моделей решений для особо сложных ситуаций.

Реализация решения. Этот этап позволяет определить правильность, оптимальность принятого решения. Для реализации решения его надлежит довести до исполнителей. Они должны получить четкую информацию о том, кто, где, когда и какими способами должен осуществлять действия, соответствующие этому решению. Необходимо разработать план его реализации, которым предусматривается система мер, обеспечивающих успешное достижение поставленных целей. Одним из механизмов планирования на этом этапе может быть так называемое дерево решений, позволяющее путем декомпозиции выбранного варианта представить

совокупность целей и задач, подлежащих достижению и решению. Условный пример таков.

Допустим, в процессе решения проблемы определения стратегии организации на перспективу были выбраны главные стратегические направления, обеспечивающие достижение цели, поставленной руководством на данный период: выжить в тяжелых кризисных условиях; сохранить и упрочить свои позиции на рынке конкурентоспособной продукции; создать предпосылки для дальнейшей интервенции на рынки, а также для максимального использования и наращивания потенциала организации. Эти направления сформулированы следующим образом:

- 1) сконцентрировать усилия на выпуске конкурентоспособной продукции А,Б,В, используя как внутренний, так и внешний рынки ее сбыта;
- 2) разработать и реализовать программу кооперации с другими предприятиями и организациями, прямо или косвенно связанными с производством продукции А,Б,В, с целью привлечения долевых капиталовложений;
- 3) Изменить систему управления организацией с целью ее децентрализации, создания максимально благоприятных условий для развития творчества и применения бригадной структуры работ.

Дерево решений этой проблемы представлено на рис. 7. Для простоты в нем показаны всего три уровня декомпозиции. На первом выделены три стратегических линии развития (1 – развитие рынка сбыта; 2 – кооперация с другими компаниями; 3 – изменение менеджмента).

На втором каждая из названных стратегий декомпозирована на составляющие (рынок сбыта: на 1.1 – экспорт и 1.2 – рынок внутренний; кооперация: на 2.1 – вариант создания единой корпорации; 2.2 – вариант вхождения в предпринимательскую технологически связанную сеть, 2.3 – вариант создания сети независимых компаний на условиях долевого инвестирования; менеджмент: на 3.1 – изменение структурного состава самой организации, 3.2 – изменение структуры управления, 3.3 – изменение стиля руководства и культуры взаимоотношений).

Третий уровень позволяет еще конкретнее представить содержание принятого решения. Так, рынок сбыта продукции на экспорт может быть рассмотрен в разрезе регионов или групп стран (например, 1.1.1 – страны Западной Европы, 1.1.2 – страны Юго-Восточной Азии и т.д.). Соответственно рынок сбыта продукции внутри страны требует детализации по экономическим регионам или субъектам Федерации (например, 1.2.1 – рынок сбыта в Центральном регионе, 1.2.2 – в Западной Сибири и т.д.). Если продолжить «развертку» и вывести ее на четвертый уровень, можно представить цели, связанные с отдельными странами на внешнем рынке и субъектами Федерации на внутреннем, на пятый уровень – задачи завоевания рынка сбыта по каждому из конкурентоспособных видов продукции. В конечном итоге дерево решений предстает в виде

совокупности задач, необходимых для реализации выбранной стратегии. Они и должны составлять содержательную основу плана реализации решений, о котором говорилось выше.

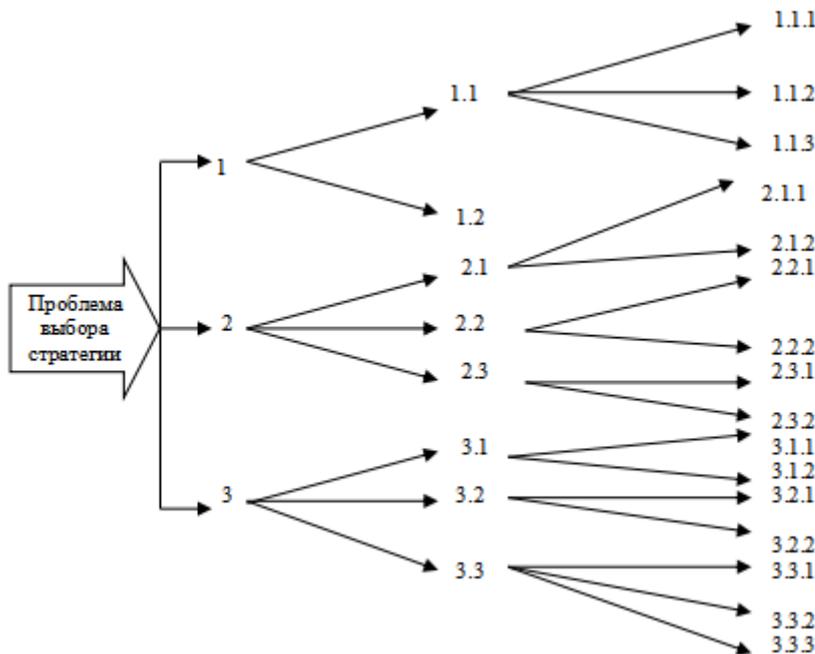


Рис. 7. Дерево решений проблемы выбора стратегии

Важнейшая задача руководителя на этом этапе процесса – преодоление объективных и субъективных препятствий и создание нормальных условий для выполнения того, что запланировано. Наряду с методами прямого воздействия (приказ, распоряжение, указание) используются методы материального стимулирования, проводятся встречи работников с руководством, разъясняется суть принятых решений. Все они направлены на преодоление сопротивления нововведению, на изменение взглядов и отношения к плану действий, а также на повышение заинтересованности работников в получении запланированного результата, то есть в решении проблемы, стоящей перед организацией.

Обратная связь. Она осуществляется в форме контроля выполнения решения на основе информации о ходе его реализации, измерения, оценки и сравнения фактических результатов с запланированными. Контроль может выявить не только отклонения от намеченного плана действий, но и недостатки самого решения, требующие своевременного устранения. Чтобы таких недостатков было меньше, контрольная функция должна осуществляться на всех этапах процесса принятия решений. Это может вызвать необходимость повторного выполнения процедур предыдущих этапов. Принятие решений превращается в непрерывный процесс. Он не заканчивается этапом принятия решения, выбором единственного варианта. Обратная связь обеспечивает менеджеров информацией, которая может инициировать новый цикл принятия решений. В большинстве организаций

многие решения принимаются в коллективах, группах. Менеджеры часто сталкиваются с ситуациями, требующими обсуждения на собраниях. Это особенно касается непрограммируемых проблем, которые новы, сложны и заключают в себе большую неопределенность результата. Решение таких проблем одним человеком редко принимается на регулярной основе. Оно требует специальных знаний в ряде областей, которыми обычно один человек не обладает. Это требование наряду с очевидной реальностью, что принятые решения должны восприниматься и выполняться множеством подразделений организации, расширило применение коллективного подхода к процессу принятия решений.

Вопросы для самопроверки

1. Каковы требования, предъявляемые к управленческим решениям?
2. Назовите критерии классификации управленческих решений.
3. Каковы различия между решениями, основанными на суждениях, и рациональными решениями?
4. Какой из этапов рационального принятия решений является наиболее сложным и почему?
5. Каковы различия между решениями, принимаемыми в условиях определенности, риска и неопределенности?
6. Какими возможностями выбора располагает руководитель, сталкиваясь с неопределенностью?
7. Назовите основные формы группового принятия решений.

Тема 4. Инновационный потенциал менеджмента

4.1. Понятие и содержание инновационного менеджмента

Инновационный потенциал менеджмента заключается в систематическом определении конкретных путей достижения новых знаний, возможностей для инноваций. Именно вследствие сознательного сосредоточения на максимизации возможностей обеспечивается повышение эффективности деятельности организации. По этому поводу М. Портер подчеркивает, что инновации являются главным орудием в глобальной конкуренции. Превращение инноваций в стратегический ресурс организации привело к становлению инновационного менеджмента.

Инновационный менеджмент является специфической областью экономической науки и профессиональной деятельности, которая должна обеспечивать достижение любой организационной структурой инновационных целей путем рационального использования всего производственного потенциала. Кроме того, инновационный менеджмент - одна из разновидностей функционального менеджмента, объектом которого являются инновационные процессы. Инновационные процессы являются достаточно специфичными, масштабными, сложными и разнообразными по своему содержанию объектами управления, для эффективного развития которых необходимо использовать специальные формы и методы управленческого воздействия.

Структура инновационного менеджмента включает:

- науку и искусство управления инновациями;
- вид деятельности и процесс принятия управленческих решений в инновациях;
- аппарат управления инновациями.

Инновационный менеджмент как вид деятельности и процесс принятия управленческих решений это есть система процедур, составляющих общую технологическую схему управления нововведениями на инновационных предприятиях. Структура данной системы процедур включает отдельные направления управленческой деятельности (функции менеджмента) и последовательно выполняемые этапы для обеспечения выполнения данных функций. Состав функций и задач управления должен быть синхронизирован с уровнем инновационной системы и условиями ее функционирования. Это и составляет основу деятельности менеджера в инновационной сфере.

Главной целью инновационного менеджмента является обеспечение долговременного функционирования инновационного предприятия на основе эффективной организации инновационных процессов и высокой конкурентоспособности инновационной продукции. Рентабельность инновационных предприятий является не целью, а условием и результатом осуществления инновационной деятельности. Обеспечение эффективного и согласованного функционирования всех внешних и внутренних элементов, то есть гармонизация в развитии инновационного предприятия является основной целевой задачей инновационного менеджмента.

Для обеспечения выполнения основной целевой задачи необходимо решить следующие задачи:

- разработка стратегической инновационной концепции;
- определение тематических направлений деятельности и формирование инновационных проектов и программ;
- построение организационной структуры и структуры управления инновациями;
- планирование производственных процессов и реализации инновационной продукции;
- планирование кадровой работы;
- формирование целей инновационной деятельности;
- организация маркетинговых исследований;
- оценка и использование прогрессивного опыта и передовых достижений конкурентов ("бенчмаркетинг" инноваций);
- организация кооперации в инновационных программах.
-

4.2. Функции инновационного менеджмента

Содержание инновационного менеджмента определяется составом функций и процессов управления инновациями. В общем виде выделяют две группы функций инновационного менеджмента. 1) *основные (предметные)*; 2) *обеспечивающие*.

Предметные функции инновационного менеджмента отражают содержание основных стадий процесса управления инновационной деятельностью и выделяют предметные области управленческой деятельностью на всех иерархических уровнях.

Обеспечивающие функции инновационного менеджмента включают управленческие процессы и инструменты для эффективного осуществления предметных функций управления на предприятии. К ним относятся обособленные (социально-психологические) и процессуальные функции менеджмента.

Содержание процесса управления инновациями определяется предметными функциями. Данные функции включают:

- формирование целей инновационной деятельности;
- планирование инноваций, организацию работ;
- контроль над осуществлением инноваций.

Данные функции взаимосвязаны и осуществляются в процессе управления с четко установленной логической последовательностью.

Инновационный менеджмент должен обеспечить требуемое или желаемое состояние инновационной системы в планируемом периоде, которое выражается совокупностью конкретных характеристик. Для этого организации устанавливают определенные ориентиры развития инновационной организации на заданные периоды времени, а также составляют результат прогнозов и оценки ситуации, ограничение для планируемых инновационных мероприятий.

При реализации функции планирования обосновываются и формируются основные направления и пропорции инновационной деятельности в соответствии с установленными целями развития, возможностями ресурсного обеспечения и имеющимся спросом на рынках.

Осуществление функций планирования способствует обеспечению конкурентоспособности организации, так как усложняются инновационные проекты, инновационные процессы становятся многовариантными и носят вероятностный характер, развивается специализация и кооперация в инновационной сфере, расширяется хозяйственная самостоятельность и повышается экономическая ответственность организаций за результаты инновационной деятельности. В рамках целостной системы инновационного менеджмента *планирование выполняет следующие задачи:*

- структурирование целей инновационной деятельности для конкретных исполнителей;
- формирование программ мероприятий и задач для обеспечения поставленных целей;
- формирование целостной системы целей, подцелей, мероприятий;
- оценка всего комплекса ресурсов по реализации инновационных программ;
- регулирование хода выполнения работ по инновационным проектам.

Контроль как предметная функция менеджмента является завершающим управленческим циклом в инновациях. Он обеспечивает выполнение установленных плановых заданий по достижению принятых целей развития в заданных организационных условиях. Различают следующие виды контроля инновационных процессов:

- по целям: стратегический, оперативный;
- по предмету: финансовый, административный;
- по масштабу: полный, выборочный;
- по форме: внутренний, внешний.

Рассмотренные выше основные функции управления инновациями и порядок их осуществления отражают общую технологическую схему инновационного менеджмента. Специфическим фактором успеха инновационного предпринимательства являются специальные обособленные функции инновационного менеджмента (общее название данных функций социально-психологические) по регулированию отношений между участниками инновационных процессов это делегирование и мотивация

Между участниками инновационного процесса, отдельными подразделениями инновационного предприятия и исполнителями устанавливаются горизонтальные и вертикальные связи. *Вертикальные связи* образуются при формировании организационной структуры инновационного предприятия посредством реализации функции делегирования. При реализации этой функции используются такие категории, как задачи, компетенция и ответственность, которые в совокупности определяют рамочные условия деятельности каждого участника инновационного процесса. Масштабы и формы делегирования определяют степень централизации

системы управления инновациями на инновационном предприятии, развитие научной самостоятельности и хозяйственной ответственности подразделений и исполнителей. На инновационном предприятии необходимо предусмотреть гибкий, динамично развивающийся характер функций делегирования.

При планировании и организации инноваций используются следующие виды делегирования:

- по предмету;
- по форме;
- по характеру.

Предметом делегирования при организации и проведении инноваций являются задачи и полномочия руководителей различных уровней. При организации инноваций делегирование задач и полномочий по уровням управления происходит в процессе формирования организационной структуры инновационного предприятия или органов управления отдельным проектом. В процессе планирования инноваций делегирование задач и полномочий осуществляется в виде плановых заданий по тематике НИОКР, производственной программе или по выделенным ресурсам и ограничениям их использования.

По формам делегирования различают линейные и аппаратные типы полномочий. Линейные полномочия делегируются по установленным на инновационном предприятии иерархическим уровням управления. Данные полномочия устанавливаются при формировании организационной структуры инновационного предприятия и составляют содержание его инновационного проектирования.

Аппаратные полномочия носят консультативный, рекомендательный характер и не связаны с исполнительской ответственностью и принятием управленческого решения.

В структуре управления делегированные задачи и полномочия носят постоянный или временный характер. Постоянные задачи или полномочия устанавливаются в линейных типах структур с относительно стабильными условиями функционирования инновационного предприятия. В проектах, матричных или программно-целевых типах структур задачи и полномочия, которые определяют уровень компетенции руководителя, устанавливаются на время разработки и реализации определенного инновационного проекта.

Процесс делегирования в инновационном менеджменте состоит из трех ступеней:

- 1) постановка задачи делегирования – оценка ситуации, структуризация функций и описание ограничений;
- 2) формирование альтернатив делегирования – делегирование основных и обеспечивающих функций, вариантов;
- 3) принятие решения – сравнение вариантов, выбор эффективного варианта и принятие решений.

В системе социально-психологических функций инновационного менеджмента мотивация выполняет важную задачу стимулирования сотрудииков к качественному выполнению делегированных задач. В

инновациях персонифицированный характер труда разработчиков усиливает значение психологических факторов в управлении. Конкретное решение задач мотивации в инновационном менеджменте зависит от принятой концепции ее построения на предприятии, моделей поведения участников инноваций в трудовом процессе, форм стимулирования труда и ряда других факторов.

• организационные схемы построения мотивационного механизма инновационной деятельности на предприятии зависят от конкретных условий и характера выполняемых работ и отличаются большим разнообразием. Для формирования системы стимулирования на инновационном предприятии принципиальное значение имеют следующие признаки:

- принятая концепция мотивации участников - содержательная или процессуальная;
- применяемый характер вознаграждений – материальный, трудовой или статусный;
- формы стимулирования труда – индивидуальная или коллективная;
- используемые оценки результатов труда – внутренняя или внешняя.

Процесс мотивации в инновационном менеджменте содержит три основные стадии:

- 1) выбор и характеристика объекта мотивации – оценка ситуации, анализ трудовых и персональных аспектов;
- 2) построение вариантов мотивации – анализ концепций мотивации, формирование критериев оценки результатов деятельности, определение способов вознаграждения;
- 3) принятие мотивационного решения – сравнение и экспериментальная апробация вариантов, оценка результатов и принятие решения.

Процессуальные функции содержат два главных компонента инновационного менеджмента: коммуникации и решения.

Коммуникация как функция менеджмента занимается рациональной организацией информационных потоков на инновационном предприятии с целью эффективного управления инновационными процессами. Основными задачами коммуникаций в инновационном менеджменте являются:

- определение и планирование потребности в информации для каждого звена управления на инновационном предприятии;
- организация информационного обеспечения системы управления на инновационном предприятии;
- формирование рациональных способов и процедур подготовки и реализации управленческих решений;
- разработка и внедрение прогрессивных информационных технологий в управлении;
- координация и контроль управленческих решений, обеспечение исполнительской дисциплины на инновационном предприятии;
- разработка и реализация единой технической политики в области информационных технологий в управлении на инновационном предприятии.

Коммуникации в инновационном менеджменте отражают непрерывный процесс обмена информацией между участниками инноваций. Коммуникационный процесс включает четыре последовательных этапа: подготовку информации,

- выбор коммуникационного канала,
- передачу информации,
- контроль реакции.

Коммуникации на инновационном предприятии формируются после проектирования его организационной структуры. Информационные потери и расчет потребности в информации анализируются на всех управленческих уровнях. При построении коммуникационных сетей инновационного предприятия учитываются:

- структура информационных потоков;
- тип используемых коммуникационных каналов;
- установленные процедуры.

Управленческое решение составляет один из главных инструментов выработки и реализации эффективной концепции менеджмента инновационного предприятия. Решения, как и коммуникации, являются связующим компонентом инновационного менеджмента, так как проявляются практически во всех его предметных функциях (табл. 6).

Управленческие решения в инновациях могут приниматься интуитивно или на основе научного подхода. Интуитивный способ основывается на эмоциональном восприятии и оценке ситуации и предполагает наличие у менеджера профессиональных знаний и значительного практического опыта. Именно эти факторы обеспечивают взвешенность и рациональность принимаемых решений.

Научный подход, являющийся фундаментальной основой менеджмента, рассматривает принятие управленческого решения как целостный процесс, содержание которого позволяет изучить возникшую проблему, проанализировать возможные варианты ее решения и выбрать наиболее эффективный из них.

Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям, заключаются в следующем:

- целевая направленность (решения должны быть направлены на достижение определенных инновационных целей);
- иерархическая субординация (решения менеджера должны соответствовать делегированным ему полномочиям);
- обоснованность (решения должны иметь объективное, рациональное объяснение);
- адресность (решения должны быть ориентированы в пространстве и во времени, т.е. направлены на конкретного исполнителя и ограничены по времени);
- обеспеченность (решения должны предусматривать необходимые ресурсы и устанавливать источники их получения);

- директивность (решения должны быть обязательными для исполнения и носить плановый характер).

Таблица 6.

Основные решения по функциям инновационного менеджмента

Функции менеджмента	Управленческие решения
Формирование целей	<p>Принятие инновационной миссии инновационного предприятия.</p> <p>Формирование целевых параметров деятельности инновационного предприятия.</p> <p>Принятие стратегической концепции инновационного предприятия.</p> <p>Утверждение целевых параметров инновационного проекта.</p>
Планирование	<p>Утверждение целевых параметров инновационного проекта.</p> <p>Формирование тематического плана НИОКР.</p> <p>Утверждение календарного графика работ по проекту.</p> <p>Утверждение сметы затрат по проекту.</p> <p>Формирование производственной программы инновационного предприятия.</p> <p>Утверждение штатного расписания по подразделениям.</p> <p>Запрос кредитных средств на инновации.</p> <p>Принятие финансового плана инновационного предприятия. Утверждение плана реализации продукции.</p>
Организация	<p>Создание инновационного предприятия.</p> <p>Выбор организационно-правовой формы инновационного предприятия.</p> <p>Принятие организационной структуры инновационного предприятия.</p> <p>Утверждение положений о службах инновационного предприятия и должностных инструкциях.</p> <p>Создание новых или упразднение существующих подразделений инновационного предприятия.</p> <p>Открытие филиала или дочерней фирмы инновационного предприятия.</p>
Контроль	<p>Оценка состояния работ по проекту.</p> <p>Оценка финансового состояния инновационного предприятия.</p> <p>Анализ работы служб и подразделений инновационного предприятия.</p> <p>Распоряжение об изменении сроков проведения работ по проекту.</p> <p>Установление порядка оценки деятельности</p>

	исполнителей. Оценка исполнения стратегической концепции инновационного предприятия.
--	---

Общая систематизация методов инновационного менеджмента и области их применения приведена в таблице. Следует отметить, что любая попытка перечисления и систематизации методов инновационного менеджмента ограничена и весьма условна ввиду их многочисленности и разнообразия.

Таблица 7.

Систематизация методов инновационного менеджмента

Тип метода	Наименование метода
Методы выявления мнения	Интервью; анкетирование; выборочные опросы; экспертиза.
Аналитические методы	Системный анализ; написание сценариев, сетевое планирование; функционально-стоимостной анализ.
Методы оценки	Оценка продукта; оценки научно-технического уровня и конкурентоспособности разработок; оценка организационно-технического уровня производства; оценка затрат, метод деревьев значимости (ПАТТЕРН); оценка порога прибыльности; оценка эффективности инноваций.
Методы генерирования идей	Мозговая атака; метод 6-3-5; метод синектики; морфологический анализ; деловые игры и ситуации.
Методы принятия решений	Экономико-математические модели; таблицы решений; построение дерева решений; сравнение альтернатив.
Методы прогнозирования	Экспертные; экстраполяция; аналогия; метод Дельфи; регрессионный анализ; эконометрические и имитационные модели.
Методы наглядного представления	Графические модели; физические модели; должностные описания и инструкции
Методы аргументирования	Презентации; ведение переговоров

Общие правила эффективного инновационного менеджмента заключаются в следующем:

- Создание и стимулирование плодотворного инновационного климата на инновационном предприятии:

- Использование неординарных организационных решений:
- Разработка и применение методов управления инновационными проектами:
 - Подготовка производства и продвижения на рынке инновационной продукции:

Инновационная деятельность организации и ее инновационная стратегия обуславливают способы конкуренции, обеспечивающие получение конкурентных преимуществ. В тоже время эффективность управления инновациями и инновационной деятельностью определяется той научно-технической и инновационной политикой, которая проводит организация.

Инновационная составляющая деятельности организации связана с ситуацией неопределенности и риска. В данном случае риск многогранен в своих проявлениях и представляет собой сложную систему факторов, проявляющуюся в виде набора рисков, индивидуальных для каждой организации в количественном и качественном отношении.

Вопросы для самопроверки

1. Что характеризует инновационный потенциал менеджмента?
2. Дайте определение инновационного менеджмента.
3. В чем сущность предметных, обособленных и процессуальных функций инновационного менеджмента?
4. В чем отличие управленческого труда на инновационном предприятии от управленческого труда на предприятии не выпускающего инновационную продукцию?
5. Раскройте сущность функций инновационного менеджмента применительно к процессу осуществления инноваций.
6. На примере известного Вам инновационного предприятия сформулируйте главные направления работы менеджера.
7. Приведите примеры организаций выпускающие инновационную продукцию.

Тема 5. Основы маркетинга

5.1. Возникновение маркетинга

Маркетинг как вид практической деятельности появился во второй половине XIX в., прежде всего в США, бывших на тот момент наиболее развитой в экономическом плане державой. Там раньше, чем в других странах, возникла необходимость совершенствования сложившейся системы управления рыночной деятельностью. Высокоразвитая экономика столкнулась с таким явлением, как кризис перепроизводства: выброшенная на рынок продукция не находила своего потребителя, что было связано с низким уровнем покупательной способности значительной части населения. Именно на маркетинг как философию бизнеса возлагалась задача обеспечить более высокий уровень управления сбытовой деятельностью отдельных предпринимательских структур.

Маркетинг как вид практической деятельности появился во второй половине XIX в., прежде всего в США, бывших на тот момент наиболее развитой в экономическом плане державой. Там раньше, чем в других странах, возникла необходимость совершенствования сложившейся системы управления рыночной деятельностью. Высокоразвитая экономика столкнулась с таким явлением, как кризис перепроизводства: выброшенная на рынок продукция не находила своего потребителя, что было связано с низким уровнем покупательной способности значительной части населения. Именно на маркетинг как философию бизнеса возлагалась задача обеспечить более высокий уровень управления сбытовой деятельностью отдельных предпринимательских структур. Становление маркетинга как научной дисциплины происходило в начале XX в. и было связано с выделением его в самостоятельные учебные курсы в ведущих университетах США: Гарвардском, Иллинойском и Мичиганском (первые курсы маркетинга стали читаться в американских университетах в 1902 г., но лишь в конце 1920-х – начале 1930-х гг. преподаватели, которые читали эти курсы, стали считать себя более маркетологами, чем экономистами). Поначалу основное внимание уделялось вопросам организации сбыта, торговли и рекламы. Ограниченность такой трактовки стала очевидна после Великой депрессии (1929–1933). Успешному внедрению идей маркетинга в предпринимательскую деятельность способствовало создание в 1926 г. Национальной ассоциации маркетинга и рекламы США, в 1973 г. переименованной в Американскую ассоциацию маркетинга. К середине столетия подобные организации были созданы в западноевропейских странах и Японии, возникли и международные организации: Европейское общество по изучению общественного мнения и маркетинговых исследований, Европейская ассоциация промышленного маркетинга, Всемирная ассоциация маркетинга и др. Результатом практической реализации теории маркетинга стало создание отделов исследования рынка в крупных компаниях и коммерческих организаций по оказанию маркетинговых услуг.

Становление маркетинга началось позднее и прошло следующие этапы:

а) 1975–1990 гг. В августе 1975 г. в Хельсинки состоялось Совецание по безопасности и сотрудничеству в Европе. В итоговых документах, которые принял и СССР, указывалось на необходимость использования маркетинга преимущественно во внешнеэкономической деятельности. С этого момента начались поиски возможности развития и использования маркетинга в условиях плановой экономики; были установлены связи с некоторыми национальными и международными маркетинговыми организациями; изданы учебные и методические материалы по маркетингу.

б) 1991–1998 гг. Рыночные реформы дали мощный толчок развитию маркетинга в России. Процесс пошел сразу в нескольких направлениях: обучение в вузах (с 1991 г.), формирование маркетинговых структур на предприятиях, проведение исследований, консалтинговая деятельность, использование международных маркетинговых программ и создание Российской ассоциации маркетинга (РАМ).

в) 1998 г. – настоящее время. Роль маркетинга в деятельности предприятий особенно возросла после дефолта 1998 г. В этот момент на маркетинг взглянули по-новому, как на инструмент, помогающий выжить в кризисных условиях, правильно используя свои ресурсы в соответствии с требованиями рынка. Существенно активизировалась деятельность Российской ассоциации маркетинга, качественно вырос уровень обучения. По мере эволюции маркетинга как науки и практической деятельности менялись и формулировки, определяющие суть понятия «маркетинг».

В экономической литературе можно выделить классические и современные определения маркетинга. В классическом понимании маркетинг определяется как предпринимательская деятельность, управляющая продвижением товаров и услуг от производителя к потребителю или пользователю. Это определение носит несколько ограниченный характер: преувеличивает роль товародвижения и каналов сбыта, недооценивая взаимодействие покупателей и продавцов и влияние на маркетинг различных социальных групп (профсоюзов, акционеров, объединений потребителей и т.д.). Современные определения содержат, как правило, более широкий диапазон функций: маркетинг – процесс планирования и воплощения замысла, ценообразование, продвижение и реализация идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций.

5.2 Основные категории маркетинга

Сущность системы маркетинга раскрывается через совокупность социально-экономических категорий: нужда, потребность, запрос, товар, обмен, сделка, рынок. Теперь рассмотрим каждую из этих категорий: а) Первая базовая идея маркетинга – идея человеческих нужд. б) Вторая базовая идея маркетинга – идея человеческих потребностей. Потребность – специфическая форма удовлетворения нужды, соответствующая культурному уровню и личности индивида. Например, если говорить о такой физиологической нужде, как жажда, то в жаркую погоду россияне

традиционно удовлетворяли ее холодным квасом, немцы – пивом, жители экваториальных островов – молоком кокосовых орехов и т.д. Общественный прогресс поощряет развитие человеческих потребностей. Производители предпринимают целенаправленные действия по созданию способных удовлетворять эти потребности товаров, а также стимулированию желания приобретать их. Потребности людей практически безграничны, а возможности их удовлетворения в разной степени лимитированы.

в) Запрос – потребность, подкрепленная покупательной способностью. Запросы какого-то общества или региона в данный момент времени можно определить довольно точно: статистика дает информацию об объемах потребления тех или иных товаров. Но запросы населения могут значительно изменяться: людям надоедают вещи, которыми они пользуются, и они ищут разнообразия. На изменение потребительских предпочтений могут повлиять и изменения уровней цен и доходов. Итак, запрос предъядвляется на товар. Что же представляет собой эта социально-экономическая категория?

г) Товар – все, что может удовлетворить нужду или потребность и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления. Товаром могут быть материальные изделия, услуги, идеи, организации, виды деятельности, личности и места. Все удовлетворяющие нужду товары – товарный ассортимент выбора. В приведенном выше примере об удовлетворении жажды квас, пиво, молоко кокосовых орехов и другие напитки будут ассортиментным выбором. Между потребностью и товаром могут быть различные степени соответствия, другими словами, товар может приносить потенциальному потребителю различную степень удовлетворенности. Товар, полностью удовлетворяющий ту или иную потребность, – идеальный товар. Таким образом, задача маркетологов состоит в том, чтобы создать условия, обеспечивающие полное удовлетворение реальных нужд и потребностей людей.

д) Обмен – акт получения от кого-либо желаемого объекта взамен чего-либо. Обмен является основным понятием маркетинга как научной дисциплины. Это наиболее цивилизованный способ удовлетворения нужды, хотя есть и другие способы: попрошайничество, собирательство или иной способ натурального самообеспечения. Обмен совершается при наличии следующих условий: 1) имеется, по меньшей мере, два субъекта; 2) каждый субъект обладает ценным для другой стороны товаром; 3) каждый субъект обладает коммуникационными способностями и может обеспечить доставку своего товара; 4) каждый субъект свободен в принятии решений об обмене; 5) каждая сторона уверена в целесообразности или желательности ведения дел с другой стороной. Если все условия соблюдены, обмен становится реальным действием и приобретает характер сделки.

е) Сделка – коммерческий обмен ценностями между субъектами. Сделка является основной единицей измерения в сфере маркетинга как практической деятельности. Существует два вида сделок: 1) классическая (денежная) – обмен товара на деньги; 2) бартерная – обмен товарами в натуральной форме. Местом совершения сделок является рынок.

ж) Рынок можно определить как: 1) совокупность

реальных и потенциальных покупателей товаров; 2) совокупность социально-экономических отношений в сфере обмена, посредством которых осуществляется реализация товаров. Рынок прошел длинный путь эволюционного развития: исходным пунктом его становления было осознание человеком неэффективности полного самообеспечения продуктами питания и предметами домашнего обихода; начав с децентрализованного обмена, люди постепенно пришли к цивилизованному рынку. Становление и дальнейшее развитие рынка обусловлено общественным разделением труда – специализацией отдельных людей, групп населения и регионов на производстве того или иного товара с целью его дальнейшей реализации. На полученные от продажи созданных ими товаров средства производители удовлетворяют имеющиеся у них потребности. С рынком непосредственно связан маркетинг, являющийся последним звеном рассматриваемой нами цепочки социально-экономических категорий.

На основе перечисленных критериев создано несколько классификаций рынков. В зависимости от того, какие потребности определили спрос на соответствующий товар, выделяются: 1) потребительский рынок (рынок товаров народного потребления) – совокупность отдельных лиц и домохозяйств, приобретающих товары и услуги для личного потребления; 2) рынок производителей (рынок товаров производственного (промышленного) назначения) – совокупность физических и юридических лиц, приобретающих товары и услуги для их дальнейшего использования в процессе производства других товаров и услуг; 3) рынок посредников (рынок промежуточных продавцов) – совокупность физических и юридических лиц, приобретающих товары и услуги для их дальнейшей перепродажи с целью получения прибыли; 4) рынок государственных учреждений – совокупность государственных организаций и учреждений, приобретающих товары и услуги для осуществления своих функций; 5) международный рынок – совокупность потребителей товаров и услуг, находящихся за пределами данной страны, включает физических лиц, производителей, промежуточных продавцов и государственные учреждения.

С точки зрения географического положения выделяются: 1) местный рынок, включающий один или несколько районов страны; 2) региональный рынок, охватывающий территорию данного государства; 3) мировой рынок, включающий страны всего мира.

В зависимости от соотношения между спросом на данный товар и его предложением выделяются: 1) Рынок продавца, на котором свои условия диктует продавец; это становится возможным, поскольку существующий спрос на товар превышает его предложение. При таких условиях продавцу нет смысла исследовать рынок, его продукция все равно найдет сбыт, а в случае проведения исследования он понесет дополнительные затраты. 2) Рынок покупателя, на котором свои условия диктует покупатель; это происходит, поскольку предложение товара превышает спрос на него. Такое положение заставляет продавца тратить дополнительные усилия на

реализацию своего товара, что является одним из стимулирующих факторов использования маркетинга.

5.3 Концепции управления маркетингом

Любым процессом, любой деятельностью необходимо управлять, чтобы сделать их наиболее оптимальными и эффективными. Так же обстоит дело и с маркетингом. Управление маркетингом – анализ, планирование, реализация и контроль за проведением мероприятий, направленных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения стоящих перед организацией задач (получение прибыли, рост объема сбыта, увеличение доли рынка и т.п.). Задача управления маркетингом заключается в воздействии на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогало организации в достижении стоящих перед ней целей. Иными словами, управление маркетингом – это управление спросом. Маркетинг – результат долгой эволюции взглядов менеджеров на цели, задачи и методы развития промышленности и торговли, которая шла под воздействием социальных, экономических и политических перемен, происходивших в том или ином обществе.

Исторически сложилось шесть концепций управления маркетингом: а) Концепция совершенствования производства (производственная концепция) утверждает, что потребители благожелательно воспримут товары, широко представленные на рынке и доступные по цене. В рамках этой концепции: 1) постоянно совершенствуются технология и организация производства; 2) усилия сосредотачиваются на производстве максимального объема товаров для получения экономии на масштабе производства и, следовательно, снижения себестоимости и цены продукции (надо учесть, что возможно это только тогда, когда мы имеем дело с так называемым положительным эффектом масштаба: долговременные средние издержки производства снижаются по мере расширения его объемов). Такой подход оправдан, когда: 1) основная масса реальных и потенциальных потребителей имеет низкий уровень доходов; 2) спрос на товар значительно превышает его предложение; 3) себестоимость единицы продукции достаточно высока и может быть снижена за счет организации массового производства. Выбирая данную концепцию, производитель практически не задумывается о потребителях и не исследует рынок. Однако надо учитывать, что практическая реализация производственной концепции требует от выбравшей ее фирмы наличия значительного капитала и устойчивого положительного имиджа. Кроме того, необходим развитый внутренний рынок, способный поглотить всю произведенную продукцию. Классический пример разработки и реализации такой концепции – деятельность компании «Форд». Генри Форд (1863–1947) хотел снизить себестоимость автомобиля модели «Т», чтобы сделать его доступным более широкому кругу потребителей, для чего использовал все возможные средства (от конвейера, ускорившего процесс сборки автомобиля, до черной краски, бывшей на тот момент самой дешевой). В результате удалось не только сделать автомобиль массовым средством передвижения, а не предметом роскоши, но и значительно повысить зарплату наемных

рабочих (к 1925 г. стоимость автомобиля «Форд» снизилась до 265 долл., тогда как автомобили марки «Хадсон» стоили 1695 долл., а недельная зарплата среднего рабочего составляла 20 долл.). Производственная концепция активно использовалась и советскими предприятиями, выпускающими товары народного потребления, многие из которых были в хроническом дефиците. Концепция совершенствования производства господствовала на рынке с конца XIX в. до 20-х гг. XX в., хотя и в наши дни она находит свое применение, впрочем, как и все остальные концепции маркетинга, которые будут подробно охарактеризованы ниже. Каждая предпринимательская структура выбирает оптимальную для себя концепцию, исходя из тех условий, в которых ей приходится работать в данный момент.

б) Концепция совершенствования товара (товарная концепция) утверждает, что потребители предпочтут товары более высокого качества и с лучшими эксплуатационными характеристиками. В рамках этой концепции: 1) усилия сосредотачиваются на совершенствовании товара; 2) особое внимание уделяется обеспечению доступных основной массе потребителей цен (хотя возможно и повышение цен на усовершенствованный товар). Такой подход оправдан, когда: 1) продукт широкого распространен в своей товарной группе; 2) производитель выбирает для своего товара «нишу качества» (небольшую часть рынка). Однако увлеченность модернизацией собственной продукции не может быть абсолютной. Каждое предприятие должно следить за разработками конкурентов и, что особенно важно, за появлением товаров-заменителей, которые способны свести на нет его усилия по совершенствованию своей продукции. Существует термин «маркетинговая близорукость», который ввел в научный оборот американский экономист Теодор Левитт (род. в 1925 г.). Сделал он это на основе анализа причин произошедшего в США в начале XX в. краха железнодорожных компаний, владельцы которых не восприняли всерьез появившихся конкурентов: автомобильный и авиационный транспорт, в результате чего лишились значительной части клиентуры. Примером практической реализации концепции совершенствования товара служит деятельность Атяшевского мясокомбината (Россия), в рекламе которого говорится: «Наша колбаса сделана из настоящего мяса. Ничто не заменит мяса в колбасе. Наша колбаса дорого стоит, но она того стоит». Концепция совершенствования товара господствовала на рынке на протяжении 20-х гг. XX в.

в) Концепция интенсификации коммерческих усилий (сбытовая концепция) утверждает, что потребители не будут приобретать товары предприятия в достаточных количествах, если оно не предпримет значительных усилий в области сбыта и его стимулирования. В рамках этой концепции: 1) акцент делается не на удовлетворении запросов потребителей, а на преодолении их нежелания покупать товар; 2) снижение цен и другие способы стимулирования сбыта часто используются для достижения заданного объема продаж. Такой подход оправдан, когда: 1) более ориентированные на потребителя методы сбыта не принесли результата; 2) цена является единственным отличием между аналогичными товарами. На основных принципах сбытовой концепции

базируется сетевой маркетинг, изобретенный американским химиком, создателем первых пищевых добавок Карлом Ренборгом (1887–1973). В 1934 г. для их распространения он создал компанию «Калифорния Витаминс Инкорпорейтед», работающую до сих пор под названием «Нутрилайт» и входящую в состав одной из самых крупных и успешных компаний сетевого маркетинга «Амвэй». Сетевик не ждет, когда потенциальный клиент узнает о его товаре, осознает необходимость приобретения данной продукции и придет в магазин, а доставляет товар клиенту на дом или на его рабочее место (вовлекая в процесс распространения своих реальных клиентов). Такая линия поведения выбирается в двух случаях: либо фирма-производитель качественного товара (например, компании «Орифлэйм» (Швеция) и «Эйвон» (США)) пытается контролировать его распространение и защититься от контрафактной продукции под своей торговой маркой, либо так распространяются низкокачественные плохо продающиеся через торговую сеть товары. В первом случае использование данной концепции дает хорошие результаты: удается создать постоянную клиентуру и привлекать все новую. Во втором случае контакт с клиентом, как правило, ограничивается разовой покупкой, и предприятию не удается закрепиться на рынке. По статистике, восемьдесят из ста компаний сетевого маркетинга разоряется в первые три года деятельности. Концепция интенсификации коммерческих усилий господствовала на рынке на протяжении 30–50-х гг. XX в. г) Концепция маркетинга утверждает, что залогом достижения целей организации являются определение нужд и потребностей целевых клиентов и удовлетворение их более эффективными, чем у конкурентов, способами. Данная концепция управления маркетингом впервые сделала акцент на конкретном потребителе с его реальными нуждами и потребностями. В рамках этой концепции деятельность предприятия базируется на постоянном учете состояния рынка, точном знании нужд и потребностей покупателей, их оценке и предвидении возможных изменений в будущем. Лозунгом такого подхода к предпринимательской деятельности является бытующее на Западе выражение: «Любите клиента, а не свой товар», у которого есть и российский аналог: «Клиент всегда прав». При этом предприниматели не только приспосабливаются к требованиям рынка, но и сами формируют запросы потребителей, выходя на рынок с разработанной и произведенной на основе тщательного изучения нужд и потребностей клиентов продукцией. Таким образом появилась современная бытовая техника, автомобильные пылесосы, мобильные телефоны, персональные компьютеры, продукты быстрого приготовления и многие другие товары. Многие компании мирового уровня (например, «Адидас» (Германия), «АйБиЭм» (США), «МакДоналдс» (США), «Проктер энд Гэмбл» (США), «Сони» (Япония)) активно используют эту концепцию. Концепция маркетинга господствовала на рынке на протяжении 60–70-х гг. XX в. д) Концепция социально-этичного маркетинга утверждает, что для достижения своих целей организация должна определять нужды и потребности целевых клиентов, удовлетворять их более эффективно, чем конкуренты, учитывая при этом требования сохранения и укрепления

благополучия отдельного потребителя и общества в целом. В рамках этой концепции предприятие делает все возможное, чтобы создать и поддержать имидж социально ответственной предпринимательской структуры. Появление данной концепции обусловлено тем, что экологические проблемы и энергетический кризис второй половины 1970-х гг. радикально повлияли на общественно-этические и управленческие установки менеджеров. Пришло осознание того, что человечество в целом и так называемый золотой миллиард (европейская цивилизация) в особенности не могут жить, как раньше, и продолжать бездумно потреблять ресурсы, запасы которых близки к завершению. Необходимо менять и отношение к окружающей среде, осознав, что человек – это не царь, а всего лишь часть природы; агрессивной хозяйственной деятельностью он способен уничтожить собственную среду обитания. Не все деятели рынка приняли эту концепцию по внутренним этическим соображениям, значительная часть вынуждена была это сделать, поскольку социальная ответственность бизнеса стала важнейшим фактором конкурентоспособности, воздействия на широкую общественность и клиентуру. Примером воплощения в жизнь данной концепции является постепенное увеличение выпуска экономичных малолитражных легковых автомобилей, электромобилей, производство экологически чистых продуктов питания и предметов обихода и т.д. Концепция социально-этичного маркетинга господствовала на рынке с начала 80-х до середины 90-х гг. XX в.

е) Концепция маркетинга взаимодействия утверждает, что объектом управления маркетингом должны быть отношения (коммуникации) с покупателем и другими участниками процесса купли-продажи. Появление данной концепции вызвано тем, что в условиях современной экономики товары все больше становятся стандартизированными (не имеющими существенных отличий), а услуги – унифицированными, отсюда и одинаковые по сути маркетинговые решения, применяемые конкурирующими компаниями. В результате им становится сложно отстроиться от конкурента и удержать клиента. Поэтому и возникла необходимость в индивидуализации отношений с потребителями, что возможно на основе развития долгосрочного партнерского взаимодействия. В этом ракурсе отношения становятся важнейшим ресурсом компании, наряду с финансовыми, материальными, человеческими, информационными и другими ресурсами. В рамках этой концепции: 1) особое внимание уделяется работе контактирующего персонала (тех, кто напрямую работает с клиентом), в первую очередь это касается сферы услуг; 2) составляются базы данных о клиентах, позволяющие быть, хотя бы отчасти, в курсе подробностей его жизни (имя, день рождения, адрес, контактные телефоны, e-mail и т.д.). От того, насколько доволен обслуживанием клиент, напрямую зависит, вернется ли он, чтобы совершить повторную покупку, станут ли отношения с ним партнерскими и длительными. В условиях конкурентного рынка клиент имеет возможность выбора, поэтому при равнозначных товарном ассортименте и ценах, но разном уровне обслуживания преимущество имеет компания, в которой работает более

квалифицированный контактирующий персонал. Обладание же личной информацией о клиенте или партнере позволяет налаживать и поддерживать отношения с ними (например, при помощи именной рассылки каталогов, поздравлений с днем рождения и другими важными событиями и т.п.). Концепция маркетинга взаимодействия господствует на рынке с середины 90-х гг. XX в. и по настоящее время. Хотя еще раз повторим, что сегодня можно встретить практическую реализацию любой из шести рассмотренных концепций управления маркетингом. Каждая предпринимательская структура выбирает оптимальную концепцию, исходя из своих нынешних условий.

5.4 Принципы, цели и функции маркетинга

Сформулированные на основе реального поведения людей, предприятий и организаций и вытекающие из его сущности принципы маркетинга являются фундаментом производственно-хозяйственной, финансовой и коммерческой деятельности. Перечислим основные из них:

- а) нацеленность на четкий коммерческий результат, что для конкретного предприятия может выражаться в овладении определенной долей рынка с учетом сроков, ресурсного обеспечения и ответственности;
- б) комплексный подход к достижению поставленных целей на основе анализа потребностей, прогнозирования рынка, изучения товара, рекламы, стимулирования сбыта;
- в) максимальный учет условий выбранного рынка с одновременным целенаправленным воздействием на него;
- г) долговременность целей, направленных на товары, обладающие принципиально новыми потребительскими свойствами и обеспечивающие долгосрочный коммерческий успех;
- д) адаптивная предприимчивость, обеспечивающая быструю и эффективную реакцию на изменения внешней среды и проявление инициативы как формы управления производством и сбытом продукции.

Главное предназначение маркетинга – помочь встрече производителя и потребителя. Решение этой задачи связано с целеполаганием. Принято выделять четыре альтернативные цели маркетинга:

- а) Достижение максимально возможной высоты уровня потребления. Сторонники этой цели считают, что максимально высокое потребление создает условия для максимального роста производства, занятости и национального богатства; чем больше люди потребляют, тем счастливее они становятся. Эта цель во многом реализована в современном западном обществе, называемом обществом потребления, в этом же направлении развивается и Россия, где в последние годы наблюдается настоящий потребительский бум. Иногда доходит до крайностей: все больше людей впадают в зависимость от покупок, превращаясь в шопоголиков, или «интуитивных» покупателей (на начало XXI в. в США их насчитывалось около 13 млн человек). С постановкой этой цели связано значительное снижение среднего уровня качества товаров в современной экономике.

Покупатель вынужден приобретать все новые товары, принося стабильную прибыль их производителям и продавцам.

б) Достижение максимальной потребительской удовлетворенности. Выбирающие данную цель предприниматели подчеркивают, что максимально высокое потребление имеет смысл лишь, когда приводит к максимальной потребительской удовлетворенности.

в) Предоставление максимально широкого выбора. Сторонники данной цели говорят о необходимости предоставления потребителю возможности выбрать товар, наиболее полно отвечающий его вкусу. Это позволяет потребителю максимально улучшить свой образ жизни и, следовательно, получить наибольшее удовлетворение. Главное помнить о том, что расширение товарной линейки имеет смысл до тех пор, пока рынку предлагаются товары, обладающие принципиально новыми качествами. Если же потребитель под новым названием и упаковкой находит аналог известного ему товара, ни о какой потребительской удовлетворенности речи не идет.

г) Максимальное повышение качества жизни. Стремящиеся к достижению этой цели учитывают при оценке системы маркетинга не только степень предоставляемой ею непосредственной потребительской удовлетворенности, но и воздействие деятельности в сфере маркетинга на качество окружающей человека физической и культурной среды.

В заключение перечислим функции, которые присущи маркетингу:

а) аналитические, связанные с анализом внутренней и внешней среды предприятия;

б) производственно-сбытовые, связанные с организацией разработки новых товаров, их производства, сбыта и послепродажного обслуживания, с разработкой и реализацией ценовой политики, формированием спроса и стимулированием сбыта;

в) управления и контроля, связанные с разработкой предложений по всем аспектам маркетинговой деятельности, управлением маркетингом, стратегическим и тактическим планированием.

Вопросы для самопроверки

1. С чем связано появление маркетинга как вида практической деятельности?
2. Каким образом шло развитие маркетинга как научной и учебной дисциплины? Покажите разницу между классическим и современным пониманием маркетинга.
3. В чем состоит суть категории «потребность»? Что такое запрос?
4. Какой смысл вкладывается в понятия «товар», «идеальный товар» и «товарный ассортимент выбора»? Раскройте суть категории «обмен» и опишите условия, необходимые для осуществления обмена.
5. Что такое сделка? Какие виды сделок вам известны? Дайте определение рынка.

6. Сколько классификаций рынков вы изучили? Перечислите и охарактеризуйте входящие в каждую из них виды рынков.

7. Что собой представляет управление маркетингом и в чем состоит его задача?

Тема 6. Маркетинговые исследования

6.1. Маркетинговая информационная система

Маркетинговая информационная система представляет собой важнейшую составную часть информационной системы управления предприятием. Отличительной особенностью МИС является тот факт, что она, используя внешние и внутренние источники информации, обеспечивает развитие связей предприятия с рынком. Опыт свидетельствует, что маркетинговые, информационные системы на предприятиях могут находиться на различных этапах своего развития, в том числе:

- простая система учета данных;
- система маркетинговой отчетности;
- системы, ориентированные на использование, различного рода расчетных моделей;
- системы маркетингового прогнозирования и др.

Основная задача МИС состоит в постоянном накоплении данных, необходимых для уменьшения неопределенности, при принятии маркетинговых решений.

Развитая маркетинговая информационная система, включает следующие элементы:

- информацию о внутренних возможностях предприятия для эффективного их использования при формировании маркетинговых усилий;
- информацию о развитии внешних условий для выработки стратегических и оперативных решений маркетинговой деятельности предприятия на рынке;
- информацию о результатах специальных маркетинговых исследований, проводимых на предприятии с целью получения дополнительных данных оригинального характера;
- систему обработки маркетинговой информации (с использованием современных информационных технологий для сбора данных, их анализа и прогнозирования).

Существуют различные типы маркетинговой информации. Прежде всего, она делится на внутреннюю и внешнюю. К внутренней относится любая информация, собираемая самой фирмой или по ее заказу; к внешней - информация, собираемая за пределами фирмы, но используемая фирмой в маркетинговых целях. В свою очередь внутренняя информация делится на первичную и вторичную. Вторичная информация собирается фирмой не для маркетинговых нужд, а для других целей (например, бухгалтерский учет, оперативная информация, обязательная отчетность для органов госу-

дарственной статистики, налоговой службы и т.д.). Однако эти данные могут быть использованы маркетинговой службой в своих целях. Первичная информация собирается специально для конкретных маркетинговых потребностей (обследования, опросы и т.п.).

Особое место в маркетинговом исследовании занимает маркетинговая разведка (marketing intelligence) - сбор текущей информации о микросреде маркетинга (клиентах, торговых посредниках и конкурентах). Здесь существуют два направления: первое - использование информации, которую эти силы окружающей среды маркетинга предоставляют сами (обмен информацией между участниками канала товародвижения и информация о себе рекламного характера для акционеров, потенциальных инвесторов или клиентов и т.п.); второе - получение конфиденциальной или полуконфиденциальной информации, иногда с применением методов экономического шпионажа, сбора слухов, отслеживания публикаций.

Внутренняя информация основывается на системе учета движения потоков материальных и финансовых средств, управленческой отчетности предприятия. Она раскрывает внутреннее состояние предприятия, в том числе его производственные, финансовые, сбытовые, трудовые и другие возможности.

Управленческий учет содержит данные о движении товаров и их запасов, о прибылях и издержках. Для увеличения получаемой предприятием прибыли необходимо снижать себестоимость продукции, т.е. вводить эффективный контроль над издержками. Результативность принятых решений определяется оптимальным вложением ограниченных ресурсов в товарный ассортимент и маркетинговые программы. Маркетолог должен уметь исчислять и использовать в маркетинговых решениях следующие показатели управленческого учета:

- нормативную себестоимость продукции (затратную);
- постоянные и переменные затраты;
- прямые и косвенные затраты;
- точку безубыточности;
- калькуляцию себестоимости по предельным затратам;
- предельную прибыль;
- ценовые скидки и др.

Важно также хорошо разбираться в отчетах о состоянии финансовой деятельности предприятия: балансовый отчет, отчет о прибылях и убытках и т.д. Знать основные показатели финансового состояния предприятия (ликвидность, платежеспособность, прибыльность и др.). Непосредственное значение для формирования МИС имеют планы и отчеты о продажах. Они составляются отделом сбыта. На основе изучения отчетов о продажах можно получить сведения о количестве выполненных и невыполненных заказов, замечаниях и пожеланиях покупателей, рыночных тенденциях и др. Данные о внешних условиях позволяют получить информацию о состоянии рынка, его инфраструктуры, поведении покупателей и посредников, поставщиков и конкурентов, мерах государственного регулирования и др. Рассматриваются

следующие направления в отслеживании и регистрации различных явлений, происходящих во внешней среде:

- сканирование среды (снятие уже имеющейся информации);
- мониторинг среды (изучение сложившейся конъюнктуры, процессов и тенденций);
- среды (оценка перспектив развития).

К внешней относятся: информация, собираемая и разрабатываемая Госкомстатом РФ и его местными органами, а также другими государственными и общественными организациями, в том числе официальные публикации: информация, собираемая и разрабатываемая научными учреждениями и учебными заведениями: информация, публикуемая в СМИ: информация рекламного и коммерческого характера других фирм, в том числе бюллетени, регистры, справочники и т.п.

Широко привлекаются публикуемые статистические данные, информация радио и телевидения, конъюнктурные обзоры, специальная периодическая литература, а также различного рода интервью, встречи и переговоры, выставки и конференции и др.

Выделяют следующие основные достоинства использования публикуемых материалов (вторичных по отношению к специально создаваемым, т.е. первичным):

- быстрота получения;
- дешевизна;
- легкость использования и др.

В современных условиях особое место в поиске информации о внешней среде занимают компьютерные информационные сети.

Сбор, обработка и сводка информации представляют собой составную часть общего информационно-аналитического процесса маркетинга. Получение информации подчинено задачам управления и имеет целью обеспечить оценку и анализ рыночных процессов для принятия правильных маркетинговых решений.

Маркетинговая информация - это цифры, факты, сведения и другие данные, необходимые для анализа и прогнозирования маркетинговой деятельности. Информация собирается среди ее носителей, т.е. юридических и физических лиц, обладающих некоторыми сведениями и занимающихся определенной рыночной деятельностью (как активной, так и пассивной). Кто же на потребительском рынке выступает в качестве носителя, обладателя информации? Во-первых, индивидуальные потребители (население), у которых собираются сведения, характеризующие их спрос, поведение на рынке, принадлежность к социальным и демографическим группам и другая информация, необходимая для маркетинга; во-вторых, производители, обладающие сведениями о качественных и количественных характеристиках товара, потенциале производства и возможностях НТП, перспективах модернизации товара и создании качественно новых товаров, себестоимости товара и т.д.; в-третьих, дистрибьюторы (торговые посредники), располагающие информацией о спросе потребителей, конъюнктуре

потребительского рынка, торговых конкурентах, эффективности рекламы и т.д. Как правило, участники канала товародвижения, особенно конвенционального, или вертикальной маркетинговой системы охотно обмениваются информацией, имеющей взаимный интерес. Нередко ими проводятся совместные маркетинговые исследования. Информационная система маркетингового исследования отличается сложностью и многообразием. Сбор, обработка и анализ информации требуют от сотрудников маркетинговых служб специальной квалификации и высокой информационной культуры.

Информационная культура - это знания, умение и навыки эффективного пользования маркетинговой информацией в условиях компьютеризации.

6.2. Понятие маркетингового исследования

Маркетинговые исследования представляют собой сбор, обработку и анализ данных с целью уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений. Маркетинговое исследование - любая исследовательская деятельность, направленная на удовлетворение потребностей маркетинга. Исследованиям подвергаются элементы внешней и внутренней среды предприятия. Такие данные позволяют более глубоко раскрыть состояние отдельных элементов рынка и маркетинговой деятельности предприятия. Исследуются тенденции и процессы развития рынка, его емкость, динамика продаж, действия конкурентов, привлекательные стороны и риски. Исследование потребителей позволяет определить мотив их поведения. Товарные исследования помогают установить конкурентоспособность продукции предприятия. Исследуется также эффективность стимулирования рекламы, действенность каналов распределения. Важным направлением маркетинговых исследований становится выявление сильных и слабых сторон деятельности самого предприятия и др.

Маркетинговое исследование осуществляется или самой маркетинговой службой или, по ее заказу, на коммерческой основе специализированной маркетинговой (консалтинговой) фирмой, научным/учебным учреждением, государственной организацией и т.п.

Известна следующая типология маркетинговых исследований: разведочные исследования, предшествующие разработке программы основного исследования, они предпринимаются для сбора предварительной информации, позволяющей выдвинуть гипотезы и выбрать соответствующую методику анализа; описательное (дескриптивное) исследование, имеющее целью констатацию реальных фактов, событий, показателей, полученных в результате сбора информации; казуальное исследование, проводимое для проверки гипотез связей маркетинга с факторами окружающей среды.

Маркетинговое исследование представляет собой обособившееся научное направление, сложившееся на стыке ряда наук. Маркетинговое исследование имеет достаточно сложную методологию, представляющую

собой сплав статистических, эконометрических, социометрических, квалиметрических, бихевиористических и собственно маркетинговых методов.

Сбор информации целиком подчиняется правилам статистического наблюдения, статистические методы используются в оценках динамики, вариации, структуры рыночных явлений, выявлении тенденций и закономерностей; эконометрические приемы применяются при моделировании, имитации и прогнозировании рыночных процессов, оценке риска; без знания социометрии трудно изучать поведение потребителей, проводить их анкетирование; необходимость комплексной оценки качества и конкурентоспособности заставляет использовать методы квалиметрии. Бихевиоризм помогает разобраться в процессах формирования и изменения отношения потребителей к товару, в реакциях спроса на свойства товара, на процессы его старения и обновления.

К маркетинговому исследованию предъявляются следующие требования: научность, т.е. объяснение и предсказание изучаемых явлений и процессов на основе научных принципов и объективно полученных данных, выявление закономерностей развития; комплексность, т.е. изучение явлений и процессов в их взаимосвязи и развитии, анализ структуры, выявление иерархии и подчиненности элементов; достоверность, т.е. обеспечение научных принципов сбора и обработки данных, исключение тенденциозности в оценках, тщательный контроль, использование ЭВМ; эффективность, т.е. достижение выдвинутых целей, соизмерение результатов с затратами.

В теории маркетингового исследования существуют две школы (два направления):

- сторонников формализации исследования, т.е. использования количественных оценок, применения статистических и эконометрических моделей и т.д.,

- сторонников неформального анализа, качественных оценок.

У каждого из этих направлений свои достоинства и свои недостатки. Так, формализация дает точные оценки, обеспечивает учет множества факторов, позволяет прогнозировать развитие на перспективу и т.д., но достаточно трудоемка, требует специальных знаний, использования ПЭВМ, нуждается в сборе статистической информации. Неформальный подход оперативен, нередко дает вполне надежные оценки, не нуждается в использовании математического аппарата, однако не обладает высокой степенью точности, не всегда объективен, требует большого опыта и высокой квалификации работников. Нам представляется желательным сочетание этих направлений в зависимости от целей и конкретной обстановки.

Перед маркетинговым исследованием стоят следующие задачи:

1. Сбор, обработка, сводка и хранение информации;
2. Оценка и анализ конъюнктуры рынка, расчет емкости рынка, характеристика и прогнозирование спроса, анализ его эластичности;
3. Оценка собственных возможностей фирмы, ее потенциала и конкурентоспособности;

4. Оценка возможностей конкурента;
5. Анализ раздела рынка сбыта, оценка его доли, захваченной фирмой, территориальный анализ рынка сбыта;
6. Сертификация и тестирование качества товара и его конкурентоспособности, изучение реакции потребителей на новый или модифицированный товар;
7. Изучение товарной номенклатуры и ассортимента, сдвигов в их структуре;
8. Информационно-аналитическое обоснование сегментации рынка (группировка потребителей);
9. Информационно-аналитическое обеспечение разработки товара и регулирование его жизненного цикла;
10. Информационно-аналитическое обеспечение разработки стратегии маркетинга и маркетингового планирования;
11. Информационно-аналитическое обеспечение контроллинга;
12. Информационно-аналитическое обеспечение ценообразования и регулирования цен;
13. Учет и анализ товарооборота, товарных запасов, издержек обращения и прибыли в целом и по этапам ЖЦТ;
14. Характеристика эффективности маркетинга и маркетингового исследования.

6.3. Этапы проведения маркетингового исследования

Процесс маркетингового исследования включает в себя ряд последовательно выполняемых этапов:

1. Разработка замысла исследования.
 - 1.1 Определение проблемы.
 - 1.2 Постановка целей.
 - 1.3. Формирование рабочей гипотезы и определение системы показателей.
2. Получение и анализ эмпирических данных.
 - 2.1. Разработка рабочего инструментария.
 - 2.2. Процесс получения данных.
 - 2.3. Обработка и анализ данных
3. Формирование основных выводов и оформление результатов исследования.
 - 3.1. Разработка выводов и рекомендаций.
 - 3.2. Оформление результатов исследования.

1. Разработка замысла исследования.

1.1. Определение проблемы.

Проблема рассматривается как некоторая противоречивая ситуация, как сложный вопрос, требующий своего решения. Важной предпосылкой успешного решения проблемы служит ее правильная постановка.

Чаще всего на практике за проблему маркетингового исследования принимаются видимые симптомы в сфере хозяйственной деятельности предприятия:

- уменьшение прибыли;
- снижение реализации продукции предприятия;
- сокращение занимаемой доли рынка;
- увеличение товарных запасов и др.

1.2. Постановка целей.

Следует различать:

1.цели предприятия, вытекающие из необходимости выхода из сложившейся хозяйственной ситуации (например, увеличение прибыли для дальнейшего роста, освоение новой продукции, укрепление конкурентных позиций и др.);

2.цели маркетинга, определяющие пути такого выхода (например, выпуск модернизированной продукции и увеличение ее реализации на уже освоенном предприятием или новом рынке);

3.цели маркетингового исследования, преследующие возможность получения необходимых данных для обоснования принятия решений (например, как воспримет целевой рынок новую продукцию).

1.3. Формирование рабочей гипотезы и определение системы показателей.

Рабочая гипотеза маркетингового исследования представляет собой вероятностное предложение относительно сущности и возможных путей решения сложившейся хозяйственной проблемы. Это также своего рода алгоритм решения выявленных для исследования проблем. Рабочая гипотеза устанавливает рамки и основные направления маркетингового исследования.

На практике часто используется метод исключения. При таком подходе вначале формируются все возможные причины явления и пути их решения. Затем из их числа выбираются наиболее вероятные. Те из гипотез, которые были пропущены на начальной стадии анализа, выпадают из рассмотрения. Поэтому необходимо достаточно точно формулировать все начальные гипотезы.

Рабочая гипотеза должна обеспечивать:

- достоверность (гипотеза должна быть непосредственно связана с проблемами, вытекать из их сущности);
- предсказуемость (гипотеза должна не только объяснять проблему, но и служить основой для ее решения);
- возможность проверки (на эмпирическом материале);
- возможность формализации (осуществление количественных оценок с использованием статистических и экономико-математических методов).

Рабочая гипотеза дает возможность определить систему показателей, необходимых для данного маркетингового исследования.

2. Получение и анализ эмпирических данных.

2.1. Разработка рабочего инструментария.

Рабочий инструментарий представляет собой целенаправленный набор приемов и методов для проверки рабочих гипотез маркетингового исследования. Формирование рабочего инструментария включает определение:

- методов и процедур получения первичной и вторичной информации (публикуемая статистика, внутренняя информация, выборочные обследования и др.);

- методов и средств обработки полученных данных (экономико-статистических и экономико-математических);

- методов анализа и обобщения материалов по проверке рабочих гипотез (моделирование, исследование операций и т.п.).

2.2.Процесс получения данных.

Процесс получения данных можно охарактеризовать как проведение:

- кабинетных и полевых исследований;

- качественных и количественных исследований;

Кабинетные исследования выполняются на основе анализа вторичных данных, получаемых из официальных источников, публикаций, справочников и др. Проводятся с целью получения информации об общих тенденциях и процессах, доступности рынка, действий конкурентов и т.п. Методами проведения кабинетных исследований являются:

- контент-анализ;

- регрессионный и корреляционный анализ.

Контент-анализ представляет собой процедуру анализа текстового массива, при котором выявляются наиболее часто встречающиеся в нем понятия, суждения, процессы и т.п. Это дает возможность оценить, настоятельность, приоритет того или иного явления (например, деятельность конкурентов, развитие новых нужд и потребностей населения и т.д.).

Методом регрессионного и корреляционного анализа в математической форме выявляется зависимость значения какого-либо результативного показателя от некоторых других переменных величин. Например, можно определить количественно, какое влияние на изменение объема продаж окажут изменение цены, увеличение доходов и рост численности потенциальных покупателей. Необходимо при этом иметь количественные данные по данным факторам в динамике за определенный период времени.

Полевые исследования связаны с получением первичной информации о состоянии спроса на продукцию предприятия со стороны отдельных потребителей, в определенное время и в определенном месте. Используются различные методы сбора первичной информации:

- наблюдения;

- эксперименты;

- выборочные обследования (разовые или «панельные»).

Наблюдение – наиболее простой метод фиксации происходящих процессов, при котором наблюдатель не вступает в непосредственный контакт с наблюдаемым объектом. Могут применяться технические средства наблюдения (камера-глаз, тахистоскоп, измеритель зрачка и др.) для

определения реакции потребителей, например, на рекламу, новую упаковку, эмоциональное воздействие и т.п. При этом происходит только фиксация событий без объяснения их причин.

Эксперимент – осуществление какого-либо процесса с замером полученных результатов на основе предварительного «создания ситуации». Используется при изучении причинно-следственных связей. Например, замеры реакции покупателей на предложение товара в различной упаковке, оценка величины продажи модифицированного товара в сравнении с традиционным ассортиментом и др. С помощью эксперимента исследуются, как правило, конкретные случаи разового характера, и не всегда полученные данные можно обобщить.

Выборочные обследования – специальная процедура, позволяющая получить достаточно широкий диапазон различных данных оригинального характера. Выборочное обследование предполагает определенную программу действий, последовательное решение следующих задач: постановка проблемы, определение выборки, установление контактов с опрашиваемыми и т.п. Панели потребителей – разовые или постоянные выборочные обследования семей потребителей, которые за специальную плату ведут учет своих доходов и расходов, регистрируют свои покупки, а также отвечают на вопросы, интересующие фирму (а частности о своих мнениях и предпочтениях, поведении на рынке и т.д.); обычно панель формируется крупной специализированной маркетинговой или консалтинговой фирмой; государственная статистика семейных бюджетов располагает собственной крупной панелью (более 60 тыс. семей) потребителей:

Цель качественных исследований – получение данных, объясняющих наблюдаемое явление. Такого рода данные не выражаются в конкретных цифрах и не поддаются поэтому какой-либо статистической обработке. С помощью качественных исследований можно определить мотивы поведения потребителей. Методами качественных исследований являются:

- индивидуальные глубинные интервью;
- групповые дискуссии (фокус-группа);
- экспертные оценки (метод Дельфи и др.).

Глубинные интервью осуществляются путем проведения индивидуального или группового интервьюирования с целью получения сведений о мотивации потребительского поведения. В ходе группового интервьюирования (фокус-группа) достигается большая глубина в выявлении суждений и оценок опрашиваемых.

Суть метода фокус-группы состоит в том, что участники (10-12 специально подобранных респондентов) стремятся обсудить возможно большее число различных аспектов проблем. При этом руководитель дискуссии минимально вмешивается в ее ход. Обсуждению может быть представлена идея нового продукта, аргумент рекламы, усовершенствованная упаковка и т.п.

Особое место в методическом арсенале качественных исследований маркетинга занимают экспертные оценки. Они дают возможность достаточно

быстро получить данные о возможных процессах развития того или иного события на рынке, выявить сильные и слабые стороны предприятия, оценить эффективность тех или иных маркетинговых мероприятий. Используются методы Дельфи, «мозгового штурма», «адвоката дьявола» и др. Правильное проведение экспертизы предполагает решение ряда вопросов, в частности формирование экспертной группы, организацию самой процедуры экспертизы, выбор методов обработки результатов экспертных оценок и т.д. Сущность Дельфи-метода экспертной оценки заключается в анонимном опросе группы высококвалифицированных экспертов по заранее подготовленной программе. Результаты ранжируются, строится кривая распределения, исчисляются ее параметры: медиана выражает групповое мнение экспертов, межквартильное расстояние - поле согласованное» и ответов (чем ближе ответы друг к другу, тем точнее оценка). Ответы, оставшихся за пределами 1-го и 2-го квартилей отбрасываются. На втором этапе каждого эксперта знакомят с ответами других экспертов и разрешают изменить мнение. Повторяется прежняя процедура обработки ответов. Обычно межквартильное расстояние при этом сужается, следовательно, повышается степень надежности оценки. В случае необходимости процесс повторяется еще несколько раз. Чем ближе дисперсия оценок к нулю, тем точнее оценка.

Упрощенным вариантом экспертной оценки является конъюнктурное совещание. Руководящие работники фирмы, а также ведущие специалисты собираются на совещание и поочередно высказывают собственные оценки ситуации. В ходе обсуждения оценки сближаются и вырабатывается единая точка зрения.

В зарубежной практике распространен метод логико-смыслового моделирования проблем. Руководители и ведущие специалисты маркетинговой службы на совещании приглашаются выдвинуть и оценить основные проблемы (как стимулирующие, так и сдерживающие маркетинг фирмы), составляется каталог проблем, из которого выводится рейтинг проблем. Проблемы ранжируются, выявляется их приоритетность и важность.

Продуктивным методом экспертных оценок считается мозговой штурм. Формируется коллектив квалифицированных специалистов, которые разделяются на две группы. Группа А генерирует или концентрирует идеи или оценки, группа Б их анализирует и критикует. Происходит свободный обмен мнениями. Процесс координируется и направляется председателем. Оценка, получившая максимальную поддержку, считается надежной.

Цель количественных исследований – получение и анализ достоверных данных, подлежащих всесторонней статистической обработке. Количественные исследования позволяют проверить достоверность мнений потребителей, выявленных в ходе качественных исследований. Способами количественных исследований являются опросы с использованием методов статистической выборки.

Маркетинговые исследования обычно бывают не сплошными, а выборочными, т.е. опрашивается не вся генеральная совокупность, а только часть ее представителей. Методы статистической выборки обеспечивают представительность, надежность и точность полученных результатов. Это и позволяет иметь достоверные данные, которые можно по-разному статистически интерпретировать.

Представительность выработки обеспечивает отражение в ней существенных характеристик генеральной совокупности и измеряется объемом выборки. Надежность позволяет утверждать, что при повторе исследований при том же уровне надежности будет получен тот же результат. Точность выборки характеризуется отклонением полученных результатов (стандартную ошибку) от генеральной совокупности.

В маркетинговых исследованиях используются:

- устные опросы;
- анкетирование;
- телефонные интервью.

Устные опросы обладают значительными преимуществами, поскольку основаны на личном общении. Выборочные опросы - наиболее распространенная форма получения информации о мнениях, потребностях, поведении потребителей. Различаются индивидуальные интервью - опросы по заранее подготовленной программе (их вариант телефонные интервью) и групповые интервью - свободная беседа в непринужденной обстановке, которую направляет интервьюер, подсказывая темы обсуждения. Выявляется психология потребителей, мотивация их потребностей и т.д. К особому виду опроса относятся тесты, проводящиеся по научно разрабатываемой программе. Успех опроса зависит от разработки программы и квалификации интервьюера, часто опросы проводятся во время выставок-продаж или сочетаются с пробным маркетингом. Самостоятельной и наиболее распространенной формой опроса является анкетирование.

Они дают высокий уровень возврата анкет. С их помощью можно получить значительный объем информации. Вместе с тем устные опросы требуют высоких затрат и специально подготовленных интервьюеров. Анкета - таблица с перечнем вопросов, на которые должен ответить респондент. Анкетирование - опрос с помощью анкеты.

Анкета представляет собой вопросник, на который отвечает опрашиваемое лицо (респондент). Составление анкеты - сложная исследовательская работа, включающая постановку целей, выдвижение гипотез, формулирование вопросов, разработку выборки, определение способа анкетирования и т.д. Анкетный опрос может быть осуществлен в устной форме, когда регистратор сам заполняет бланк со слов респондента (экспедиционный способ). Другая форма - письменная (метод саморегистрации), когда респондент заполняет анкету собственноручно, а анкета рассылается по почте (корреспондентский способ). Недостатком этого (более дешевого) метода является определенный процент неправильно

заполненных анкет. Кроме того, часть анкет вообще не возвращается. Иногда даже проводятся контрольные выборочные обходы опрашиваемых. Метод анкетирования применяется также при организации панелей, работе с торговыми корреспондентами. Анкеты заполняются экспертами, специалистами и т.д. Обычно анкета имеет форму таблицы с напечатанными вопросами и свободным местом для ответа (анкета может быть многостраничной). Традиционная схема включает:

- введение (цель опроса, сведения об опрашивающих: название, характеристика, адрес), гарантия анонимности опроса и доверительность ответов;

- перечень вопросов, характеризующих предмет опроса;

- сведения об опрашиваемых.

Количество вопросов должно быть оптимальным, т.е. обеспечивающим полноту информации, но не чрезмерным, что удорожает обследование (необходим разумный компромисс). Вопросы должны быть составлены в тактичной форме, чтобы не обидеть или не встревожить респондентов и не вызвать негативной реакции с их стороны.

Вопросы анкеты классифицируются по степени свободы, характеру ответов и форме вопросов. Они подразделяются на открытые, когда ответ дается в свободной форме, без ограничений, и закрытые, когда предлагается перечень вариантов ответов, из которых выбирается один или несколько (веер ответов). Часто даются альтернативные вопросы, на которые отвечают: да, нет, не знаю. Важную роль в опросе играют вопросы о намерениях и мнениях, в ответах на них допускается большая степень свободы, чем в вопросах о фактах и действиях. Иногда задаются фильтрующие вопросы, которые имеют целью отсеять часть опрашиваемых, например, если на вопрос "имеется ли у Вас какое-то изделие" респондент отвечает "нет", то вопросы об оценке его свойств излишни. И, наконец, в любой анкете содержатся контрольные вопросы, используемые для оценки достоверности ответов. Формулировка запросов - трудоемкая исследовательская работа, требующая высокой квалификации и эрудиции, знания основ социометрии. Это творческая деятельность, не допускающая механического копирования. Вопросник должен быть увязан с планом разработки анкеты, макетами таблиц, вариантами моделей. В разработке анкет используются статистические методы (группировки, корреляционно-регрессионный анализ и т.д.).

Анкетирование по почте – сравнительно дешевый способ получения информации. Обладая значительным временем, опрашиваемый может ответить на достаточно сложные вопросы, требующие обдумывания. Влияние интервьюера исключается. Существенным недостатком почтовых опросов является низкий уровень возврата анкет (максимум 10-15%). Требуется значительный период времени на рассылку и обратное получение заполненных анкет.

Телефонное интервью – самый дешевый и оперативный способ проведения опросов. Обладает высокой результативностью (80-90% ответов).

Однако такой способ проведения опросов ограничен небольшим количеством задаваемых вопросов. Кроме того, телефонная выборка может оказаться недостаточно представительной (преобладание определенных групп населения).

Во всех случаях контакты с опрашиваемыми устанавливаются на основе специально разработанных анкет. Общие требования к составлению анкеты:

- каждый вопрос должен иметь определенный смысл и предусматривать один ответ;
- вопрос должен быть сразу ясен опрашиваемому;
- вопрос должен быть конкретным и соответствовать опыту и занятиям интервьюируемого;
- отсутствие наводящих вопросов;
- этичность задаваемых вопросов и т.д.

Вопросы могут быть открытыми и закрытыми (т.е. с заранее подготовленными вариантами ответов или без них). Различают также прямые и косвенные вопросы (респондент осознает или не осознает цель вопроса). Наряду с основными могут включаться и контрольные вопросы.

Структура предусматривает вступление (обращение к опрашиваемому), наличие блоков тематических вопросов, иллюстраций и разъяснений. Включаются данные, характеризующие самого опрашиваемого (в зависимости от задач исследования).

2.3.Обработка и анализ данных

Для обработки полученных в результате маркетингового исследования используются различные методы количественного и качественного измерений. Количественные измерения и оценки связаны с экономико-статистическими и экономико-математическими методами обработки данных:

- группировки, тренды, средние величины;
- многомерные методы (факторный и кластерный анализы);
- регрессионные и корреляционные методы;
- имитационные методы;
- методы теории принятия решений;
- методы исследования операций (линейное и нелинейное программирование).

Качественные исследования не позволяют получить статистические данные.

Они выявляют лишь отношение потребителей к чему-либо (потребительским свойствам нового товара, упаковке и др.); восприятие, основанное на знаниях или эмоциях, предпочтение (например, относительно определенных марок товаров и т.п.). Поэтому способы измерения количественных показателей отличны от количественных измерений.

Качественные измерения и оценки основываются на методах одномерного и многомерного шкалирования.

Одномерные методы шкалирования используются для «измерений в одном направлении», т.е. когда исследователь заранее знает, на базе каких качественных характеристик проводится сопоставление или дается оценка. Используются следующие шкалы:

- описательные (номинальные шкалы);
- порядковые;
- интервальные (шкалы расстояния);
- относительные (шкалы с начальной точкой).

Оценка качественных данных в этом случае возможна на основе:

- семантического (смыслового) дифференциала (шкала Осгуда);
- суммарных оценок (шкала Лайкерта).

В основе построения шкалы лежат биполярные определения (антонимы).

Методы многомерного шкалирования предназначены для измерений полученных показателей по нескольким направлениям для поиска наиболее значимых характеристик (когда они заранее неизвестны). При этом используются специальные компьютерные программы. После нахождения таких характеристик применяются методы одномерного шкалирования.

3.Формирование основных выводов и оформление результатов исследования.

3.1.Разработка выводов и рекомендаций.

Итогом проведенного маркетингового исследования является разработка выводов и рекомендаций. Они должны непосредственно вытекать из результатов разработки, быть аргументированными достоверными, направленными на решение, исследуемых проблем.

3.2.Оформление результатов исследования.

Результаты маркетингового исследования могут быть представлены в виде либо краткого общедоступного изложения существа исследования, либо полного научного отчета. В нем в систематизированной и наглядной форме излагается схема исследования, и содержатся детально обоснованные выводы и рекомендации.

Отчет о проведении маркетингового исследования должен содержать следующие сведения: цель исследования; для кого и кем проводилось исследование; характеристика выборки, время проведения, методы сбора и обработки информации (анкетирование, экспертиза, наблюдения и др.); сведения об исполнителях и консультантах; источники получения информации, их надежность при проведении кабинетных исследований; важнейшие выводы по результатам исследования.

Вопросы для самопроверки:

1. Что такое маркетинговое исследование?
2. Что входит во внутреннюю маркетинговую информацию?
3. В чем суть Дельфи-метода?
4. Кто такие торговые корреспонденты?
5. Что такое полевой маркетинговый эксперимент?
6. Что включает план маркетингового исследования?
7. Что должен содержать отчет о проведении маркетингового исследования?

Тема 7. Комплекс маркетинга

7.1. История формирования комплекса маркетинга

Примерно в 1940-х гг. появляются первые попытки систематизировать инструменты маркетинга. В одной из публикаций Джеймса Каллитона (Culliton, J. 1948) возникает новый термин "marketing mix" (комплекс маркетинга) с мыслью о том, что маркетинговое решение является чем-то наподобие рецепта. В 1953 термин "marketing mix" используется в одном из документов Американской Ассоциации Маркетинга (Нейлом Борденем, Neil H. Borden). Примерно к концу 50-х гг. Нейл Борден использует в этом качестве модель из 12 элементов: планирование продукта, ценообразование, брендинг, каналы дистрибуции, личные продажи, реклама, продвижение, упаковка, демонстрации, обслуживание, физические свойства, поиск фактов и их анализ. Альберт Фрей (Albert W. Frey) в 1961 высказал идею, что переменные маркетинга должны быть разделены на две основные группы: первая составляет предложение (продукт, упаковка, бренд, цена, сервис), а вторая - методы и инструменты (каналы дистрибуции, реклама, личные продажи, стимулирование сбыта и PR).

В 1964 Джерри Маккарти (Jerry McCarthy) предложил модель 4P - комплекс маркетинга из таких элементов, как продукт, цена, дистрибуция(место) и продвижение. По иронии судьбы (или дальновидному замыслу автора?) в концепции Маккарти все четыре элемента комплекса маркетинга начинаются на букву "P". В результате получилось удачное простое название концепции – "4P", во многом благодаря которому эта концепция получила столь широкую известность (тем самым явив собой образцовый пример практического применения маркетинга). Концепция Маккарти "4P", была впервые опубликована в 1965 году в статье «The Concept of the Marketing Mix», автором которой являлся Нейл Боден. Из множества предложенных по сегодняшний день схем, только классификация Маккарти стала действительно общепринятой.

В 1981 году Б.Бумс и Дж.Битнер (Bitner, J. and Booms, B.), разрабатывая концепцию маркетинга в сфере услуг, предложили дополнить комплекс маркетинга тремя дополнительными "P": люди, процесс и физическое доказательство факта оказания услуги. В 1990 году профессор университета Северной Каролины Боб Лотеборн (Bob Lauterborn) выступил на конференции с изложением основных идей модели "4C".

В 2005 году Ч.Дев и Д.Шульц (Chekitan S.Dev и Don E. Schultz) предложили модель SIVA, отражающую восприятие потребителями элементов классической модели "4P". В этом же году в своей публикации О.Отлакан (Otilia Otlacan) предложила модель 2P+2C+3S.

Комплекс маркетинга (marketing-mix) – это набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желательную ответную реакцию со стороны целевого рынка. Функция маркетинг-микс состоит в том, чтобы сформировать набор (mix), который не только бы удовлетворял потребности потенциальных клиентов в рамках целевых рынков, но и максимизировать эффективность организации.

7.2. Понятие комплекса маркетинга (marketing-mix)

Само название Микс – маркетинг связано с тем, что элементы представляют собой не просто набор, а сложный комплекс взаимосвязанных элементов.

Маркетинг-микс – набор поддающихся контролю переменных факторов,

совокупность которых позволяет решить маркетинговые задачи в отношении целевых рынков.

Длительное время специалисты относили элементы маркетинг-микса исключительно к уровню тактических решений.

Тактика маркетинга – конкретные действия, выполняемые с целью реализации заданной маркетинговой стратегии.

Простое мнемоническое правило: 4P помогает маркетологам помнить о том, что маркетинг – это не только реклама или продажи. Маркетинг – это Product (продукт), Price (цена), Place (распределение), Promotion (продвижение).

Товар, цена, распределение и продвижение являются инструментами комплекса маркетинга. Они очень сильно взаимосвязаны как в сознании потребителя, так и для производителя. Поэтому маркетологи говорят: «Мы продаем не товар. Мы продаем весь маркетинг-микс».

На последнем этапе разработки маркетинговой политики маркетолог определяет, какие конкретно инструменты будут использоваться и в каком объеме, т.е. определяется маркетинг-микс.

Задача маркетинг-микса – обеспечить достижение поставленных на первом этапе целей путем преобразования выбранных на втором этапе стратегий в оперативные меры.

Чтобы маркетинг-микс действительно функционировал, необходимо скоординировано использовать маркетинговые инструменты.

Комплекс маркетинга в его каноническом виде ("4P") включает 4 составляющих:

Продукт (Product) — это набор «изделий и услуг», которые фирма предлагает целевому рынку.

Цена (Price) — денежная сумма, которую потребители должны уплатить для получения товара.

Дистрибуция (Place) — всевозможная деятельность, благодаря которой товар становится доступным для целевых потребителей.

Продвижение (Promotion) — всевозможная деятельность фирмы по распространению сведений о достоинствах своего товара и убеждению целевых потребителей покупать его.

Таким образом, концепция маркетинга-микс по Маккарти определялась набором основных маркетинговых инструментов, включаемых в программу маркетинга: товарная политика (product), сбытовая политика (place), ценовая политика (price), коммуникационная политика или политика продвижения (promotion).

Современные исследователи постоянно расширяют этот список, благодаря чему возникают новые концепции - 5P, 6P, 7P, ... 12P и 4C, однако общепризнанной все-таки является концепция 4P. Ключевым фактором при этом выступает то, что именно эти 4 элемента могут полностью контролироваться маркетологом. Кроме того, считается, что порядок следования элементов комплекса маркетинга четко показывает последовательность реализации основных маркетинговых функций:

1. Невозможно вообще ставить вопрос о какой-либо программе маркетинга, если маркетолог не имеет в своем распоряжении продукта, который может быть предложен рынку (потребителю). Причем это предложение должно представлять для потребителя определенную ценность. Данную ситуацию полностью определяет известный афоризм маркетологов, общий смысл которого заключается в высказывании: «Если у Вас нет товара, значит у Вас нет ничего». (Т.е. не имеет смысла вообще говорить о маркетинге).

2. В том случае, если существуют по крайней мере две стороны, каждая из которых заинтересована в обмене с противоположной стороной, они должны иметь какие-либо средства для взаимодействия. Предлагаемый продукт должен быть доступен заинтересованному в нем потребителю, поэтому следующая функция комплекса маркетинга должна решать эту задачу.

3. Потребитель всегда оценивает товар не только исходя из набора его потребительских свойств, но и по сумме тех издержек, которые связаны с его приобретением. Здесь речь идет об известном маркетинговом соотношении «ценакачество». Специалисты более четко определяют это соотношение как «полезность—качество»: потребитель анализирует полезность предложенного ему товара и приемлемую для него цену этой полезности. Отсюда вытекает следующая составляющая комплекса маркетинга — ценовая политика.

4. Потенциальные участники сделки никогда не смогут узнать друг о друге в том случае, если между ними не будет существовать коммуникаций, — соответственно, последний элемент комплекса маркетинга составляет коммуникационная политика. Стороны сделки должны быть в достаточной

степени проинформированы о сущности имеющихся предложений, каждая из сторон должна, используя средства коммуникации, убедить противоположную сторону в привлекательности собственного предложения.

В процессе применения концепции маркетинг-микс некоторые исследователи предпринимали попытки ее дополнения или изменения. Был сформулирован целый ряд дополнительных или альтернативных классификаций, которые часто отражали особенности конкретной сферы применения комплекса маркетинга.

В большинстве случаев адаптация проводилась путем добавления одного или нескольких «Р» к мнемоническому списку «4Р» Маккарти. Можно привести ряд примеров подобных дополнений.

Прежде всего необходимо упомянуть дополнительные элементы, предложенные одним из известнейших теоретиков маркетинга Ф. Котлером, — это политическое влияние (*political power*) и формирование общественного мнения (*public opinion formation*). Эти дополнительные элементы комплекса маркетинга были предложены Ф. Котлером в связи с введением понятия мегамаркетинга, под которым он понимал искусство предоставления благ сторонам, не относящимся к целевым группам покупателей и посредников, таким, как агенты, дилеры, брокеры, а также таким сторонам, как правительства, профсоюзы и другие группы влияния, которые могут создать непреодолимые барьеры для входа на потенциально привлекательные рынки. При формировании общественного мнения фирма пытается повлиять на него главным образом посредством массовых коммуникаций. С другой стороны, сила политического влияния применяется к «отраслевым чиновникам и представителям правительства, которые могут оказать влияние на возможность входа и работы на целевом рынке с использованием утонченных приемов лоббирования и ведения переговоров с целью получения желательных результатов без отступления от своих позиций». Например, услуги часто предоставляются на рынках с высокой степенью регулирования — в таких случаях может существовать необходимость изменения регулирующих правил для увеличения степени доступности рынка; лоббирование становится важным видом маркетинговой деятельности.

В теории маркетинга услуг особое внимание уделяется взаимоотношениям, развитию сетей и взаимодействию — такой подход даже получил название «маркетинг партнерских отношений» (*relationship marketing*). В этом случае дополнения до «7Р» используются для обозначения участников (*participants*), физических атрибутов (*physical evidence*) и процесса (*process*). К участникам относятся служащие предприятия-производителя услуг и клиенты, участвующие в процессе предоставления услуги и таким образом влияющие на ее качество, на текущие и будущие покупки. Под физическими атрибутами понимается среда существования организации сферы услуг и все физические товары и символы, используемые в процессе коммуникации и производства. Процесс обозначает все процедуры, механизмы, динамику деятельности и взаимодействия, в ходе

которых осуществляется производство услуги и происходит контакт с клиентом. В рамках этого подхода в качестве активного участника рынка рассматривается не только продавец, но и покупатель; продавец рассматривает покупателя как абсолютно равного партнера, и обе стороны должны получать выигрыш от складывающихся между ними взаимоотношений.

В торговом маркетинге помимо дополнительного «Р», обозначающего людей, используется еще и презентация (presentation), означающая не только презентацию товара, но и оформление места продажи. В настоящее время под этим дополнительным элементом может подразумеваться мерчендайзинг, объединяющий весь комплекс мероприятий по воздействию на потребителя в месте продажи.

Российские специалисты, которые в последнее десятилетие активно внедряют маркетинговые подходы в сферу деятельности как коммерческих, так и некоммерческих компаний, также добавляют свои новые элементы. Например, для сферы образования предлагается комплекс «7Р», в котором в дополнение к традиционным четырем элементам добавляются еще personal, process, physical surround (под последним понимается образовательная среда, т.е. физическое пространство предоставления образовательных услуг).

Однако в литературе и в практике маркетингологов наиболее часто встречается парадигма «5Р», включающая понятие «реорле», под которым подразумеваются человеческие ресурсы в широком смысле — и персонал компании, и потребители, и общение с потребителями в процессе личной продажи. По сути, учет человеческого фактора (reople) подразумевает не только общение, а даже установление определенных отношений как с персоналом внутри компании, так и с потребителями. Нельзя отрицать важность этого вопроса, особенно в современных условиях развития электронной коммерции и интернет-маркетинга.

Вопросы для самопроверки

1. Из каких элементов состоит комплекс маркетинга?
2. В чем суть эффективного комплекса маркетинга?
3. Какую роль играет товар в системе маркетинга: марка, марочное название, марочный знак?
4. Что Вы понимаете под ценовой политикой предприятия.?
5. Какие Вам известны элементы комплекса продвижения?
6. Благодаря какой деятельности, товар становится доступным для целевых потребителей?
7. Какие дополнения до «7Р» Вы знаете?

Библиографический список:

1. Абрамова, В.И. Менеджмент и маркетинг: Учебное пособие / В.И. Абрамова. - М.: ИЦ РИОР, 2009. - 161 с.
2. Андрейчиков, А.В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике: Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: КД Либроком, 2018. - 248 с.
- 3 Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для академического бакалавриата / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 254 с.
- 4 Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.
- 5 Воропаев, С. Н. Менеджмент: учебное пособие / С. Н. Воропаев, В. Д.
6. Ермохин; Международная ассоциация «Агрообразование». – Москва: КолосС, 2017. – 246 с.
7. Грибов, В.Д. Основы экономики, менеджмента и маркетинга (для спо) / В.Д. Грибов. - М.: КноРус, 2014. - 544 с.
8. Гуле, де Монто П. Арт-фирма: Эстетический менеджмент и метафизический маркетинг / де Монто П. Гуле. - М.: Companion Group, 2010. - 416 с.
9. Данько, Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев.. - М.: Инфра-М, 2013. - 416 с.
10. Дробышева, Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент: Учебное пособие / Л.А. Дробышева. - М.: Дашков и К, 2016. - 152 с.
11. Жабина, С.Б. Основы экономики, менеджмента и маркетинга в общественном питании / С.Б. Жабина. - М.: Academia, 2016. - 398 с.
12. Катернюк, А.В. 3D-менеджмент: управление персоналом, маркетингом / А.В. Катернюк. - РнД: Феникс, 2011. - 382 с.
13. Кожемяко, А. Психологические эффекты в менеджменте и маркетинге. 100+направлений повышения эффективности в управлении и сбыте / А. Кожемяко. - М.: МФПУ Синергия, 2015. - 176 с.
14. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер. - СПб.: Питер, 2019. - 448 с.
15. Липсиц И.В., Дымшиц М.Н. Основы маркетинга: учебник / И.В Липсиц., М.Н. Дымшиц. – М.: Геотар-Медиа, 2014. – 208 с.
- 16.Рябков, О.А. Сравнительный маркетинг-менеджмент / О.А. Рябков. - М.: Русайнс, 2017. - 192 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
ТЕМА 1. Тема 1. Основы знаний о менеджменте организации.....	6
ТЕМА 2. Проектирование организационной структуры	18
ТЕМА 3. Принятие управленческих решений	29
ТЕМА 4. Инновационный потенциал менеджмента	39
ТЕМА 5. Основы маркетинга	48
ТЕМА 6. Маркетинговые исследования	58
ТЕМА 7. Комплекс маркетинга	72
Библиографический список.....	77

