

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ  
Новozyбковский сельскохозяйственный техникум-филиал  
федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«Брянский государственный аграрный университет»

## **ОСНОВЫ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА**

**Учебное пособие**

для студентов специальности 35.02.07.  
Механизация сельского хозяйства

Брянск, 2015

УДК 338.2:339.1(07)  
ББК 65.291:65.290  
О 75

Основы экономики менеджмента и маркетинга: учебное пособие. / Сост. В.В. Бондаренко -Брянск: Издательство Брянского ГАУ, 2015.- 134 с.

Курс лекций составлен в соответствии с рабочей программой дисциплины Основы экономики, менеджмента и маркетинга, для студентов специальности 35.02.07. Механизация сельского хозяйства. Помимо теоретического материала в нем содержатся контрольные вопросы и список литературы для подготовки к занятиям.

Печатается по решению методического совета Новозыбковского филиала Брянского ГАУ.

© Брянский ГАУ, 2015

## Оглавление

Раздел 1. Основы экономики.....	4
Тема 1.1. Основные положения экономической теории.....	4
Тема 1.2. Рынок, его формы, структура и функции. ....	9
Тема 1.3. Современные проблемы рыночной экономики.....	12
Раздел 2. Отрасль в условиях рыночной экономики.....	16
Тема: 2.1. Особенности и перспективы развития отрасли.....	16
Тема 2.2. Природные и экономические ресурсы сельского хозяйства. ....	21
Раздел 3. Основы менеджмента. ....	62
Тема 3.1. Теоретические основы менеджмента. ....	62
Тема 3.2. Технолигия менеджмента.....	66
Раздел 4. Основы маркетинга. ....	102
Тема 4.1. Социальные основы маркетинга.....	102
Тема 4.2. Методы маркетинговых исследований. ....	113
Тема 4.3. Стратегическое планирование и реклама в системе маркетинговых коммуникаций. ....	126

## Раздел 1. Основы экономики.

### Тема 1.1. Основные положения экономической теории.

#### План лекции:

1. Определение экономики.
2. Уровни экономики.
3. Функции экономики.
4. Модели экономических систем.
5. Потребности и ресурсы.

#### 1. Определение экономики.

Термин «экономика» греческого происхождения - от слова «*oikonomia*», что в переводе означает «управление хозяйством». В современном мире это понятие имеет несколько значений:

1. Определенное хозяйство со всеми его отраслями, видами производства. *Здесь можно подразумевать хозяйство города, района, области, страны и мира в целом.*

2. Совокупность экономических отношений между людьми, сложившихся в процессе совместной хозяйственной деятельности и образующих определенную экономическую систему.

3. Все виды деятельности людей, которые позволяют им обеспечивать себе материальные условия для жизни.

4. Отрасль науки, изучающая функциональные или отраслевые аспекты экономических отношений.

Фундаментом при изучении экономических дисциплин является экономическая теория.

**Экономическая теория** - это общественная наука, которая изучает поведение личности и отдельных групп людей в процессе производственной деятельности, распределения, обмена и потребления материальных благ.

Экономическая теория исследует экономическое поведение людей, экономические связи и отношения, складывающиеся в обществе.

В основе исследования экономической теории лежат такие проблемы, как: ценообразование и денежные доходы, безработица и инфляция, проблема спроса и предложения и т.д. Но необходимо подчеркнуть, что одна из основных проблем науки - это организация экономики и ее регулирование на всех уровнях.

*Главная* же проблема экономики – получение максимального количества благ при минимальных затратах на их производство в условиях ограниченности ресурсов.

## **2. Уровни экономики.**

**Экономика может быть представлена на разных уровнях:**

1. Любая экономика опирается на конкретного товаропроизводителя - это самый низкий, но чрезвычайно важный уровень, который называется микроэкономикой.

Микроэкономика рассматривает поведение фирм, домашних хозяйств и других экономических единиц, а также функционирование рынков и общую эффективность распределения ресурсов. Рассматривает проблемы спроса, предложения, формирования цен, издержки производства, методы увеличения прибыли.

2. Отдельные предприятия, фирмы по производственному принципу объединяются в отдельные отрасли. Это объединение называется мезоэкономикой. Мезоэкономика рассматривает поведение отдельных подсистем национальной экономики или отраслей народного хозяйства.

3. Экономика отдельных отраслей или их групп объединяется в одно целое - государственную экономику, которая называется макроэкономикой.

Макроэкономика рассматривает поведение или функционирование национальной (государственной) экономической системы в целом: проблемы совокупного предложения и спроса, общего уровня цен, инфляции, экономического роста, уровня занятости.

4. Экономика отдельных государств в их совокупности образует метаэкономику. Метаэкономика рассматривает поведение или функционирование мировой экономики в целом.

### **3. Функции экономики:**

**1. Научно-познавательная функция.** Жизнь человека не представляется возможной без знания экономики общества - процессов производства, распределения, обмена и потребления.

**2. Практическая (прикладная) функция.** На базе знаний экономической теории разрабатываются конкретные принципы и способы управления производством.

**3. Критическая функция.** В науке, в практической жизни есть различные направления развития и различные взгляды на отдельные проблемы экономики. Задача настоящей функции - дать критическую оценку имеющейся информации, выбрать из нее то нужное, правильное, которое даст возможность получить желаемые результаты.

**4. Прогностическая функция.** Жить днем сегодняшним в экономике невозможно. Подобная позиция может привести к провалу. Для устойчивого функционирования экономики (как отдельной фирмы, так и всего государства) необходимо уметь смотреть вдаль. На базе глубоких знаний всех сторон экономической жизни необходимо осуществлять прогнозирование возможного влияния того или иного действия на микро- и макроуровне экономики.

**Экономический прогноз** – научное предвидение на основе экономических данных.

### **4. Модели экономических систем.**

История развития человеческого общества знает несколько вариантов организации экономики, различающихся по целям развития, его приоритетам, стимулам и, соответственно, подходам к решению основных экономических проблем и методам.

**1. Традиционная система.** Эта модель экономики характерна для развивающихся стран. Традиции и обычаи, передающиеся от поколения к поколению, определяют, какие блага, как и для кого производить. Наследственность и сословность диктуют экономические роли индивидов. Технический прогресс проникает в эти системы с большими трудностями, так как он вступает в противоречие с традициями и угрожает стабильности существующего строя.

**2. Командная экономика.** Эта система характеризуется общественной собственностью практически на все материальные ресурсы. Все решения по основным экономическим вопросам принимает государство. Центральное экономическое планирование охватывает все уровни, от домашнего хозяйства до государственного. Установление и ограничение заработной платы снижает роль материальных стимулов. Централизованное планирование и распределение обуславливает необходимость централизованного управления и, соответственно, сложного бюрократического аппарата. Все вышеназванное ведет к торможению технического прогресса, к застою в экономике.

**3. Рыночная экономика.** В рыночной экономике что, как и для кого производить - определяет рынок.

На вопрос: *что производить?* - отвечает платежеспособный спрос населения. Потребители сами демонстрируют, за что они согласны платить деньги, предъявляя спрос на те или иные блага. Производитель же будет стремиться удовлетворить желание потребителей.

*Как производить?* - решают производители, заинтересованные получить наибольшую прибыль. В условиях конкуренции производитель должен стремиться к снижению издержек производства, применяя для этого новейшие технологии.

*Для кого производить?* - в условиях рынка решается в пользу различных групп населения в зависимости от их доходов.

**4. Смешанная экономика.** В современных условиях для развитых стран все более характерным становится государственное вмешательство в экономику. Именно это отличает смешанную экономику - экономику, где при определяющей роли рынка государство выступает его регулятором.

## **5. Потребности и ресурсы.**

Потребности и ресурсы образуют основу любой экономики.

**Потребности** – это желания людей приобрести разнообразные товары и услуги, которые доставляют им полезность.

Бесчисленное множество товаров подразделяются на две группы:

1) производственные товары (средства производства) – рабочие здания, сооружения, станки, оборудование и т.д.

2) предметы потребления – товары, удовлетворяющие личные потребности.

Предметы потребления делятся на предметы: **кратковременного** (*продукты питания, одежда*), **долговременного** (*жилые дома, мебель*) пользования и **предметы роскоши** (*удовлетворяют потребности богатых людей*).

Потребности безграничны. Их невозможно полностью удовлетворить. Конечная цель любой экономической деятельности заключается в стремлении удовлетворить эти многообразные потребности.

**Ресурсы** – это все то, что используется для производства и реализации товаров и услуг.

Ресурсы подразделяются на:

1) *материальные ресурсы* – земля и капитал;

2) *людские ресурсы* – труд и предпринимательская способность.

**Земля** - особый материальный ресурс, это все блага природы: пахотные земли, леса, месторождения минералов и нефти, водные ресурсы.

**Капитал** - это материальные ресурсы, которые являются результатом процесса труда. Это все средства производства:

- орудия труда (станки, оборудование и т.д.)

- сосудистая система производства (трубы, цистерны, бочки и т.д.)

- производственная инфраструктура (земля, информация, линии электропередачи, дороги и т.д.)

**Труд** - это целесообразная, осознанная деятельность людей, применяемая в производстве и реализации товаров и услуг. В рыночной экономике рабочая сила продается собственнику капитала и в этой связи выступает как товар.

**Предпринимательская способность** – это разновидность таланта и умения личности обобщать, принимать решения, рисковать для удовлетворения спроса рынка и получения прибыли.

Совокупность материальных и людских ресурсов называется **производительными силами общества**. Главной производительной силой общества является человек.

### **Контрольные вопросы.**

1. Знакомо ли Вам понятие «Качество жизни». Как Вы его понимаете?
2. Знакомо ли Вам понятие «Уровень жизни человека». Ваша личная жизнь и жизнь Вашей семьи как связана с эти понятием?
3. Как Вы понимаете значение «Экономики» в Вашей жизни? Должен ли каждый человек знать основные экономические законы и поможет ли ему это повысить свой жизненный уровень?
4. Является ли «образование» одним из элементов «экономики»?
5. Назовите уровни экономики.
6. Знакомо ли Вам слово «Благо», как Вы его понимаете? Каким образом понятие «Благо» связано со словами «благополучие», «благодарение», «благосостояние», «благоразумие»? Каким образом блага достаются людям? Какова роль экономики в обеспечении людей необходимыми им благами?
7. Составьте таблицу материальных и духовных благ играющих роль для Вас и Вашей семьи.
8. Что Вы понимаете под потребностями человека.
9. Экономические потребности общества.
10. Свободные и экономические блага человека.
11. Экономические отношения и их место в экономической системе.
12. Основные экономические проблемы: что, как, для кого производить?

### **Тема 1.2. Рынок, его формы, структура и функции.**

#### **План лекции**

1. Объективные причины возникновения рынка.
2. Сущность рыночной организации хозяйства.
3. Экономическая конкуренция.

#### **1. Объективные причины возникновения рынка.**

Условия возникновения рынка:

- общественное разделение труда и специализация;  
- экономическая обособленность субъектов рыночного хозяйства;

- свободный обмен ресурсами.

**Рынок** - система организационно-экономических отношений, осуществляемая через куплю-продажу во всех звеньях воспроизводства: в сфере производства, распределения, обмена и потребления.

**Рынок** - это способ взаимодействия производителей и потребителей, основанный на децентрализованном, безличностном механизме ценовых сигналов (образовании цены).

**Рынок** - результат естественно - исторического процесса развития товарного производства, обусловленный общественным разделением труда и обособлением субъектов хозяйствования.

#### **Функции рынка:**

1. Информационная функция рынка - через постоянно меняющиеся цены рынок дает участникам производства объективную информацию об общественно необходимом количестве и качестве услуг.

2. Посредническая функция рынка - экономически обособленные производители должны найти друг друга и произвести обмен результатами деятельности. Без рынка невозможно определить взаимовыгодность той или иной экономической связи.

3. Ценообразующая функция рынка - рынок устанавливает общественно необходимые затраты, соответствующие условиям предоставления основной массы услуг (несмотря на затраты разного количества ресурсов конкретным производителем).

4. Регулирующая функция рынка - в условиях рынка имеет место конкуренция, которая стимулирует снижение затрат на единицу оказываемых услуг, поощряет технический прогресс и повышает качество услуг.

## **2. Сущность рыночной организации хозяйства.**

*Субъекты рыночных отношений:*

- Домашнее хозяйство - собственники и поставщики факторов производства в рыночной экономике, полученные от

продажи услуг труда, капитала доходы расходуются для удовлетворения личных потребностей.

- Бизнес - деловое предприятие (фирма), функционирующее с целью получения дохода (прибыли), поставщик товаров и услуг в рыночном хозяйстве.
- Правительство - некоммерческие организации, реализующие функции государственного регулирования экономики.

*Объекты рынка:*

- товары и услуги, в т.ч. факторы производства (труд, земля, средства производства);
- деньги, в т.ч. ценные бумаги, субсидии и т.п.

**Инфраструктура рынка** - совокупность государственных и коммерческих организаций, обеспечивающих функционирование рыночных отношений.

Три основных элемента (составных частей) рынка:

- рынок товаров и услуг (товарный рынок) - товарные биржи, предприятия оптовой и розничной торговли, посреднические фирмы;
- рынок труда биржи труда, службы занятости;
- рынок капитала (финансовый рынок) - фондовые и валютные биржи, банки, страховые компании.

**Структура рынка** внутренне строение отдельных элементов рынка. Рыночная структура условия, в которых протекает взаимодействие субъектов рынка (рыночная конкуренция) и ряд других процессов.

### **3. Экономическая конкуренция.**

**Экономическая конкуренция** - соревнование экономических агентов на рынке за предпочтение потребителей в целях получения наибольшей прибыли. Несмотря на многообразие рыночных структур, обычно выделяют два основных типа (модели рынка): *совершенная конкуренция* и *несовершенная конкуренция*. Каждая из названных структур отличается степенью конкурентности рынка, т.е. способностью фирм воздействовать на рынок, и, прежде всего, на цены.

Несовершенную конкуренцию принято подразделять на три основные типа: монополистическая конкуренция, олигополия, монополия.

#### **Положительные стороны рынка:**

- гибкость и высокая приспособляемость к изменяющимся условиям;
- совершенствование производства и общества, развитие технологий;
- независимость производителей и потребителей в принятии решений (экономическая свобода);
- способность удовлетворять разнообразные потребности.

#### **Негативные стороны рынка:**

- отсутствуют гарантии на доход и труд, более того - воспроизводство неравенства;
- отсутствуют стимулы для производства товаров и услуг коллективного потребления (здравоохранение, образование);
- акцент на удовлетворение запросов лиц, имеющих деньги, отсутствует ориентация на производство социально-необходимых товаров.

#### **Контрольные вопросы**

1. Каково значение экономической и политической свободы для реализации интересов участников рынка?
2. Перечислите функции рынка.
3. В чем недостатки рыночных экономических отношений.
4. В чем достоинства рынка?
5. Что такое регулируемый рынок?
6. Как выражается прямое вмешательство государства в экономику?

### **Тема 1.3. Современные проблемы рыночной экономики.**

#### **План лекции.**

1. Экономические циклы, их виды и значение.
2. Экономические кризисы.
3. Причины экономического кризиса.

**Экономический цикл** (деловой цикл) – периодические колебания экономической активности общества, промежутки времени между фазами подъема деловой активности.

Цикличность в развитии экономики современные ученые рассматривают как элемент саморегуляции. В пределах экономического цикла происходят волнообразные изменения в объеме производства, степени использования производственных мощностей и уровне занятости, в уровне цен, процента, прибыли, денежной массы. Прогрессивность цикла заключается в его санитарной функции происходит санация всех экономических элементов: слабые, неприбыльные вынуждены покинуть свои сегменты, а на смену им приходят новые современные производства, способные дать потребителю совершенно новую по потребительским свойствам продукцию.

Основной фазой экономического цикла является кризис, поэтому исследователи уделяли особое внимание его анализу.

**Экономический кризис** - это резкое ухудшение состояния экономики страны в результате нарушения макроэкономического равновесия.

Кризис проявляется в значительном спаде производства, банкротстве предприятий, увеличении безработицы, снижении жизненного уровня населения.

Выделяют **виды циклов**: короткие, средние и длинные циклы.

*Короткие циклы* имеют продолжительность 4 года. Суть их заключается в следующем: возрастание реальных инвестиций в основной капитал часто вызывает накопление товарных запасов в объемах, превышающих потребность в них, т. е. предложение инвестиций опережает спрос. *Средние циклы* имеют продолжительность от 8 до 12 лет, их часто называют промышленными.

Каждая из четырех фаз промышленного цикла характеризуется следующими показателями:

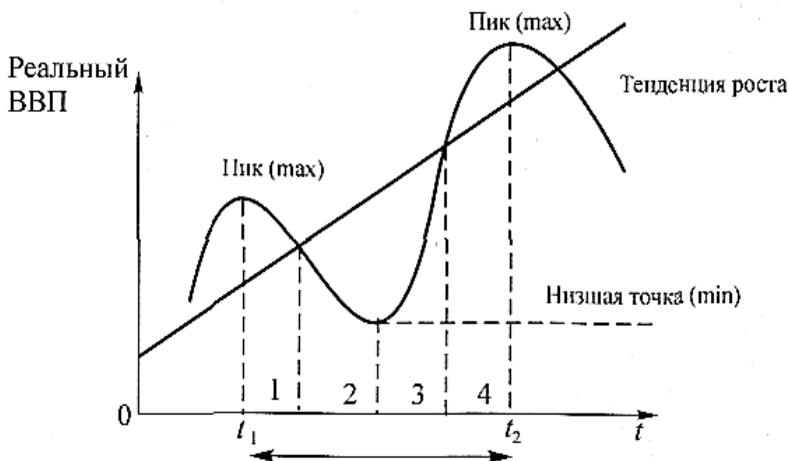
1. Фаза кризиса (спад). Наблюдается резкое сокращение объема производства и деловой активности, падение цен, затоваривание. На фоне этих негативных явлений увеличивается

безработица (в России в начале 90-х гг. 20 в.).

2. Фаза депрессии (стагнации). В поведении предпринимателей наблюдается осторожность, определенное недоверие и неуверенность в действиях. Это фаза может длиться от года до трех лет, пока экономика не приспособится к новой экономической ситуации. Одновременно наблюдается некоторый рост инвестиций, что вызывает незначительные подвижки в экономическом росте.

3. Фаза оживления - начинается процесс восстановления экономики. Оживляется спрос на инвестиции, происходит обновление основного капитала, наблюдается повышение цен, происходит сокращение безработицы, начинает расти спрос на потребительские товары. Оживление экономики начинается с отраслей, производящих средства производства. Это способствует созданию качественно новых предприятий, оснащенных самой современной техникой и способных производить более совершенные и современные товары.

4. Фаза подъема (бум) – бурно растет спрос на инвестиции и потребительские товары. Происходит наполнение и перенасыщение рынка капитальными и потребительскими товарами. Потребность в обновлении капитала отпадает, что вызывает падение спроса на инвестиции, наблюдается падение дохода. Страна вступает в полосу нового экономического кризиса. Цикл замкнулся.



*Длинные циклы* связаны с кардинальными преобразованиями производственного аппарата, когда рыночная экономика последовательно проходит через чередующиеся периоды замедленного и ускоренного роста.

В основе периодичности длинных волн лежит обновление основного капитала с длительным сроком службы на принципиально новой технической основе. Обновление возможно только тогда, когда научно-технический прогресс предоставляет производителю новое оборудование и новые технологии, качественно новое сырье и источники энергии, работников нового уровня образования и новых профессий.

## **2. Экономические кризисы.**

Кризисы по своей форме и периодичности бывают:

**1. Циклические (регулярные), или периодические.** Эти кризисы повторяются с определенной закономерностью и, проходя четыре фазы своего развития, дают основу экономическому росту, одновременно формируя базу для начала нового экономического кризиса. Этот кризис охватывает все сферы экономики и может отличаться своей глубиной и продолжительностью.

**2. Промежуточный кризис** возникает неожиданно в фазе оживления или подъема и носит локальный характер. Он не создает условий для начала нового цикла, непродолжителен и менее глубок по сравнению с периодическим кризисом.

**3. Частичный кризис** в отличие от промежуточного охватывает не всю экономику, а группу отдельных отраслей народного хозяйства.

**4. Отраслевой кризис.** Это кризис отдельной отрасли. Причиной его может стать диспропорция в развитии народного хозяйства.

**5. Структурный кризис** возникает на фоне нарушения пропорционального развития отраслей и сфер общественного производства. Возникшее противоречие становится мощным тормозом в поступательном развитии экономических процессов и требует активного вмешательства государства и коммерческих структур в техническое и гуманитарное переоснащение отдельных отраслей народного хозяйства страны.

### **3. Причины экономического кризиса.**

Причиной экономического кризиса является противоречие между спросом и предложением. На определенном этапе наблюдается превышение спроса над предложением. Такая ситуация требует вовлечения в процесс производства новых ресурсов. Нарастивание производства товаров на этом этапе приводит к превышению предложения над спросом, потребитель насыщается товарами и сокращает свой спрос. Это вызывает падение производства, цен и массовые банкротства. Развивается кризис перепроизводства, начинается распродажа избыточных товаров по низким ценам, что несет убытки производителям.

Кризис дает толчок к замене устаревшего оборудования. Появляется потребность в новых технологиях. Новое оборудование и технологии могут позволить товаропроизводителям создать качественно новые товары, которые будут пользоваться спросом и, соответственно, приносить прибыль. Появляется потребность в массовых инвестициях. Причина и периодичность этих кризисов связаны с периодичностью изменения спроса на основной капитал, обновление которого происходит раз в 8-12 лет.

#### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение экономического кризиса?
2. Дайте характеристику экономического цикла?
3. Перечислите виды экономических циклов?
4. Каковы причины экономического кризиса?

## **Раздел 2. Отрасль в условиях рыночной экономики.**

### **Тема: 2.1. Особенности и перспективы развития отрасли.**

#### **План лекции**

1. Понятие отрасли. Предмет метод и задачи науки «Экономика отрасли».
2. Социально-экономическое значение отрасли.
3. Особенности отрасли.
4. Оценка результатов деятельности отрасли.

## 1. Понятие отрасли. Предмет метод и задачи науки «Экономика отрасли»

Понятие **экономика** имеет несколько значений.

Во-первых, под экономикой понимают совокупность отраслей народного хозяйства, обеспечивающих общество жизненно необходимыми материальными благами и услугами, поле деятельности людей. Народное хозяйство включает отрасли как материального производства, так и непромышленной сферы. В экономике России выделяют более 300 отраслей. Группы отраслей, имеющих тесные технологические связи, объединяются в комплексы: топливно-энергетический, машиностроительный, химико-лесной, агропромышленный и др.

Во-вторых, экономика - это совокупность общественных отношений, в которые вступают люди (группы, коллективы, классы) в процессе производства, распределения, обмена и потребления материальных благ. Такие отношения называют *производственными*.

Производственные отношения регулируются экономическими законами. Под **экономическим законом** понимают сложившуюся, постоянно повторяющуюся причинно-следственную связь, имеющую объективный характер. Развитие общества в целом, а также его экономических субъектов определяет система законов: стоимости, накопления, экономии времени, пропорционального развития, спроса и предложения и др.

Гармоничные производственные отношения способствуют эффективному использованию производительных сил. *Производительные силы*- это средства производства и люди, приводящие их в действие в процессе труда.

В-третьих, экономика - это наука, которая в зависимости от масштабов и объектов исследования подразделяется на макроэкономику, микроэкономику, экономику предприятия и экономику отдельных отраслей (промышленности, транспорта, строительства, торговли, сельского хозяйства и т. д.).

**Экономика предприятия** изучает само предприятие как коммерческую организацию, его ресурсы (основные и оборотные средства, рабочую силу, инвестиции) и пути улучшения их использования, общественные формы организации производства, планирование, финансовое состояние.

**Отраслевые экономические науки** исследуют особые формы проявления общих законов в разных отраслях народного хозяйства, производительные силы отрасли во взаимодействии с производственными отношениями, методы наиболее эффективного хозяйствования.

Следовательно, экономикой называют и науку, и практику. Экономика как наука объясняет экономическую практику. Она призвана решать такие жизненно важные проблемы:

что производить, какой набор товаров и услуг наиболее полно удовлетворит потребности общества;

сколько производить, какие ресурсы и в каком количестве целесообразно при этом использовать;

как производить;

для чего производить - для личного потребления или для получения дохода, как распределять произведенную продукцию.

**Экономика сельского хозяйства** как наука изучает специфические формы проявления экономических законов в отрасли, механизм их воздействия на развитие сельского хозяйства, экономические закономерности функционирования сельскохозяйственного производства.

**Сельское хозяйство** - особая сфера материального производства и крупная отрасль, которая наряду с другими отраслями входит в состав национального хозяйства, т.е. экономики.

**Агропромышленный комплекс (АПК)** представляет собой совокупность отраслей, объединенных единой целью доведения до конечного потребителя продуктов питания и товаров из сельскохозяйственного сырья.

Сельское хозяйство занимает особое место в системе АПК, и его успешное развитие зависит от межотраслевых связей в этой системе. Функции различных отраслей и служб по производству конечного продукта осуществляются в такой последовательности:

- Производство промышленных средств (машин, удобрений, ГСМ и др.);
- Реализация промышленных средств сельскому хозяйству и другим отраслям АПК;
- Производство сельскохозяйственной продукции;

- Реализация сельскохозяйственной продукции для непосредственного потребления и в качестве сырья для переработки;
- Производство предметов потребления из с-х сырья;
- Реализация предметов потребления из с-х сырья.

**Продовольственный комплекс**-это совокупность отраслей сельского хозяйства и переработки, которые поставляют населению продукты питания. Заготовки и транспортирование продовольственных товаров, а также снабжение этих отраслей средствами производства.

**Продовольственная безопасность** состоит в устойчивом удовлетворении потребностей населения страны на уровне научно обоснованных норм, не зависящем от изменения внутренних и внешних условий. Гарантированно обеспеченном ресурсами.

**Предмет науки** «Экономика сельского хозяйства» - исследование производственных отношений в аграрном секторе, механизма действия экономических законов и форм их проявления с учетом специфики отрасли. Объект исследований - собственно сельское хозяйство страны и отдельных ее регионов, деятельность сельскохозяйственных товаропроизводителей различных организационно-правовых форм.

## **2. Социально-экономическое значение отрасли**

Сельское хозяйство является основным источником продуктов питания (более 95% производимого в стране продовольствия), важным источником сырья для многих отраслей промышленности, поставляя им продукцию льноводства и прочих прядильных культур, пушного звероводства, овцеводства и козоводства, коневодства. Кроме того, сельское хозяйство – источник доходов 38,6 млн.человек сельского населения, удельный вес которого в общей численности российского населения составляет 27,1%; сельскохозяйственные предприятия и хозяйства служат местом работы производителей, доля которых достигает 13,3% численности работников, занятых в экономике. При нормальном функционировании сельского хозяйства создаются рабочие места в других отраслях экономики. Так, один занятый в сельском хозяйстве дает возможность трудиться в

среднем семи работникам других отраслей, которые производят для него средства производства, обслуживают, перерабатывают и реализуют продукцию. В сельском хозяйстве создается более 4% валового внутреннего продукта. Его доля в основных фондах составляет 3,6%. Поэтому эффективное развитие сельского хозяйства имеет важное народно-хозяйственное, экономическое и социальное значение

### **3. Особенности отрасли**

Одно из условий успешного развития сельского хозяйства - учет его особенностей.

Особенности отрасли:

1. Использование земли в качестве главного средства производства.
2. Зависимость от окружающей природной среды (типа почвы, климата, микроорганизмов, природной растительности и т.д.)
3. Сезонность производства и использование труда.
4. Пространственная рассредоточенность производства, объемность и скоропортящийся характер продукции.
5. Сильная зависимость сельского хозяйства от рынка средств производства и цен на них.

### **3. Оценка результатов деятельности отрасли.**

Оценка результатов деятельности отрасли выполняется по системе производственных и экономических показателей.

**Производственные показатели** характеризуют результаты в растениеводстве и животноводстве в натуральном выражении: урожайность сельскохозяйственных культур (ц/га); выход кормов (центнеры кормовых единиц с 1 га кормовой площади); продуктивность животных (среднегодовой надой молока на одну коров; средняя годовая яйценоскость кур-несушек; среднесуточный привес; и т.д.)

**Экономические показатели** рассчитываются на основе натуральных показателей. Они учитывают не только урожайность и продуктивность, но также затраты на производство и реализацию, цены и прочие условия сбыта продукции и определяются по

всей произведенной в хозяйстве и по товарной продукции.

**Валовая продукция ВП**-вся произведенная за год продукция предприятия.

Валовой доход ВД представляет собой разницу между валовой продукцией и материальными затратами МЗ:

$$\text{ВД}=\text{ВП}-\text{МЗ}$$

**Чистый доход ЧД** представляет собой разницу между валовой продукцией и издержками производства, т.е. себестоимостью продукции СП:

$$\text{ЧД}=\text{ВП}-\text{СП}$$

Прибыль П, или реализованный чистый доход, определяют по реализованной продукции, т.е. выручке от реализации (ВР):

$$\text{П}=\text{ВР}-\text{СК}$$

### **Контрольные вопросы**

1. Чем различаются отрасли экономики?
2. Что означает понятие «продовольственный комплекс»?
3. Дайте определение продовольственной безопасности?

## **Тема 2.2. Природные и экономические ресурсы сельского хозяйства**

### **2.2.1. Земельные ресурсы отрасли.**

#### **План лекции.**

1. Земля как основной элемент производственного потенциала предприятия.
2. Земельный фонд Российской Федерации.
3. Оценка земли.
4. Платность землепользования.
5. Экономическая эффективность использования земли в сельском хозяйстве.

## **1. Земля как основной элемент производственного потенциала предприятия.**

В сельском хозяйстве земля - главное средство производства, функционирующее одновременно как предмет труда и как средство труда. Земля как средство производства отличается от других средств производства рядом специфических особенностей.

1. Земля является продуктом природы, в то время как другие средства производства - результат труда человека. Земля возникла намного раньше самого человека и не может быть продуктом его труда (отчасти лишь плодородие верхнего слоя земли - почвы - зависит от результатов труда). Следовательно, земля искусственно невоспроизводима.

2. Земля территориально ограничена. Это понятие в экономическом смысле означает не столько ограниченность поверхности суши, сколько недостаточность территории, обладающей определенным сочетанием свойств и природных условий, наиболее благоприятных для сельскохозяйственного производства. В качестве условий, ограничивающих хозяйственную деятельность человека, выступают также естественные преграды, препятствующие обработке почвы.

3. Земля не может быть заменена никакими другими средствами производства; без нее не может осуществляться производственный процесс в сельском хозяйстве, особенно в земледелии.

4. Земля неоднородна по качеству, вследствие чего при равных вложениях в единицу площади количество получаемой продукции может быть различным.

5. Результаты сельскохозяйственного производства зависят от местоположения, размеров и рельефа участка.

6. Земля обладает территориальной протяженностью и постоянным расположением участков, что позволяет широко применять в сельском хозяйстве мобильные машины.

7. Характер использования земли в сельскохозяйственном производстве многоплановый. На ней возделывается большое число различных видов сельскохозяйственных культур: зерновых, технических, кормовых, плодовых и др.

8. Земля при правильном использовании не изнашивается, не ухудшается, а, напротив, улучшает свои свойства, тогда как другие средства производства изнашиваются, устаревают мораль-

но и заменяются новыми в процессе труда. Эта особенность земли обусловлена ее ценнейшим свойством - плодородием почвы.

Под **плодородием** понимают свойство земли отдавать возделываемым растениям необходимые питательные вещества для получения урожая. Различают три вида плодородия: естественное, искусственное и экономическое.

#### **Естественное (потенциальное) плодородие**

рассматривается как результат длительного почвообразующего процесса. Оно определяется запасами питательных веществ, их доступностью для растений, физическими, механическими и другими свойствами почвенного слоя, сформировавшегося на исходных породах в определенном климате.

**Искусственное плодородие** - это результат воздействия человека на почву путем ее обработки, внесения минеральных и органических удобрений, осуществления мелиоративных и почвозащитных работ, других мероприятий.

**Экономическое (эффективное) плодородие**-это единство естественного и искусственного плодородия. Возникает в результате использования природных ресурсов почвы, пополнения недостающих питательных веществ, улучшения ее физических и других свойств. Экономическое плодородие в значительной степени зависит от уровня научно-технического прогресса.

**Земельный кадастр** - определенная система достоверных сведений и документов о правовом положении, количестве, качестве моценке земель. Формируется путем проведения специальных государственных мероприятий по учету, описанию и оценке земли. Государственный земельный кадастр ведут в целях обеспечения рационального использования и охраны земель, защиты прав собственников, землепользователей и арендаторов и создания объективной основы для установления цены на землю, земельного налога и арендной платы.

И процессе формирования кадастра земель сельскохозяйственного назначения проводят следующие операции:

государственную регистрацию землепользований;

количественный и качественный учет земель;

оценку земель, которая включает бонитировку почв и экономическую оценку.

**Регистрацию** осуществляют на основании решений соот-

ветствующих органов о предоставлении земель в собственность, во владение, в пользование и аренду после уточнения границ участка в натуре, оформления и выдачи документов. Сведения о правовом положении земельного участка записывают в государственную кадастровую книгу земель; в ней содержатся также данные об объектах и земельной собственности, землепользования и аренды о целевом назначении земельных угодий.

**Количественный учет** земель заключается в определении их наличия и распределении по объектам земельной собственности и землепользователям, видам угодий (пашня, многолетние насаждения, сенокосы, пастбища).

**Учет качества** земель включает земельно-кадастровое районирование классификацию, характеристику по экологическим свойствам, группировку почв (черноземы обыкновенные, черноземы выщелочные, дерново-подзолистые, каштановые и т. д.).

При ведении учета земель устанавливается степень их ценности, и выделяются нерационально используемые, нарушенные и малопродуктивные земли, деградированные сельскохозяйственные угодья.

Земли сельскохозяйственного назначения *оценивают* с учетом их производительной способности, местоположения и других свойств.

**Бонитировка** - это сравнительная оценка почв по плодородию, проводимая при сопоставимых уровнях агротехники и интенсивности земледелия.

## **2. Земельный фонд РФ.**

**Земельный фонд как объект собственности и хозяйствования учитывается:**

- \*по целевому назначению;
- \*по хозяйственному использованию;
- \*в соответствии с административно-территориальным делением;

В соответствии с основным целевым назначением земельный фонд подразделяют на земли:

- сельскохозяйственного назначения;

-населенных пунктов (городов, поселков, сельских населенных пунктов);

-промышленности, транспорта, связи, радиовещания, телевидения, информатики и космического обеспечения иного назначения;

-природоохранного, природозаповедного и историко-культурного назначения;

- Лесного фонда;

-Водного фонда;

-Государственного запаса.

### **3. Экономическая оценка земли**

*Экономическая оценка* характеризует землю как средство производства в сельском хозяйстве. Отличие ее от бонитировки состоит в том, что земля оценивается не как природное тело, а как средство производства, в неразрывной связи с экономическими его условиями. При экономической оценке земли учитывают не только качественную характеристику почв – бонитет, но и условия производства: число работников на 100 га площади, стоимость силовых и рабочих машин на 1 га, применение удобрений, количество осадков за вегетационный период и др. На основе уравнения регрессии  $Y = a_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2 + \dots + a_n x_n$ , используя вышеперечисленные факторы, рассчитывают урожайность и стоимость валовой продукции с 1 га.

Оценивают землю на основе массовых данных о фактической урожайности сельскохозяйственных культур и затратах на их производство за длительный период (не менее 5 лет). Экономическая оценка земли выражается в баллах.

### **4. Платность землепользования.**

Землевладение и землепользование в Российской Федерации платные. Целью введения платы за землю являются стимулирование рационального землепользования, охраны и освоения земель, повышение плодородия почвы и т.д. Плата за землю взимается в трех формах:

\*Земельный налог;

\*Арендная плата;

\*Нормативная цена.

Земельным налогом облагаются собственники земли, землевладельцы и землепользователи, кроме арендаторов.

**Арендная плата** взимается за земли, переданные в аренду. Размер арендной платы устанавливается договором.

**Нормативная цена** земли вводится для обеспечения экономического регулирования земельных отношений при передаче земли в собственность, установлении коллективно-долевой собственности на землю, передаче по наследству, дарении и получении банковского кредита под залог земельного участка.

**Рыночная цена** формируется в процессе купли-продажи, то есть на рынке под влиянием спроса и предложения.

Цена земли- это капитализированная годовая земельная рента, которая рассчитывается по формуле

$$Ц=(P: п) \times 100,$$

где Ц –цена земельного участка, руб.,

P- величина земельной ренты;

п- ссудный процент.

## **5. Экономическая эффективность использования земли в сельском хозяйстве.**

**Экономическая эффективность использования земли как средства** производства определяется путем сопоставления результатов производства с площадью или стоимостью земли.

Система показателей:

**Землеотдача ( $Z_{от}$ )** выражает отношение стоимости валовой продукции сельского хозяйства (ВП) к стоимости земельных ресурсов ( $C_3$ )

$$Z_{от} = ВП : C_3$$

**Землеёмкость ( $Z_{ём}$ )**- это обратный показатель по отношению к землеотдаче. Он может быть определён как отношение стоимости земли к валовой продукции сельского хозяйства:

$$Z_{\text{ем}} = C_3 : \text{ВП}$$

Валовой доход в расчете на единицу земельной площади ( $\text{Э}_r$ )

$$\text{Э}_r = \text{ВД} : \text{ПЛ}$$

Чистый доход на единицу земельной площади ( $\text{Э}_3$ )

$$\text{Э}_3 = \text{ЧД} : \text{ПЛ}$$

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите особенности земли как средства производства?
2. Что понимается под плодородием?
3. Перечислите основные виды плодородия?
4. Какие показатели характеризуют эффективность использования земли?
5. Для каких целей необходим Государственный земельный кадастр?

### **2.2.5. Основные средства предприятия.**

#### **План лекции**

1. Экономическая сущность и воспроизводство основных средств (фондов).
2. Износ и амортизация основных средств, их воспроизводство.
3. Показатели использования основных, средств.
4. Аренда основных производственных средств.
5. Лизинговая форма аренды, ее преимущества.

#### **1. Экономическая сущность и воспроизводство основных средств (фондов).**

**Основные фонды**-это средства труда, которые многократно участвуют в производственном процессе, сохраняя при этом свою натуральную форму, а их стоимость переносится на производимую продукцию частями по мере износа.

По функциональному назначению основные фонды делят на производственные и непроизводственные.

**Производственные основные фонды**—это фонды. Которые непосредственно участвуют в производственном процессе или создают условия для его нормального осуществления.

**Непроизводственные основные фонды** —это фонды. Непосредственно не участвующие в производственном процессе (жилые дома, детские и спортивные учреждения, школы, больницы, другие объекты бытового и культурного назначения).

По вещественно-натуральному составу основные фонды подразделяют на следующие группы:

1. Здания.
2. Сооружения.
3. Передаточные устройства.
4. Машины и оборудование.
5. Транспортные средства.
6. Производственный и хозяйственный инвентарь (емкости для хранения жидких и сыпучих материалов, тара, мебель, шкафы, компьютеры и т.д.
7. Рабочий скот.
8. Продуктивный скот.
9. Многолетние насаждения.
10. Капитальные вложения по улучшению земель.
11. Инструменты и прочие основные фонды (стоимостью свыше 100 минимальных заработных плат).

**Структура основных фондов**—это процентное отношение различных групп фондов в общей стоимости.

Воспроизводство основных фондов играет исключительно важную роль, так как именно оно определяет количественное и качественное их состояние.

#### **Оценка и переоценка основных фондов.**

**Первоначальная стоимость основных фондов** представляет собой сумму фактических затрат на их приобретение или создание, а также на доведение объекта до состояния готовности к эксплуатации: возведение зданий и сооружений, покупка, транспортировка, установка и монтаж машин и оборудования и др.

**Восстановительная стоимость основных фондов**—это стоимость их воспроизводства в современных условиях.

**Остаточная стоимость основных фондов** представляет собой разницу между первоначальной или восстановительной стоимостью и суммой износа, то есть это та часть стоимости основных фондов, которая ещё не перенесена на производимую продукцию. Остаточная стоимость позволяет судить о степени изношенности основных фондов.

**Балансовая стоимость основных фондов**—это стоимость, по которой они учитываются в балансе предприятия по данным бухгалтерского учета.

Ликвидационная стоимость основных фондов— это стоимость их реализации (часто цена лома).

**Воспроизводство основных фондов** —это непрерывный процесс их обновления путем приобретения новых, реконструкции, модернизации и капитального ремонта действующих фондов.

В процессе воспроизводства решаются следующие задачи:

\*возмещение выбывающих по различным причинам основных фондов;

\*увеличение количества основных фондов с целью расширения объемов производства;

\*совершенствование структуры основных фондов.

Количественно воспроизводство основных фондов в течение года определяется по следующей формуле:

$$\Phi_k = \Phi_n + \Phi_v - \Phi_{\text{выб}},$$

где  $\Phi_k$ —стоимость основных фондов на конец года;

$\Phi_n$ —стоимость основных фондов на начало года;

$\Phi_v$ —стоимость основных фондов, вводимых в действие в течение года;

$\Phi_{\text{выб}}$ —стоимость основных фондов, выбывших в течение года.

**Коэффициент обновления (поступления) основных фондов ( $K_{об}$ )**—отношение стоимости введенных за год основных фондов к стоимости на конец года:

$$K_{об} = \Phi_v : \Phi_k$$

**Коэффициент выбытия основных фондов** ( $K_{выб}$ ) - отношение стоимости выбывших в течение года основных фондов к стоимости их на начало года:

$$K_{выб} = \Phi_{выб} : \Phi_n$$

В определенной степени процесс воспроизводства характеризуют показатели оснащенности хозяйства основными фондами: **фондовооруженность и фондообеспеченность.**

**Фондообеспеченность** ( $\Phi_{об}$ ) представляет собой отношение среднегодовой стоимости основных производственных фондов с-х назначения к площади с-х угодий, руб. на 1 га.

$$\Phi_{об} = \Phi_o : П$$

**Фондовооруженность труда** ( $\Phi_v$ ) определяется отношением среднегодовой стоимости основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения к численности среднегодовых работников, занятых в сельском хозяйстве, руб. на 1 чел.

$$\Phi_v = \Phi_o : T$$

## **2. Износ и амортизация основных средств, их воспроизводство.**

**Износ основных фондов** – это частичная или полная утрата основными фондами потребительных свойств стоимости. Различают физический (материальный) и моральный износ.

**Физический износ основных фондов** – это материальный износ, утрата технико-эксплуатационных свойств в связи с их использованием и воздействием на них сил природы.

Различают два вида физического износа:

\*снашивание в процессе эксплуатации;

\*износ под воздействием атмосферных условий при простоях и хранении.

**Моральный износ основных фондов**-это процесс обес-

ценивания вследствие технического прогресса, то есть физически пригодные средства становятся использовать экономически не выгодно.

**Амортизация**—процесс постепенного перенесения стоимости основных фондов по мере износа на производимую продукцию и накопления денежных средств для воспроизводства потребленных фондов.

### **3. Показатели экономической эффективности использования основных средств.**

Экономическая эффективность использования основных производственных фондов характеризуется путем сопоставления полученных результатов производства с их стоимостью. Для ее определения используется система показателей, основными из которых являются фондоотдача и фондоёмкость.

**Фондоотдача ( $\Phi_{от}$ )** представляет собой отношение стоимости валовой продукции сельского хозяйства к среднегодовой стоимости основных производственных фондов сельскохозяйственного назначения и показывает, сколько продукции получено на единицу основных фондов:

$$\Phi_{от} = \text{ВП} : \Phi_0$$

**Фондоёмкость ( $\Phi_{ем}$ )** выражает отношение среднегодовой стоимости основных производственных фондов к стоимости валовой продукции сельского хозяйства.

$$\Phi_{ем} = \Phi_0 : \text{ВП}$$

**Норма прибыли (Н)** – отношение прибыли к среднегодовой стоимости производственных основных и оборотных фондов, %

$$Н = (\text{П} : (\Phi_0 + \Phi_{об})) \times 100$$

### **4. Аренда основных производственных средств.**

**Аренда** - это временная передача владельцем имущества юридического права на использование основных средств дру-

гому субъекту - арендатору. Отношения сторон по объекту сделки определяются в договоре аренды.

В договоре аренды участвуют две стороны: арендодатель - собственник основных средств, представляющий их за плату во временное пользование;

арендатор - получатель основных средств, использующий их в своих целях в соответствии с назначением или согласно условиям договора.

В договоре аренды должны быть оговорены форма и размер арендной платы, сроки и условия ее внесения. Наиболее распространенной формой арендной платы является установление твердой суммы платежа, исчисленной исходя из стоимости арендуемых основных фондов. При недостатке денежных средств арендную плату можно вносить путем передачи части продукции арендодателю или посредством оказания определенных услуг.

В условиях договора аренды можно предусмотреть передачу арендатору юридических прав на арендуемую собственность, то есть возможность выкупа основных средств. Выкуп арендуемых основных средств – разновидность продажи в рассрочку. Одной из модификаций арендных отношений и эффективным методом финансирования инвестиционной деятельности является лизинг.

## **5. Лизинговая форма аренды, её преимущества.**

*Лизинг* - это вид аренды, которому присущи элементы заемных операций, что придает ему сходство с кредитом. В отличие от других видов аренды в пользование сдают не основные средства, которые находились в эксплуатации у арендодателя, а новые средства, специально приобретенные лизинговой компанией с целью передачи в пользование лизингополучателю.

Главное отличие лизинга от других видов аренды состоит в том, что в нем принимают непосредственное участие три стороны:

лизингодатель (арендодатель) - организация, приобретающая основные средства в собственность и передающая их во временное пользование за арендную плату;

лизингополучатель (арендатор) - предприятие или предприниматель, заинтересованные в использовании и приобретении основных средств;

продавец, в качестве которого обычно выступает предприятие - изготовитель необходимого имущества (тракторов, сельскохозяйственных машин, оборудования, транспортных средств и т. д.). В России получает распространение финансовый лизинг, или лизинг с полной окупаемостью. В течение срока договора основные фонды практически полностью амортизируются, и лизингодатель за счет лизинговых платежей возмещает их стоимость или большую ее часть. Особенностью финансового лизинга является то, что срок аренды в данном случае, как правило, совпадает со сроками службы основных средств.

Если лизинг - это долгосрочная аренда на период от 5 до 20 лет, то *хайринг* -среднесрочная от 1 до 5 лет, а *рейтинг* - краткосрочная до 1 года. При краткосрочной аренде выкуп арендуемой техники не предусмотрен.

Благодаря лизингу предприятие получает возможность быстро и с минимальными инвестиционными рисками осуществить замену физически и морально устаревших основных фондов.

### **Контрольные вопросы**

1. Что понимается под основными фондами, по каким признакам их классифицируют?
2. Какие виды оценки основных фондов существуют?
3. В чем сущность износа основных фондов?
4. В чем сущность амортизации основных фондов?
5. Назовите показатели экономической эффективности использования основных фондов?

### **2.2.3. Оборотные средства сельского хозяйства и их использование.**

#### **План лекции**

1. Экономическая сущность, состав и структура оборотных средств.
2. Источники формирования оборотных средств.
3. Показатели использования оборотных средств.

## **1. Экономическая сущность, состав и структура оборотных средств.**

В процессе сельскохозяйственного производства важную роль играют оборотные средства, которые состоят из производственных оборотных фондов и фондов обращения.

**Производственные оборотные фонды** - это средства производства, которые целиком потребляются в процессе одного производственного цикла, полностью переносят стоимость на созданный продукт и изменяют свою натурально-вещественную форму. Производственные оборотные фонды подразделяются на производственные запасы, незавершенное производство и расходы будущих периодов.

**Производственные запасы**- это предметы, которые еще не вступили в процесс производственного потребления. К ним относятся семена, посадочный материал, удобрения, ядохимикаты, корма, топливо, запасные части, мелкий инвентарь и др.

В состав производственных запасов включают также молодняк животных и животных на откорме, хотя по экономической природе эти средства производства не являются производственными запасами и находятся в стадии производства. Размер производственных запасов определяется объемом производства, нормами и характером их потребления и должен обеспечивать непрерывность процесса производства.

**Незавершенное производство**- это оборотные фонды, которые находятся на стадии производства. Они включают: в земледелии -затраты под урожай будущих лет (подготовка почвы, посевы озимых культур), в животноводстве - затраты на незаконченную инкубацию яиц, зарыбление прудов, стоимость переходного запаса меда в ульях.

**Расходы будущих периодов** - это затраты на строительство и содержание летних лагерей, загонов, навесов и других сооружений некапитального характера для животных, пусконаладочные работы (животноводческие комплексы, тепличные комбинаты и др.). Они включаются в себестоимость продукции равными долями в течение 2-3 лет.

**Фонды обращения** - это средства, обслуживающие процесс реализации продукции: готовая продукция, предназначенная для реализации, денежные средства в кассе и на счетах, а также сред-

ства в расчетах – расчеты с организациями, по оплате труда, с разными лицами, товары отгруженные, прочие дебиторы.

Оборотные фонды функционируют одновременно в сфере производства и в сфере обращения, проходят три стадии кругооборота - снабжение, производство и реализацию.

На денежные средства хозяйствующий субъект покупает все необходимые предметы труда для производства продукции, которые приобретают форму производственных затрат; затем идет непосредственно процесс производства, в результате которого получается готовая продукция; она реализуется, и за нее получают денежные средства. Оборотные средства используют на всех стадиях, что обеспечивает непрерывность и бесперебойность производства.

По степени планирования оборотные средства подразделяют на две группы: нормируемые и ненормируемые. *Нормирование оборотных средств* - это установление экономически обоснованной потребности в них по элементам, необходимой для нормальной деятельности предприятия. К числу нормируемых оборотных средств относят производственные оборотные фонды (производственные запасы, незавершенное производство и расходы будущих периодов) и готовую продукцию. Товары отгруженные, денежные средства, средства в расчетах - это *ненормируемые оборотные средства*.

Недостаток оборотных фондов может привести к сокращению производства, невыполнению производственной программы.

Сверхнормативные их запасы отвлекают из оборота денежные средства. Это приводит к неэффективному использованию ресурсов.

## **2. Источники формирования оборотных средств.**

*Источниками формирования оборотных фондов* являются собственные, заемные и привлеченные средства. Для пополнения собственных оборотных фондов используют наряду с прибылью так называемые устойчивые пассивы.

К устойчивым пассивам относят нормальную, переходящую из месяца в месяц задолженность по заработной плате, от-

числениям по социальному страхованию, остаток средств резервного фонда и т.д. На сельскохозяйственных предприятиях собственные оборотные фонды создают за счет части готовой продукции (семена, корма и др.). В течение года потребность в оборотных фондах изменяется, поэтому целесообразно формировать их за счет заемных средств, то есть краткосрочных кредитов банка. Привлеченные средства – это кредиторская задолженность всех видов, а также средства целевого финансирования до их использования по прямому назначению.

### **3. Показатели использования оборотных средств.**

Эффективность использования оборотных средств существенно влияет на финансовые результаты деятельности сельскохозяйственных товаропроизводителей. Для характеристики степени эффективности их использования применяют систему показателей, основными из которых являются: коэффициент оборачиваемости оборотных средств, коэффициент загрузки средств в обороте, продолжительность одного оборота, высвобождение средств из оборота, материалоемкость.

*Коэффициент оборачиваемости оборотных средств* ( $K_{об}$ ) - отношение денежной выручки от реализации продукции и стоимости молодняка, переведенного в основное стадо, за вычетом стоимости проданного скота основного стада к среднему остатку оборотных средств за год:

$$K_{об} = (B + M - C) : O_{cp}$$

где В - выручка от реализации продукции, руб.; М - стоимость молодняка, переведенного в основное стадо, руб.; С - стоимость проданного скота основного стада, руб.;  $O_{cp}$  - средний остаток оборотных средств за год.

Часто на практике коэффициент оборачиваемости оборотных средств определяют как отношение денежной выручки от реализации продукции к среднему остатку оборотных средств:

$$K_{об} = B : O_{cp}$$

Чем выше при данных условиях коэффициент оборачиваемости, тем эффективнее используются оборотные средства.

**Коэффициент загрузки средств в обороте**( $K_{зг}$ ) - обратный показатель коэффициенту оборачиваемости, характеризует сумму оборотных средств, авансируемых на единицу (1 руб.) выручки от реализации продукции. Иными словами, он представляет собой затраты оборотных средств на получение единицы реализованной продукции и определяется по формуле

$$K_{зг} = O_{cp} : B$$

Чем меньше коэффициент загрузки средств в обороте, тем эффективнее используются оборотные фонды.

**Продолжительность одного оборота**( $T$ ) показывает, за какой срок предприятию возвращаются его оборотные средства в виде выручки от реализации продукции:

$$T = 365 : K_{об}$$

Сокращение продолжительности оборота свидетельствует об улучшении использования оборотных средств.

Ускорение оборачиваемости оборотных средств определяется также по их абсолютному и относительному высвобождению из оборота. Под **абсолютным высвобождением** оборотных средств понимают снижение суммы оборотных средств в текущем году по сравнению с предшествующим при том же объеме реализации продукции или при его увеличении.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем сущность оборотных фондов?
2. Каковы состав и структура оборотных фондов?
3. Какие показатели характеризуют экономическую эффективность оборотных фондов?

## **2.2.4.Цены и ценообразование на продукцию и услуги.**

### **План лекции**

1. Экономическая сущность и функции цен.

2. Механизм ценообразования на продукцию.
3. Система цены их классификация.

### **Экономическая сущность и функции цен.**

Цена как экономическая категория есть денежное выражение стоимости продукции, учитывающее не только совокупность затрат на ее создание, но и определенную долю прибавочного продукта или прибыли, создаваемых в процессе производства и реализации продукции. Таким образом, цена есть денежное выражение товарной стоимости единицы продукции, работ, услуг. Количественно цена определяется по формуле:

$$Ц_t = S_t + П_t + Н_t,$$

где  $S_t$  – себестоимость производства товара;

$П_t$  – прибыль, приходящаяся на единицу товара;

$Н_t$  – налоги, включаемые в цену.

В условиях рыночной экономики значение цены велико, так как она определяет структуру и объем производства, движение материальных потоков, распределение товарной массы. Цена оказывает влияние на массу прибыли, рентабельность продукции и производства и в конечном счете на уровень жизни общества.

Рыночная экономика позволяет оперировать различными категориями цен. Влияние государства на систему ценообразования одна из форм регулирования цен.

С учетом того что государство проводит комплексную системную меру по упрощению и децентрализации порядка утверждения цен, т.е. их либерализацию, круг регулируемых цен сужается.

Следует заметить, что рыночная цена может корректироваться в зависимости от действующего на рынке типа конкуренции.

Монополистическая конкуренция отличается значительным ростом цен, поскольку на рынке представлено множество товаропроизводителей и покупателей. Цена формируется под влиянием текущих издержек производства, качества товара, внешнего оформления, потребительского спроса и т.д.

В условиях **олигополии** удерживаются жесткие цены. Изменение цен согласовывается с конкурентами.

При чистой монополии единственный товаропроизводи-

тель устанавливает цены, если государство не участвует в их регулировании.

Цены регулируются посредством пакета правительственных актов, позволяющих устранить экономические и социальные противоречия путем сохранения или изменения действующих цен на отдельные товары.

Например, с помощью ценового регулирования можно превратить убыточное для рыночной экономики предприятие в рентабельное производство. Для этого обращаются к заказам на долгосрочные научно-технические разработки, техническое оснащение армии, продукцию сельского хозяйства и т.д.

На формирование цены оказывают влияние две группы факторов - внешние и внутрипроизводственные.

К внешним факторам относят спрос на продукцию и ее предложение на рынке; уровень конкуренции; степень государственно-то регулирования цены; вид отрасли и ее структуру; категорию товара и форму его распределения или реализации; политические, юридические, внешнеэкономические и массу других факторов, детально рассматриваемых в курсе экономической теории.

Вид отрасли и ее структура влияют на степень преобладания потребительского спроса или предложения, а в условиях монопольной структуры отрасли, что характерно для энергетики России, и на всю ценовую политику.

Влияние категории товара на цену определяется его принадлежностью к первичной или вторичной отрасли материального производства. Сырьевая продукция, как и электроэнергия, не имеет существенного колебания диапазона цен, который более характерен для товаров вторичного производства, где влияют качество, маркировка, ассортимент и другие параметры.

Распределение товара в обобщенном виде можно рассматривать с двух позиций: свободное рыночное распределение с многообразными формами реализации товара, и регулируемое государством или другими, независимыми от предприятия, факторами. При первой форме распределения товара степень свободы цены его реализации значительно выше, чем при второй форме, к которой относится распределение электроэнергии как продукции.

Внутрипроизводственные факторы определяются спецификой производства, особенностями формирования текущих

затрат и уровнем эффективности производства. Означенные факторы определяют экономические возможности предприятия в области затратной части цены.

Специфика производства сказывается на материалоемкости, энергоемкости и фондоемкости продукции.

При условии технологически сложного и фондооснащенного производства предполагаются значительные материальные затраты, что обуславливает и высокий уровень себестоимости продукции. Весьма ощутимо на цену продукции влияют и уровень трудоемкости производственного процесса, качество производимой продукции, система контроля за ее качеством на предприятии. Следует упомянуть уровень развития и использования производственных мощностей предприятия: стадия освоения проектных мощностей; устойчивая или затухающая стадия их использования. В случае затухающей стадии использования практически нет обновления производственных мощностей.

При формировании цены на уровне предприятия или отрасли следует неукоснительно соблюдать определенные принципы и последовательность реализации внутренней ценовой политики, как-то:

- 1) разработка стратегии построения цены. В основе этого
- 2) процесса лежит определение цели формирования цены: получение
  - 3) максимальной прибыли в текущем периоде или завоевание рынка
  - 4) сбыта продукции, или продвижение на рынке и определение устойчивой «ниши» рынка сбыта, или выживание на рынке;
- 2) анализ ценовой ситуации на рынке сбыта продукции: уровень максимальной и минимальной цены, состояние конкурентов и др.;
- 3) определение текущих издержек собственного производства;
- 4) выбор метода формирования цены, наиболее соответствующего стратегии предприятия в области ценообразования и специфике производства;
- 5) установление предварительной цены, ее анализ с позиций рыночной ситуации и формирование окончательной цены продукции.

Уровень окончательно устанавливаемой цены призван обеспечивать предприятию не только покрытие собственных затрат, но и формирование прибыли. Экономически оправданной признается величина прибыли в цене, обеспечивающая предприятию средства, достаточные для расчетов с федеральным и местным бюджетами по налогам и обязательным отчислениям; создание собственных инвестиционных фондов для развития производства или средств на возмещение банковских ссуд на развитие производства; формирование минимальных фондов социальной защиты и экономического стимулирования работников предприятия.

Норма прибыли, включаемая в цену, как правило, формируется производителем в размере не ниже 30-35% от себестоимости продукции. Как показывает практика, в случае, когда величина прибыли устанавливается на развивающихся предприятиях на более низком уровне, производство не имеет достаточных ресурсов для эффективного экономического развития.

## **2. Механизм ценообразования на продукцию.**

Ценовой механизм должен: стимулировать производство продукции питания; способствовать продовольственной независимости страны; обеспечивать оптимальное сочетание свободного рыночного ценообразования с государственным регулированием цен; создавать благоприятные условия для расширенного воспроизводства.

Ценообразование является наиболее важной и сложной частью ценового механизма. Любой товаропроизводитель строит свою ценовую политику, ориентируясь на рынок и его специфику. **Механизм ценообразования** представляет собой способ формирования новых цен и изменения действующих с учетом влияния ценообразующих факторов.

Различают два подхода к формированию цен: затратный (производственный) и рыночный. В первом случае в основу цены товара кладут производственные затраты, связанные сего выпуском; во втором определяющим фактором становится конъюнктура рынка, спрос и предложение.

Суть затратного метода состоит в том. Что цена товара зависит от издержек производства и обращения, представляющих

затраты на производство и реализацию единицы продукции в денежной форме. Затратный механизм ценообразования учитывает, что производитель и продавец товара должны не только возмещать издержки, но и получать определенную прибыль. Соответственно формула цены, определяемой на основе затратного подхода, будет иметь вид, руб.

$$Ц=C+П$$

где С- средние издержки производства и реализации единицы продукции товара, руб.

П –прибыль, получаемая производителями за единицу товара, руб.

Суть рыночного механизма ценообразования заключается в том, что цена устанавливается путем выравнивания спроса и предложения, на базе соглашения между двумя сторонами-продавцом и покупателем, интересы которых столкнулись на свободном рынке.

### 3. Система цены их классификация.

На практике имеет место множество видов цен, востребуемых как при внешней реализации продукции, так и для внутрипроизводственных расчетов. В ряде случаев это могут быть:

**оптовые цены предприятия**, отражающие затраты и прибыль предприятия-изготовителя;

**среднеотраслевые оптовые цены**, которые принимаются едиными на конкретном территориальном пространстве; оптовые цены реализации, которые помимо цены производства учитывают транспортный тариф и цену снабженческо-сбытовой организации (торговую наценку);

**розничные цены**, которые аккумулируют помимо упомянутых ценовых аспектов стоимость розничной торговли. Кроме себестоимости и прибыли каждая цена в обязательном порядке включает в себя и налоги (НДС, акцизы).

Как разновидность оптовых или розничных цен можно рассматривать **договорные цены**, устанавливаемые по согласо-

ванию (договору) между производителем и потребителем на конкретный единичный товар-заказ, товар-услугу или их партию. В крупных производственных отраслях, корпорациях или акционерных компаниях могут быть производственные структуры, создающие законченный продукт в виде полуфабриката или части технологического процесса для основного производства. В случае, когда внутрипроизводственные структуры имеют ограниченные права юридического лица, взаимоотношения между основным и внутрискруктурным производителями по реализации продукции строятся на основе **внутренних расчетных цен**. Последние востребуются в таких отраслях, как металлургия, энергетика, транспорт, сельское хозяйство и других корпоративных структурах, имеющих самостоятельные холдинговые компании. Расчетной ценой пользуются для внутрипроизводственных расчетов, означенная цена аккумулирует затраты на производство продукции, услуг или выполнение части общего технологического процесса, а также определенную долю прибыли. Однако в последние годы в условиях действующей налоговой системы России эти цены востребуются нечасто, так как приводят к двойному налогообложению прибыли в масштабах реализации законченной продукции.

### **Контрольные вопросы**

1. Что понимается под ценой?
2. Каковы основные функции цен?
3. Как формируется цена при затратном механизме ценообразования?
4. Как формируется рыночная цена?

### **2.2.5. Роль и организация хозяйствующих субъектов в рыночной экономике.**

#### **План лекции**

1. Предприятие как хозяйствующий субъект и имущественный комплекс.
2. Классификация предприятий по типам производства, их характеристика.

## **1. Предприятие как хозяйствующий субъект и имущественный комплекс.**

**Предприятие** - самостоятельный хозяйственный субъект, где объектом прав признается только имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности (ст.132 ГК РФ). Значимость производственного предприятия как основного звена экономики определяется следующим:

- Производственное предприятие производит продукцию, выполняет работу, оказывает услуги, составляющие основу жизнедеятельности каждого человека и общества в целом;

- Производственное предприятие является одним из основных источников формирования доходов бюджетов всех уровней;

- Производственное предприятие главный субъект отношений, складывающихся в обществе в процессе производства, реализации, распределения и потребления продукции;

- Производственное предприятие формирует спрос на факторы производства, технологические и продуктовые инновации, организационно-управленческие нововведения;

- В производственных предприятиях подавляющая часть населения получает вознаграждение за свой труд, материально обеспечивая себя и близких;

- В производственных предприятиях граждане проходят социальную адаптацию, формируются основы трудовой дисциплины, взаимоотношения руководства с подчиненными и пр.

Для осуществления основных экономических задач развития предприятия необходимо согласование следующих этапов реализации эффективного управления им:

1. Разработка миссии для предприятия.

2. Определение краткосрочных и долгосрочных целей развития предприятия.

3. Разработка и реализация стратегических планов.

4. Оценка эффективности и принятие мер, корректирующих сложившееся положение.

**Юридическое лицо** (ст.48 Гражданского кодекса РФ)- организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от

своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Юридическое лицо подлежит государственной регистрации в Едином государственном реестре юридических лиц, открытом для всеобщего ознакомления. День внесения в единый государственный реестр юридических лиц считается днем создания юридического лица.

Юридическое лицо действует на основе устава, либо учредительного договора и устава, либо только учредительного договора. Учредительный договор заключается, а устав утверждается его учредителями. Организация может создавать представительства и филиалы.

**Представительство-обособленное** подразделение юридического лица, расположенное вне места его нахождения, которое представляет интересы юридического лица и осуществляет их защиту.

**Филиал-** обособленное подразделение юридического лица, расположенное вне места его нахождения и осуществляющее все его функции или их часть, в том числе функции представительства.

Представительства и филиалы не являются юридическими лицами. Они наделяются имуществом юридическим лицом, которое их создает. В соответствии с гражданским кодексом РФ (ст.132) предприятие -это имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности, в состав которого входят все виды имущества, предназначенные для его деятельности, включая земельные участки, здания, сооружения, оборудование, инвентарь, сырье, продукцию, долги, а также права на обозначения, индивидуализирующие предприятие, его продукцию, работы и услуги (фирменное наименование, товарные знаки, знаки обслуживания) и другие исключительные права, если иное не предусмотрено законом или договором.

Следовательно, организация является субъектом рыночных отношений, а предприятие как имущественный комплекс их объектом.

## **2. Классификация предприятий по типам производства, их характеристика.**

**Организации** как юридические лица могут быть коммерческими и некоммерческими в зависимости от целей деятельности.

Цель деятельности коммерческих организаций- извлечение прибыли, некоммерческие организации не ставят перед собой такой цели.

### ***К коммерческим организациям относят:***

- \*Хозяйственные товарищества
- \*Хозяйственные общества
- \*Производственные кооперативы
- \*Унитарные предприятия (государственные и муниципальные).

### ***К некоммерческим организациям относятся:***

- \*Потребительские кооперативы
- \*Общественные и религиозные организации
- \*Фонды
- \*Учреждения
- \*Объединения юридических лиц
- \*Хозяйства населения.

Классификация предпринимательской деятельности: по виду деятельности, по формам собственности, по организационно-экономическим формам, по степени использования наемного труда.

**Хозяйственными товариществами и обществами** признаются коммерческие организации с разделенным на доли (вклады) учредителей (участников) уставным (складочным) капиталом.

Хозяйственные товарищества и общества имеют общие черты: имущество принадлежит им на праве собственности, они являются коммерческими организациями и могут быть участниками других обществ и товариществ. Но имеются и различия. Главное различие состоит в том, что товарищество – это объединение лиц, тогда как общество – объединение капиталов. Общество может быть создано одним лицом, товарищество одним лицом создано быть не может.

**Хозяйственные товарищества** могут создаваться в форме

полного товарищества и товарищества на вере (коммандитного).

*Полным* признается товарищество, участники которого (полныетоварищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества на и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом.

Полное товарищество создается и действует на основании учредительного договора, который подписывается всеми его участниками. В нем должны содержаться наименование юридического лица, место его нахождения, порядок управления, сведения о размере и составе складочного капитала товарищества, об ответственности участников и др.

Управление деятельностью полного товарищества осуществляется по общему согласию всех участников. Учредительным договором товарищества могут быть предусмотрены случаи, когда решения принимаются большинством голосов участников. Каждый участник полного товарищества имеет один голос, если учредительным договором не предусмотрен иной порядок.

Участник полного товарищества обязан участвовать в его деятельности в соответствии с условиями учредительного договора. Прибыль и убытки товарищества распределяются между его участниками пропорционально их долям в складочном капитале. Участники солидарно несут субсидиарную ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества. По сравнению с другими формами хозяйствования полное товарищество имеет такие особенности:

предпринимательская деятельность участников полного товарищества признается деятельностью самого товарищества как юридического лица;

при недостатке имущества товарищества для погашения долгов кредиторы вправе требовать удовлетворения претензий из личного и имущества любого из участников (или всех вместе);

любой участник полного товарищества занимается предпринимательской деятельностью от имени товарищества, поэтому для создания и функционирования его не требуется устав, устанавливающий компетенцию его органов, единственным учредительным документом такой коммерческой организации служит учредительный договор.

**Товариществом на вере** (коммандитным товариществом) признается товарищество, в котором наряду с участниками – полными товарищами имеются один или несколько участников-вкладчиков (коммандитистов), которые несут риск убытков от его деятельности в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности.

По существу, товарищество на вере является разновидностью полного товарищества. Но по сравнению с полным товариществом оно имеет ряд особенностей. Товарищество на вере состоит из двух групп участников: полных товарищей и вкладчиков. Полные товарищи осуществляют предпринимательскую деятельность от имени товарищества и несут неограниченную и солидарную ответственность по его обязательствам. Вкладчики лишь делают вклады в имущество товарищества, но не отвечают своим личным имуществом по его обязательствам. Таким образом, эта форма хозяйствования представляет возможность привлечения дополнительных средств за счет имущества вкладчиков, что составляет ее преимущество по сравнению с полным товариществом. Вкладчик не принимает участия не только в предпринимательской деятельности, но и в управлении делами товарищества на вере.

Вкладчик товарищества на вере имеет право:

- 1) получать часть прибыли товарищества, причитающуюся на его долю в складочном капитале;
- 2) знакомиться с годовыми отчетами и балансами товарищества;
- 3) по окончании финансового года выйти из товарищества и получить свой вклад;
- 4) передать свою долю в складочном капитале или ее часть другому вкладчику или третьему лицу.

**Хозяйственные общества** могут создаваться в форме общества с ограниченной ответственностью, общества с дополнительной ответственностью, акционерного.

**Обществом с ограниченной ответственностью** признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники общества не

отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

Учредительными документами общества с ограниченной ответственностью являются учредительный договор, подписанный его учредителями, и утвержденный ими устав. Если общество учреждается одним лицом, его учредительным документом является устав.

Уставный капитал составляется из вкладов участников и не может быть менее суммы, определенной законом об обществах с ограниченной ответственностью. Высшим органом общества с ограниченной ответственностью является общее собрание его участников. Для осуществления текущего руководства его деятельностью создается исполнительный орган [коллегиальный и (или) единоличный], подотчетный общему собранию участников.

Прибыль в обществе с ограниченной ответственностью распределяется пропорционально вкладам в уставный капитал. Общество может быть добровольно реорганизовано или ликвидировано. Оно вправе преобразоваться в акционерное общество или в производственный кооператив.

**Обществом с дополнительной ответственностью** называется учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в одинаковом для всех кратном размере к стоимости их вкладов

Такое общество является разновидностью общества с ограниченной ответственностью, и на него распространяются все соответствующие правила.

**Акционерным обществом (АО)** признается общество, уставный капитал которого разделен на определенное число акций; участники акционерного общества (акционеры) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций.

Учредительным документом акционерного общества яв-

ляется устав. Трудовое участие в акционерном обществе обязательно. Прибыль в виде дивидендов распределяется пропорционально вкладам (акциям).

Акционерное общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров, признается открытым. Такое общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и их свободную продажу.

Акционерное общество, акции которого распределяются только среди его учредителей или иного заранее определенного круга лиц, признается **закрытым**.

**Открытое акционерное общество (ОАО)** отличается от закрытого (ЗАО) по числу акционеров и размеру уставного капитала. В ОАО число акционеров не ограничено, а в закрытом число участников не должно превышать числа, установленного законом. Если это произошло, ЗАО должно в течение года быть преобразовано в ОАО.

Акционерное общество может выпускать обыкновенные и привилегированные акции. Обыкновенные акции являются голосующими, размер дивиденда по ним и их ликвидационная стоимость заранее не предусматриваются.

Привилегированные акции могут быть нескольких типов, в каждом типе - одинаковый номинал и набор прав. Их доля в общем объеме уставного капитала акционерного общества не должна превышать 25 %. Дивиденды по привилегированным акциям и их ликвидационная стоимость могут быть определены в твердой сумме, в процентах или в ином порядке; если эти условия не оговорены, они выплачиваются так же, как по обыкновенным акциям. Привилегированные акции не голосующие, за исключением случаев, предусмотренных в законе об акционерных обществах (например, вопрос реорганизации и ликвидации АО).

Высшим органом управления акционерным обществом является общее собрание его акционеров. В обществе с числом акционеров более 50 создается Совет директоров (наблюдательный совет). Исполнительный орган общества может быть коллегиальным (правление, дирекция) и (или) единоличным (директор, генеральный директор). Директор осуществляет те-

кущее руководство деятельностью общества и подотчетен Совету директоров и общему собранию акционеров.

Акционерное общество в праве преобразовываться в общество с ограниченной ответственностью или в производственный кооператив.

**Производственным кооперативом** признается добровольное объединение граждан на основе членства для совместной производственной или иной хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт промышленной, сельскохозяйственной и иной продукции, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами (участниками) имущественных паевых взносов. Это коммерческая организация. Членство в кооперативе возможно как для юридических, так и для физических лиц.

Учредительным документом производственного кооператива является устав, утвержденный общим собранием его членов. Число членов кооператива не должно быть менее пяти.

Прибыль кооператива распределяется между его членами в соответствии с их трудовым участием, если иной порядок не предусмотрен законом и уставом кооператива. В таком же порядке распределяется имущество, оставшееся после ликвидации кооператива и удовлетворения требований его кредиторов.

Высшим органом управления кооператива является общее собрание его членов. Каждый член кооператива имеет один голос при принятии решений общим собранием. Исполнительными органами кооператива являются правление и (или) его председатель.

Производственный кооператив может быть добровольно реорганизован в хозяйственное товарищество и общество по единогласному решению его членов или ликвидирован.

Отличия производственного кооператива от товариществ и обществ заключаются в следующем:

производственный кооператив основан на добровольном объединении физических лиц - граждан, не являющихся индивидуальными предпринимателями, но участвующих в деятельности кооператива личным трудом;

полученная в кооперативе прибыль распределяется с учетом трудового участия, а не имущественного вклада (пая);

**Унитарным предприятием** признается коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество унитарного предприятия является неделимым и не может быть распределено по долям (паям)

В форме унитарных предприятий могут быть созданы только государственных и муниципальных предприятия.

**Фермерское (крестьянское) хозяйство** представляет собой форму свободного предпринимательства в аграрном секторе экономики, осуществляемого на принципах экономической выгоды.

2. Производственное предприятие и имущественный комплекс.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие формы собственности имеются в аграрном секторе?

2. Назовите формы хозяйствования в АПК?

3. Что общего и в чем различия между хозяйственными товариществами и обществами?

4. Дайте характеристику хозяйственных товариществ?

Каковы сущность, виды и особенности хозяйственных обществ?

Каковы отличительные особенности кооперативов?

5. Классификация предпринимательской деятельности по виду деятельности?

6. Классификация предпринимательской деятельности по степени использования наемного труда?

7. Что понимается под капиталом предприятия?

8. Дайте определение организации?

9. Дайте определение предприятия?

### **2.2.6. Оплата труда на предприятии.**

#### **План лекции**

1. Сущность заработной платы, принципы и методы ее начисления и планирования.

2. Тарифная система оплаты труда.
3. Формы и системы заработной платы.

### **1. Сущность заработной платы, принципы и методы ее начисления и планирования.**

Заработная плата (оплата труда работника) - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты). Ст.129 ТК РФ.

Заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается.

Заработная плата работнику устанавливается трудовым договором в соответствии с действующими у данного работодателя системами оплаты труда.

#### ***Основные государственные гарантии по оплате труда работников.***

В систему основных государственных гарантий по оплате труда работников включаются:

- \*величина минимального размера оплаты труда в РФ;
- \*меры, обеспечивающие повышение уровня реального содержания заработной платы;
- \*ограничения оснований и размеров удержаний из заработной платы по распоряжению работодателя, а также размеров налогообложения доходов от заработной платы;
- \*ограничение оплаты труда в натуральной форме;
- \*обеспечение получения работником заработной платы в случае прекращения деятельности работодателя и его неплатежеспособности в соответствии с федеральными законами.
- \*государственный надзор за полной и своевременной выплатой заработной платы и реализацией государственных гарантий по оплате труда;
- \*ответственность работодателя за нарушение требований,

установленных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

### **Принципы оплаты труда:**

\*соответствие размеров оплаты труда стоимости рабочей силы на рынке труда.

\*минимальный размер оплаты труда должен быть не ниже размера минимального потребительского бюджета;

\*заработная плата должна быть индивидуализирована: её размер должен соответствовать количеству, сложности и ответственности выполняемых работ и результатами их выполнения;

\*освобождение заработной платы от несвойственных ей компенсационных функций- неблагоприятные условия труда при невозможности их устранения должны компенсироваться не заработной платой, а социальными средствами, позволяющими сохранить здоровье и работоспособность персонала.

\*заработная плата может выполнять стимулирующую роль: побуждать работника к достижению высоких результатов в своей деятельности, к повышению уровня квалификации.

## **2. Тарифная система оплаты труда.**

Тарифные системы оплаты труда - системы оплаты труда, основанные на тарифной системе дифференциации заработной платы работников различных категорий.

Тарифная система дифференциации заработной платы работников различных категорий включает в себя: тарифные ставки, оклады (должностные оклады), тарифную сетку и тарифные коэффициенты.

Тарифная сетка - совокупность тарифных разрядов работ (профессий, должностей), определенных в зависимости от сложности работ и требований к квалификации работников с помощью тарифных коэффициентов.

Тарифный разряд - величина, отражающая сложность труда и уровень квалификации работника.

Квалификационный разряд - величина, отражающая уровень профессиональной подготовки работника.

Тарификация работ - отнесение видов труда к тарифным разрядам или квалификационным категориям в зависимости от сложности труда.

Сложность выполняемых работ определяется на основе их тарификации. Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам производятся с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих. Указанные справочники и порядок их применения утверждаются в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации.

Тарифные системы оплаты труда устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права. Тарифные системы оплаты труда устанавливаются с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, а также с учетом государственных гарантий по оплате труда.

### **3. Формы и системы оплаты труда.**

**Системы оплаты труда** представляют собой совокупность правил и показателей, определяющих соотношение между количеством труда и мерой вознаграждения за него, т.е. устанавливающих связь между размером заработка и количеством труда, обуславливающих определенный порядок его начисления.

Главными составляющими системы оплаты труда выступают:

- Основная оплата труда, осуществляемая гарантированно и регулярно в соответствии с установленными нормами затрат труда;
- Дополнительная оплата труда, которая производится при достижении более высоких производственных показателей как поощрения за хорошую работу.

Традиционные формы основной заработной платы характеризуются соотношением между затратами рабочего времени, производительностью труда и величиной заработка.

Различают две базовые формы основной заработной платы - **сдельную и повременную.**

При *сдельной* форме заработной платы размер денежного вознаграждения определяется пропорционально объему выполненной работы. Чаще используется для оплаты труда, например, столяров, строителей, маляров и пр.

При *повременной* форме заработной платы уровень оплаты связывается с продолжительностью затраченного на работу времени. Чаще используется для оплаты труда служащих, например, бухгалтеров, инженеров и пр.

На основе этих форм конструируются различные варианты и комбинации оплаты труда. Наиболее распространены *повременно-сдельная* и *сдельно-повременная* системы оплаты труда. Исходя из определения базовых форм заработной платы в них используется комбинация оплаты труда и за отработанное время, и за сделанную работу.

Системы оплаты труда строятся на выборе тех или иных форм заработной платы и установлении соотношения между разными компонентами вознаграждения. Существуют десятки различных систем оплаты труда: повременно-премиальная, сдельно-премиальная, повременная с нормированным заданием и т. п.

- сдельная оплата;
- индивидуальная оплата по результатам;
- оплата результатов группы;
- общефирменное стимулирование;
- оплата по заслугам;
- участие в прибылях и доходах фирмы.

В зависимости от используемой в организации меры оценки.

труда все системы заработной платы ориентированы либо на продукцию, либо на время.

Дополнительная оплата труда применяется в форме доплат и надбавок к основной заработной плате.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение заработной платы?
2. Что такое тарифная ставка?
3. Какие формы и системы оплаты труда используются в сельском хозяйстве?

## **2.2.7. Экономическая эффективность сельскохозяйственного производства.**

### **План лекции**

1. Сущность эффективности производства.
2. Основы определения экономической эффективности производства.
3. Приоритетные направления повышения эффективности с-х производства.

### **1. Сущность эффективности производства.**

**Экономическая эффективность** – это экономическая категория, отражающая сущность процесса расширенного воспроизводства.

#### **Виды эффективности:**

**Производственно-технологическая** – отражает эффективность использования ресурсов (земельных, материальных и трудовых) в процессе производства.

**Производственно-экономическая эффективность** характеризует совокупное влияние на уровень производства производственно-технологической эффективности и экономического механизма. Измеряется стоимостными показателями: себестоимостью, валовым и чистым доходом, прибылью и др.

**Социально-экономическая эффективность**, являясь производной от производственно-экономической, показывает уровень реализации экономических интересов и эффективность работы предприятия в целом. Для ее характеристики используют систему экономических показателей: стоимость продукции на единицу земельной площади, норму прибыли, уровень рентабельности, фонд потребления в расчете на одного работника.

**Эколого-экономическая эффективность** характеризует совокупную экономическую результативность процесса производства сельскохозяйственной продукции с учетом воздействия сельского хозяйства на окружающую среду. Отражает эффект от использования в процессе производства затрат, связанных с ликвидацией или предупреждением загрязнения и разрушения

природной среды, возникающих в процессе сельскохозяйственной деятельности, а также потери сельскохозяйственной продукции вследствие ухудшения экологии.

По мнению другой группы ученых, следует выделять лишь два вида эффективности: экономическую и социальную.

**Экономическая эффективность** определяется путем сопоставления полученного эффекта (результата) с использованными ресурсами или затратами. Расчет экономической эффективности производства на основе сопоставления его результатов как с общими затратами живого и прошлого труда, так и с объемом использованных производственных ресурсов обусловлен тем, что результат производства характеризуется производственными затратами, а также величиной ресурсов, вовлеченных в производственный процесс.

Необходимо различать понятия эффекта и экономической эффективности. Эффект - это результат мероприятий, проводимых в сельском хозяйстве. Так, эффект от применения удобрений выражается в виде прибавки урожая, однако это не свидетельствует о выгодности применения удобрений. О выгоде можно судить только на основе сравнения полученного эффекта с затратами на его достижение. Следовательно, не эффект, а экономическая эффективность характеризует выгодность использования удобрений.

В сельском хозяйстве различают следующие виды экономической эффективности: народнохозяйственную; отраслевую; отдельных отраслей сельского хозяйства; производства в различных формах хозяйствования; внутривозрастных подразделений - звеньев, бригад и т.д. производства отдельных видов продукции - зерна, овощей, молока и т.д.; отдельных хозяйственных мероприятий - агротехнических, зоотехнических, ветеринарных, экономических, организационных.

Сущность экономической эффективности сельскохозяйственного производства может быть выражена через критерии и показатели. Критерий - это признак, на основании которого производится оценка эффективности.

**Критерий экономической эффективности** общественного производства в общем виде может быть сформулирован как максимум эффекта с единицы затрат общественного труда

или минимум затрат общественного труда на единицу эффекта. Для отдельных товаропроизводителей критерием экономической эффективности хозяйственной деятельности является максимум прибыли. Этот критерий отвечает целям сельскохозяйственного производства в условиях рыночной экономики.

**Показатели экономической эффективности** служат средством количественного измерения ее уровня.

Повышение экономической эффективности сельского хозяйства позволяет увеличить производство сельскохозяйственной продукции при том же ресурсном потенциале и снизить трудовые и материальные затраты на единицу продукции.

## **2. Основы определения экономической эффективности производства.**

Обобщающими показателями экономической эффективности использования всех производственных ресурсов являются *ресурсо отдача*( $P_{от}$ ) и *ресурсо емкость*( $P_{ем}$ )

$$P_{от} = \text{ВП} : \text{РП} ; \quad P_{ем} = \text{РП} : \text{ВП}$$

где ВП - стоимость валовой продукции сельского хозяйства, руб.;

РП - величина ресурсного потенциала, руб.

Обобщающий показатель эффективности применения производственных ресурсов  $\mathcal{E}_0$  можно также рассчитать по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_0 = \text{ВП} : \text{Н}$$

где ВП - фактически полученная валовая продукция сельского хозяйства на 1 га сельхозугодий, руб.;

Н - нормативный уровень производства валовой продукции, поражающий производственный потенциал сельскохозяйственного предприятия, руб/га.

Экономическую эффективность сельскохозяйственного

производства характеризует *рентабельность*, представляющая собой экономическую категорию, отражающую доходность, прибыльность предприятия, отрасли.

Рентабельность сельскохозяйственного производства характеризуют валовой и чистый доход, прибыль, уровень рентабельности, окупаемость затрат, норма прибыли.

**Валовой доход (ВД)** равен разнице между стоимостью валовой продукции (ВП) и материальными затратами (МЗ):

$$\text{ВД} = \text{ВП} - \text{МЗ}.$$

**Чистый доход (ЧД)** - разница между стоимостью валовой продукции и всеми затратами на ее производство (ПЗ):

$$\text{ЧД} = \text{ВП} - \text{ПЗ}, \text{ или } \text{ЧД} = \text{ВД} - \text{ОТ},$$

где ОТ - затраты на оплату труда.

**Прибыль** как экономическая категория характеризует финансовый результат предпринимательской деятельности предприятия. Различают валовую прибыль, прибыль от реализации продукции и услуг, чистую прибыль.

**Валовая прибыль** представляет собой общий объем прибыли предприятия от всех видов деятельности: реализации продукции и услуг; реализации основных фондов и другого имущества; внереализационные доходы и расходы (доходы от сдачи имущества в аренду; дивиденды; проценты по акциям и другим ценным бумагам, принадлежащим предприятию, штрафы, пени, неустойки).

**Прибыль от реализации продукции и услуг (П)** рассчитывают вычитанием из денежной выручки (В) полной (коммерческой) себестоимости (ПС):

$$\text{П} = \text{В} - \text{ПС}.$$

**Чистая прибыль** предприятия - это валовая прибыль минус налоги, не вошедшие в себестоимость.

Однако абсолютная масса прибыли еще не свидетельству-

ет о достигнутой эффективности. Ее характеризует уровень рентабельности, являющийся одним из основных показателей экономической эффективности производства.

**Уровень рентабельности**(Ур) - это процентное отношение полученной прибыли (П) к полной себестоимости (ПС):

$$Y_p = (П : ПС) \times 100$$

Показателем рентабельности производства является также *норма прибыли (N)*, под которой понимают процентное отношение прибыли к среднегодовой стоимости основных ( $\Phi_0$ ) и оборотных ( $\Phi^{\wedge}$ ) фондов:

$$N = (П : (\Phi_0 + \Phi_{об})) \times 100$$

Этот показатель характеризует размер прибыли, получаемой на единицу производственных (основных и оборотных) фондов.

Рассмотренная система показателей позволяет всесторонне охарактеризовать экономическую эффективность аграрного производства.

### **3. Приоритетные направления повышения эффективности с-х производства.**

Экономическая эффективность сельскохозяйственного производства определяется двумя группами факторов.

**Внешние факторы**, не зависящие от хозяйственной деятельности предприятий-ценообразование, налогообложение, кредитование, инфляционные процессы, дотации и компенсации и др.

**Внутренние факторы**- урожайность культур, продуктивность животных, себестоимость продукции, технология и организация производства, специализация и т.д.

Повышению экономической эффективности способствуют:

- Увеличение эффективности использования земли, скота и птицы за счет роста урожайности и продуктивности;
- Рост производительности живого труда;

- Рост отдачи других ресурсов и затрат;
- Выбор эффективных каналов реализации;
- Сокращение потерь продукции на всех стадиях её поступления к потребителю;
  - Развитие рыночной инфраструктуры, в том числе оптовых продовольственных рынков;
  - Материальное стимулирование повышения экономической эффективности на сельскохозяйственных предприятиях;
  - Усиление государственного воздействия на сельскохозяйственного производителя путем бюджетной поддержки, ценовой и кредитной политики, налогообложения, страхования;
  - Повышение качества продукции.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем сущность эффективного производства?
2. Как классифицируется эффективность производства по видам?
3. Что понимают под критериями и показателями эффективности производства?
4. Какие показатели характеризуют экономическую эффективность сельского хозяйства?
5. Каковы основные направления повышения эффективности производства?

## **Раздел 3. Основы менеджмента.**

### **Тема 3.1. Теоретические основы менеджмента.**

#### **План лекции**

1. Менеджмент: сущность, понятия, концепции.
2. Цели и задачи менеджмента.
3. Характерные аспекты и стадии менеджмента.
4. Менеджмент в системе управления.

## ***1. Менеджмент: сущность, понятия, концепции.***

Менеджмент – это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленный на достижение намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением экономических методов управления.

Менеджмент – это управление в условиях рынка. Он предполагает:

- \*ориентацию предприятия на спрос и потребности рынка, запросы конкурентных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом.

- \*постоянное стремление к повышению эффективности производства, получение оптимальных результатов с меньшими затратами.

- \*хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности предприятия и его подразделений.

- \*выявление конечного результата деятельности предприятия или его подразделений на рынке в процессе обмена.

Термин «менеджмент» по сути является аналогом термина «управление», однако не в полной мере. Термин «управление» шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности; К разным органам управления.

Под субъектом управления понимают физическое или юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие. Властные полномочия субъекта, экономические и морально-этические рычаги воздействия лежат в основе процесса управления.

Объектом управления, то есть тем, на что направлено властное воздействие субъекта управления, могут быть физические и юридические лица, а также социально-экономические системы и процессы.

## ***2. Цели и задачи менеджмента.***

Конечная цель менеджмента состоит в обеспечении прибыльной деятельности предприятия путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технико – технологической базы, а также

эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации и творческой активности каждого работника.

Важнейшей задачей менеджмента является в организации производства товаров и услуг с учетом спроса потребителей на основе имеющихся материальных и людских ресурсов и обеспечение рентабельности предприятия и его стабильного положения на рынке.

В задачи менеджмента входят:

- \*обеспечение автоматизации производства и подбор работников, обладающих высокой квалификацией;

- \*стимулирование работы сотрудников путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы;

- \*постоянный контроль за эффективностью деятельности предприятия, координации работы всех его подразделений.

- \*определение конкретных целей развития фирмы;

- \*выявление приоритетности целей, очередность и последовательность их решения;

- \*определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;

- \*контроль за выполнением поставленных целей.

### ***3. Характерные аспекты и стадии менеджмента.***

Существуют экономический, социально - психологический, правовой и организационно-технический аспекты менеджмента.

Менеджмент в зависимости от видов и последовательности действий можно разделить на три стадии: стратегическое управление, оперативное управление и контроль.

Стратегическое управление включает:

- \*Выработку цели менеджмента;

- \*Прогнозирование, как предвидение результатов;

- \*Перспективное планирование как систему мер. Необходимых для преодоления отклонений прогнозируемых итогов от установленной цели;

Оперативное управление заключается в деятельности по реализации вышеуказанных мер:

\*создание нужной структуры и обеспечение необходимыми ресурсами;

\*руководство как распорядительство (мотивация) в условиях созданной структуры;

Контроль подразумевает анализ достигнутых результатов (обратная связь) и выступает как исходный пункт нового цикла управления.

#### **4. Менеджмент в системе управления.**

Менеджмент в системе управления фирмой, предприятием в рыночной экономике предполагает создание условий, необходимых для эффективного функционирования и развития.

Менеджмент-это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент (управление)-функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разных организациях. Это также область человеческих знаний, помогающих выполнять соответствующую функцию. Менеджмент–область деятельности менеджеров, людей, осуществляющих работу по управлению.

Современная теория и практика менеджмента приобретают особое значение по двум причинам. Во-первых, переход российской экономики к рыночным отношениям требует изучения форм и методов управления на уровне основного хозяйственного звена-предприятия, производственного подразделения. Во – вторых, широкий выход отечественных предприятий и объединений на мировом рынок обуславливает необходимость изучения и знания практики менеджмента в других странах.

Залог успеха – знание мировой практики. Чем быстрее будут преодолены недостатки в области управления предприятиями, тем полнее раскроются потенциальные возможности российской экономики, усилится стимулирующее влияние менеджмента на качество продукции и ее конкурентоспособность. Руководители предприятий призваны стать инициаторами технологических и организационных перемен. Важнейший фактор успеха-непрерывное теоретическое и практические обучение руководителей нового типа, высокопрофессиональных, компетентных в экономических, социальных и технологических во-

просах с высоким чувством ответственности за результаты деятельности предприятия.

### **Контрольные вопросы**

1. Сформулируйте понятие менеджмента, в чем его сущность?
2. Каков экономический механизм менеджмента?
3. Каковы цели менеджмента?
4. Определите задачи менеджмента?
5. Назовите характерные аспекты менеджмента?
6. Какие вы знаете стадии менеджмента?

## **Тема 3.2.Технология менеджмента.**

### **3.2.1.Стили управления. Виды коммуникаций.**

#### **План лекции**

1. Понятие стиля управления.
2. Характеристика стилей управления.
3. Имидж руководителя.
4. Коммуникационный процесс.
5. Виды коммуникаций.
6. Совершенствование коммуникаций.

#### **1. Понятие стиля управления.**

**Стиль управления** - это совокупность методов, приемов и способов осуществления управленческой деятельности, форм взаимоотношений и личного поведения.

Стиль тесно связан с методами управления, но если методы устойчивы и идентичны в реализации различными руководителями, то стиль опосредуется индивидуальными особенностями личностями.

Существует и общий стиль, который формируется государственной политикой и уровнем социально-экономического развития страны. В нем отражаются традиционные и новые тре-

бования к управленческой деятельности, обусловленные задачами данного этапа развития общества.

Стиль управления должен строиться на использовании достижений науки в области философии, экономики, управления, маркетинга, предпринимательства, коммерции, психологии и др.

Научный стиль руководства отличаются творческий характер, единство теории и практики, слова и дела, продуманность в создании общественных, экономических и организационных формирований.

Научный стиль управления имеет идейные, профессионально-организаторские и этико – психологические черты.

К идейным чертам стиля руководства относятся убежденность в правильности выбранной стратегии и тактики развития производства, непримиримость к недостаткам, гласность, демократичность, видение перспективы, умение критиковать, воспитывать членов коллектива, борьба с бюрократизмом. Руководитель обязан ставить интересы коллектива выше личных отношений и работниками.

К идейным чертам стиля управления относится и широкое привлечение работников к управлению производством. Задача руководителей и специалистов – развить у подчиненных чувство хозяина, собственника, бережливость, умение рационально расходовать имеющиеся ресурсы. А также социально-политическую потребность управлять.

Профессионально-организаторские черты стиля управления составляют деловые качества руководителей и специалистов, проявляемые ими в процессе управленческой деятельности. Важнейшими из них являются:

- Умение организовать работу аппарата управления;
- Научный подход к делу;
- Деловитость и предприимчивость;
- Дисциплинированность;
- Умение контролировать.

## **2. Характеристика стилей управления.**

Существует авторитарный, демократический и либеральный стили управления.

**Авторитарный стиль** управления сводится к тому, что руководитель, не доверяя подчиненным и не спрашивая их мнения и совета, единолично решает все вопросы и берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания, что, как когда делать, а в качестве основной формы мотивации использует наказание.

Сотрудники относятся к навязанным руководителем решениям в основном безразлично или негативно, радуются его ошибке, находя в ней подтверждение своей правоты. В результате в организации формируется неблагоприятный морально-психологический климат, создается почва для развития производственных конфликтов.

Организации, в которых доминирует **демократический стиль управления**, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательным, а достижение успеха служит вознаграждением.

**Либеральный стиль управления.** Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, за собой он оставляет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты. При этом поощрение и наказание отступают на второй план по сравнению с внутренним удовлетворением, получаемым подчиненными от возможности реализовать свой потенциал и творческие способности.

Авторитарный, демократический и либеральный стили управления не имеют между собой какого-то непреодолимого барьера и на деле плавно переходят друг в друга, образуя непрерывную цепочку.

### **3. Имидж руководителя.**

Под имиджем понимают сложившееся представление (образ) о человеке (личности), товаре, технологии, организации.

Для менеджера важен имидж:

Продукции, которую производит организация;  
Самой организации;  
Руководителя, менеджера, работника.

**Имидж**-это правильный выбор модели поведения. Который приносит успех. Выбор модели поведения может быть различен, но необходимо учитывать следующее:

- соответствие поведения личности законодательству и правовым нормам;
- конкретную ситуацию, в которой личность действует;
- цели личности;
- нравственные критерии (честность, справедливость, разумная оценка собственных возможностей);
- психологические характеристики.

Искусство и техника создания образа заключаются в том, чтобы познать себя, понять, что является привлекательным для других, привести свой образ в соответствии этому критерию.

Три составляющие имиджа руководителя:

\*личное обаяние-способствует успеху профессиональной деятельности.

\*нравственные характеристики – коммуникабельность, эмпатичность (способность к сопереживанию), рефлексивность (способность понять другого), красноречие (способность воздействовать словом).

\*технику самопрезентации- умение подать с научной стороны свои знания, умения, опыт.

#### **4. Коммуникационный процесс.**

**Коммуникации** – это передача информации от одного объекта к другому. Причем субъектами могут быть отдельные личности, группы или организации.

Цель коммуникационного процесса – обеспечить понимание информации, являющейся предметом обмена, то есть сообщений.

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

\*отправитель - лицо, генерирующее идеи или собирающие информацию и передающее её;

\*сообщение - собственно информация, закодированная с помощью символов;

\*канал - средство передачи информации;

\*получатель – лицо. Которому предназначена информация и которое интересуется её.

При обмене информации отправитель и получатель проходят через несколько взаимосвязанных этапов:

\*зарождение идеи;

\*кодирование и выбор каналов;

\*передача;

\*декодирование.

## **5. Виды коммуникаций.**

Для успеха индивидов и организаций необходимы эффективные коммуникации:

Коммуникации между организацией и внешней средой;

Межуровневые коммуникации в организациях;

Коммуникации между различными отделами (подразделениями);

Коммуникации руководитель – подчиненный;

Коммуникации между руководителем и рабочей группой;

Неформальные коммуникации.

## **6. Совершенствование коммуникаций.**

Способы совершенствования информационного обмена в организации:

*Регулирование информационных потоков.*

Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребителей, а так же других потребителей в организации.

*Управленческие действия.* Планирование, реализация и контроль формируют дополнительные возможности управленческого действия в направлении совершенствования информационного обмена.

*Система обратной связи.* Обратная связь составляет часть контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи-

перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов.

*Система сбора предложений* – разработаны с целью облегчения поступления информации наверх.

Информационные бюллетени, публикации.

Современная информационная технология.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение стиля руководства.
2. Перечислите основные составляющие имиджа руководителя?
3. Что вы понимаете под «имиджем руководителя»?

### **3.2.2. Управленческий цикл.**

#### **План лекции**

1. Цикл менеджмента
2. Характеристика составляющих цикла менеджмента.

#### **1. Цикл менеджмента**

Сущность современного менеджмента, как было установлено, заключается в разработке, построении и осуществлении процесса постановки и достижения цели организации. Причем особое значение уделяется совершенству выполнения программы, разработанной менеджером на уровне искусства. Что существенным образом выделяет качественную оценку осуществления такого процесса. Это предполагает необходимость обеспечения не только фундаментального научного обоснования, но и высококвалифицированного, профессионального исполнения состава и содержания разработанных менеджером действий. Успешное выполнение этих условий необходимо и основывается на четком понимании основополагающей концепции представления цикла менеджмента как основы становления его парадигмы.

В ходе разработки и предоставления этой концепции неизбежно проведение не просто согласования, а фактического объединения менеджмента и управления организацией в общий процесс постановки и достижения цели. Основой построения

такой единой концепции становится общая логическая последовательность разработки, постановки, принятия и достижения целей функционирования и развития организации. Она, прежде всего, выделяет базовые этапы этого процесса, устанавливает его коммуникацию и обуславливает возможное взаимодействие в рамках данной организации. Понятно, что на её конкретное представление оказывают влияние различие приоритетов тех или иных этапов в менеджменте и управлении, разная степень зависимости их осуществления от внешних факторов и т.д. но в данной концепции не будут учитываться эти особенности.

Такой подход позволяет сформировать универсальную концепцию, действительно применяемую в качестве единой основы менеджмента и управления. Возвращаясь к основам однородности восприятия этих понятий, универсальность концепции сохраняет возможность её предметной адаптации к конкретным организациям, целям и условиям их постановки и достижения. Это позволит не разрабатывать с нуля новую или существенно трансформировать представленную в концепцию модель всякий раз, когда меняется позиция и оценка её использования, а лишь адаптировать в процессе администрирования её конкретно применяемую вариацию.

Сущность и содержание процесса современного менеджмента заключается в разработке, построении и осуществлении всего комплекса задач по постановке и достижению целей организации. Эти задачи осуществляются командой руководителей, которую в свою очередь, также принято называть менеджментом организации. Поэтому основой универсальной концепции менеджмента становится построение общей логической последовательности достижения любых целей формирования, функционирования и развития организации. Такая последовательность состоит из **циклично** повторяющейся последовательности пяти основных этапов любого процесса целенаправленной деятельности человека: **цель-ситуация-проблема-решение-результат.**

Универсальная концепция представления цикла менеджмента также определяется последовательностью пяти основных этапов: **цель-ситуация-проблема-решение-результат.** Эти эта-

пы получают свои названия по выделяемому в конце каждого из них промежуточному результату.

## **2. Характеристика составляющих управленческого цикла менеджмента:**

**Цикл** - совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени.

Управление рассматривается как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями.

**Функции управления** – виды деятельности (виды управленческого труда), с помощью которых управляющая подсистема воздействует на объект управления.

Функции управления подразделяются на: общие – присущие всем системам управления; частные и специальные – отражают специфику организации.

Применительно к менеджменту выделяют следующие общие (ключевые) функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль.

Каждая из четырёх функций управления является для организации жизненно важной, выполнение всех функций пронизано процессами принятия решения и процессами передачи информации (коммуникациями).

Начинать менеджеру свои управленческие функции нужно с планирования, даже для выполнения простой работы необходимо заранее определить, что нужно в итоге получить. Если работа спланирована, то она должна быть организована, а работники должны быть подготовлены для её выполнения. Качество труда зависит от побуждающих мотивов, предложенных менеджером. Чтобы определить точность выполнения планов, надо проконтролировать процесс труда.

Все четыре функции взаимосвязаны и взаимообусловлены. Планирование обеспечивает основу для других функций и считается главным, так как все остальные функции ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации.

**Цикл менеджмента** - это совокупность, функций, которые он выполняет с точки зрения нормального, эффективного

функционирования организации. Обычно выделяют пять таких функций: планирование, организацию (организовывание), координацию, мотивацию и контроль

Движение от стадии планирования к контролю, возможно путем выполнения работ, связанных с организацией процесса и мотивированием работающих. Результаты контроля дают импульсы планированию, коррекции всей остальной деятельности по выполнению функций. Практически функции взаимопроникают: в любом плане имеется стадия организации, то есть создание реальных условий для достижения запланированных целей, без планов невозможно контролировать результаты, контроль – фактор мотивации.

**1. Функция планирования** – по сути, в процессе планирования принимается решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей. Это подготовка сегодня к завтрашнему дню. Определение того, что требуется и как этого добиться.

Планирование – выбор целей и план действий по их осуществлению. Планирование – стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности и необходимые для этого средства и действия. Планирование прокладывает курс, по которому организация будет идти, чтобы достичь цели. (Римский философ Сенека сказал: «Когда не знаешь, какая гавань тебе нужна, любой ветер будет попутным»).

Процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации:

Стратегическое планирование (высший уровень). Стратегия - оптимальный набор правил и приемов, которые позволяют реализовать миссию, достигнуть глобальных и локальных целей фирмы. Главная задача планирования на этом уровне - определить, как организация будет вести себя в своей рыночной нише. Стратегическое планирование – определение главных целей деятельности на рынке, например, разрабатываются новые возможности фирмы по внедрению новых нетрадиционных товаров и услуг, радикальное изменение технологии или даже изменение профиля.

Тактическое планирование (средний уровень) – определяются промежуточные цели на пути достижения стратегиче-

ских целей и задач. Тактика – краткосрочные планы организации, разработанные на базе стратегических планов; совокупность средств и приемов для достижения намеченной цели.

Оперативное планирование (нижний уровень). Каждый менеджер на основе оперативных планов разрабатывает повседневную краткосрочную тактику.

Все три типа планирования есть общая система, которая называется генеральным или общим планом, или бизнес-планом функционирования организации. Планирование помогает избежать неопределенности.

### **Принципы планирования:**

1. Комплексность, полнота планирования (учет всех событий и ситуаций, имеющих значение для развития организации).

2. Точность (использование современных методов, средств, тактики и процедуры, обеспечивающие точность прогнозов).

3. Непрерывность (единство перспективных и текущих планов).

4. Гибкость.

5. Экономичность (расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с получаемым выигрышем от планирования).

**2. Организация** – это функция, создающая условия для эффективной деятельности людей на основе координации их усилий. Данная функция нацелена на претворение намеченных планов в жизнь, предполагает формирование структуры организации или определение того, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание, а также обеспечение всем необходимым для нормальной работы: персоналом, оборудованием, заданиями, денежными средствами и др.

Организация – распределение задач между подразделениями или работниками и установление взаимосвязей между ними.

**3. Мотивация** – это процесс побуждения себя и других людей для успешного выполнения работы и продвижения к намеченным целям. Для этого осуществляются: материальное (зарплата, премии и другое) и моральное (благодарность, фото на

Доске почета и другое) стимулирование, создаются условия для проявления активности и саморазвития (социальная мотивация).

**Контроль** – управленческая деятельность, заключающаяся в проверке и сопоставлении фактических результатов с заданными. Эта функция осуществляется через наблюдения, проверку всех сторон деятельности, учет и анализ. По его данным корректируются ранее принятые решения.

Существует 3 основных вида контроля: *предварительный, текущий и заключительный*.

Функцию контроля в классическом менеджменте следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой организацию можно удерживать на нужном (верном) пути.

Специальные функции отражают специфику деятельности организации.

По отношению к главной цели управления в торговле (удовлетворение спроса населения на товары народного потребления) различают следующие функции:

**1. Торгово-оперативные** – обеспечивают непосредственную реализацию главной цели торговли путем организации товародвижения, управления товарными запасами, изучения спроса, организации торгового обслуживания. Их выполнение концентрируется в аппарате управления торгового предприятия.

**2. Регулирующие** – связаны с планированием хода торгово-технологического процесса и контролем реализации целей. Это планирование товарооборота, прибыли и др. показателей, подготовка кадров, анализ результатов хозяйственной деятельности, учет товарно-материальных ценностей.

**3. Вспомогательные** состоят в организации материально-технического и хозяйственного обслуживания всех подразделений системы управления. Обеспечение предприятий торговли оборудованием, инвентарем, транспортом, ремонтом помещений и другое.

**4. Маркетинг.** Предполагает обоснованный выбор целей и стратегий функционирования и развития предприятия торговли, обеспечивающих наиболее эффективное сочетание различных товарных групп в рамках ассортимента реализуемой продукции. Маркетинговая деятельность предусматривает наиболее полный учет требований рыночного спроса и запросов по-

требителей, принятие обоснованных решений на основе многовариантных расчетов, изыскание наиболее выгодных каналов сбыта и его стимулирование. Маркетинг как управленческая функция охватывает изучение спроса, установление верхнего предела цены товара и рентабельности, составление программ маркетинга по продуктам, определение конечных результатов хозяйственной деятельности фирмы – валовых доходов, чистой прибыли, издержек обращения, оплата труда, уплата налогов и процентов за кредит.

**5. Инновация** - предполагает разработку новых товаров и услуг. Инновации в торговле - это новые достижения в области технологии и управления предприятиями отрасли; они используются в торгово-технологическом процессе, в инвестиционной и финансовой деятельности. Инновационная деятельность на предприятиях торговли обычно связана с совершенствованием торгового оборудования, улучшением использования торговых и складских площадей, повышением сохранности товаров, улучшением условий труда работников.

### **Контрольные вопросы**

1. Как вы можете объяснить понятие «цикл менеджмента»?
2. Какую роль вы отводите разделению цикла менеджмента на базовые этапы?
3. Как вы думаете, в чем состоит суть каждого этапа цикла менеджмента?

### **3.2.3. Принципы делового общения в коллективе.**

#### **План лекции.**

1. Общение основная форма человеческого бытия.
2. Формы и организация общения.
3. Деловое совещание. Деловые переговоры.

#### **1. Общение основная форма человеческого бытия.**

**Общение** - основная форма человеческого бытия. Его отсутствие или недостаточность может деформировать человеческую личность. Общение является основой практически всех

наших действий, служит жизненно важной целью установление взаимосвязей и сотрудничества.

Способность к общению всегда была одной из важнейших человеческих качеств. К людям, которые легко вступают в контакт и умеют привлечь внимание к себе, относятся с симпатией. С замкнутыми людьми пытаются ограничить контакты или вообще избегать их.

Большинство людей считает, что они умеют общаться. Но практика показывает, что эффективно это делать умеют далеко не все, в том числе и руководители, менеджеры. До 90% рабочего времени управленцы должны тратить именно на общение. Ведь отчеты, проведения совещаний, заседаний, бесед, дискуссий, переговоров - все это различные формы делового общения.

Опросы показывают, что 73% американских, 60% английских и 86% японских менеджеров неумение эффективно общаться считают основным препятствием на пути достижения целей, стоящих перед организацией.

Общение напоминает своеобразную пирамиду, состоящую из четырех граней. В его процессе можно познать других людей, обменяться с ними информацией, сотрудничать с ними и в то же время пережить эмоциональное состояние, возникающее в результате этого.

Таким образом, общение - это процесс установления и развития контактов между людьми, что возникает как потребность в совместной деятельности и включает:

- ◆ восприятия, познания и понимания партнеров по общению (перцептивная сторона общения);
- ◆ обмен информацией (коммуникативная сторона общения);
- ◆ выработку единой стратегии взаимодействия (интерактивная сторона общения).

В общем виде общения является формой жизнедеятельности людей и необходимым условием их объединения (человек - социальное существо) и развития отдельной личности. Социальный смысл общения заключается в том, что оно интегрирует социальный опыт и культуру, которая передается от поколения к поколению. Общение является также важным фактором психологического развития человека.

За своими формами и видами общения достаточно разнообразное. Способы, сфера и динамика общения определяются социальными функциями людей - участников общения, социальным статусом, служебными обязанностями. Общение регулируется факторами, связанными с производством, обменом и потребностями, а также сформированными и принятыми в обществе законами, правилами, нормами, социальными институтами и т.д.

За использованием знаковых систем выделяют такие виды общения:

- вербальное (словесное) общения, которое в свою очередь делится на устная и письменная речь;

- невербальное (бессловесное) общения.

По некоторым данным, 60-80% информации от собеседника мы получаем по невербальному каналу. Невербальные средства общения достаточно разнообразны. К основным относятся:

- ◆ визуальные средства общения (движения мышц лица, выражение лица, глаз; движения рук, ног - жесты; движения тела; пространственная дистанция; реакция: покраснение кожи, потливость; поза, осанка; внешний вид - одежда, прическа, косметика, аксессуары);

- ◆ аудиальные средства (качество голоса, его диапазон, тональность, темп, ритм, высота звука; экстралингвистические: языковые паузы, смех, плач, вздохи, кашель, хлопок);

- ◆ тактильные средства общения включают все, что связано с прикосновениями собеседников (пожатие рук, объятия, поцелуй, похлопывания по плечам и т.п.);

- ◆ ольфакторные средства общения, которые включают приятные и неприятные запахи окружающего мира, природные и искусственные запахи человека.

На невербальные средства влияет конкретная культура того или иного народа, поэтому очень трудно найти общие нормы для всего человечества.

По характеру связи общения делится на: непосредственное (контакт один на один);

опосредованное - с помощью письменных или технических средств, отдаленных во времени или в пространстве участников общения;

По количеству участников в общении различают такие виды общения:

- межличностное общение, то есть непосредственные контакты людей в группах или парах, постоянных по составу участников;

- массовое общение, то есть много непосредственных контактов между незнакомыми людьми, а также коммуникация, опосредованная различными видами средств массовой информации.

За включением в процесс общения социальных составляющих общения разделяют на:

межличностное общение (общение между конкретными личностями, которые обладают индивидуальными качествами, которые раскрываются в процессе общения и организации взаимных действий). Социальные роли имеют при этом вспомогательное значение;

ролевое общение (общение между комиссиями определенных социальных ролей, когда действия, поведение участника такого общения определяются выполняемой социальной ролью). В процессе такого общения человек отражается не только как индивидуальность, а как социальная единица, которая выполняет определенные функции. Индивидуальность подчиняется социальной роли. Иногда такое общение называют еще официальным, или формальным.

Разновидностью ролевого общения есть деловое общение, то есть общения между собеседниками (партнерами, оппонентами), которые имеют соответствующие социальные позиции, определены их социальными ролями и соответствующими функциями, направленное на полное или частичное решение конкретных проблем, организацию совместной деятельности, действий.

## **2.Формы и организации общения.**

**Формы общения.** Всякое общение отличается не только содержанием, но и формой. **Форма общения** - это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг другу. Главное в выборе форм общения состоит в том, что-

бы в его процессе "друзей не сделать врагами, а врагов сделать друзьями" (Инге фон Ведемайер).

В данном случае речь должна идти о качестве общения, а точнее, о его культуре. Поэтому важно выделить компоненты общения:

**коммуникатор** - тот, кто инициирует общение, кто сообщает информацию;

**аудитория (реципиенты)** - тот, кому говорят, сообщают информацию;

**сообщение** - то, что говорят, содержание информации;

**средства общения** - технические средства, благодаря которым информация попадает получателю.

В преобладающем большинстве случаев решающее значение имеет содержательность общения, его насыщенность для дела смыслом (даже самая лучшая форма общения без содержательной части не может привести к желаемому результату). Однако удачно выбранная форма общения способствует достижению целей организации. Поэтому в каждом конкретном случае форма общения будет разной.

В связи с этим можно выделить две основные формы общения:

**1) опосредованное (косвенное)** - через посредников, по телефону, факсу, посредством обмена телеграммами и т.п.;

**2) непосредственное (контактное)** - вступление собеседников в контакт "с глазу на глаз". Непосредственное общение имеет больше достоинств, поскольку обеспечивает прямое восприятие партнеров и их поведение. В данном случае применяются два вида коммуникаций: вербальные (речевые) и невербальные (жесты, мимика, тембр голоса и т.п.).

Поскольку наибольший удельный вес в общении занимают вербальные коммуникации, умение говорить является важной составной частью авторитета менеджера и эффективности достижения целей организации.

Люди теряют уважение к косноязычным, проникаясь, уважением к тем, кто манипулирует словами с необычайной легкостью. Слово - это раздражитель, на который сердечно-сосудистая система реагирует так же, как и на физические нагрузки. Поэтому впечатление о руководителе (особенно пер-

вое) в значительной степени складывается по тому, насколько он умеет пользоваться словом ("Умен ты или глуп, велик ты или мал, не знаем мы, пока ты слово не сказал". Саади.) Требования, которым должна удовлетворять речь руководителя, многообразны. Здесь важны простота и доходчивость, художественная выразительность и эмоциональность, интонация, дикция и др.

Чтобы понять, почему одни менеджеры в процессе общения добиваются успеха, а другие терпят неудачу, необходимо выявить роль информации, которая проходит по каналам общения в организации. Данная информация может быть разделена на три категории:

**1) функциональная**, передается всем или определенной (заинтересованной) в ней группе лиц для того, чтобы они могли выполнять свои функции. Это информация о политике, целях и задачах организации, директивы и т.п. Она поступает в разных направлениях (вертикально и горизонтально) независимо от степени централизации или децентрализации фирмы. Традиционно обмен такой информацией называется формальным общением, так как она передается по официальным каналам организации;

**2) координационная**, циркулирует между функциональными подразделениями организации (например, между отделом сбыта и отделом маркетинга). Поток координационной информации обычно движется в горизонтальном направлении. Необходимое общение здесь происходит при встречах, посредством телефона, служебных писем, объявлений и др. По сути, это общение (взаимодействие), связанное с организацией совместной деятельности по решению задач фирмы;

**3) оценочная**, происходит общение, которое имеет отношение к понятиям, статусу и уважению сотрудников, восприятию партнерами по общению друг друга. Каналы передачи оценочной информации обычно включают награды, поощрения за заслуги, поощрительные письма с благодарностью за выдающийся вклад в деятельность организации.

**Организация общения.** Общение отличает то, что в его процессе информация не только передается, но и формируется, уточняется и изменяется. Каждый менеджер заинтересован в том, чтобы информация, которую он адресует собеседнику, не просто им была принята, но и достигла главной цели. Все это указывает

на то, что менеджер должен соответствующим образом организовать общение. Слагаемыми организации общения являются его цель, подготовка, непосредственное общение, решение.

**Цель общения.** Процесс общения начинается с формулировки идеи. Этот шаг называется идеизацией, т.е. человек, который хочет общаться, должен передать появившуюся идею. Цели, которые формулирует менеджер, могут быть самыми разными: заключить соглашение, разрешить спорный вопрос, убедить собеседника в чем-либо, получить необходимую информацию и т.п. Чем конкретнее сформулирована цель делового общения, тем больше определенности в последующем. Это особенно важно при выборе тактики общения. Чтобы идею менеджера понял и осознал собеседник, он сам должен иметь о ней четкое представление: что он хочет получить в результате воплощения идеи и какого характера воздействие необходимо оказать на партнера по общению, чтобы цель была достигнута.

Практика показывает, что многие идеи не реализуются лишь потому, что у менеджера нет ясности и продуманности постановки вопроса.

**Подготовка к общению.** В процессе подготовки к общению рекомендуется подумать о том, как Вы поведете себя, если: Ваш собеседник во всем согласится с Вами; решительно возразит и перейдет на повышенный тон беседы; не отреагирует на Ваши доводы; проявит недоверие к Вашим словам и мыслям; попытается скрыть свое недоверие.

Таким образом, подготовка к деловому общению предусматривает составление своего рода плана, включающего следующие основные аспекты:

участники беседы должны располагать временем, достаточным для проведения спокойного, обстоятельного разговора;

следует предусмотреть обстоятельства, которые могут помешать беседе, и исключить их (шум, громкая музыка, возможность вмешательства в беседу других лиц и т.п.), необходимо настроиться на беседу, исключив у себя переживания, которые бы отрицательно повлияли на готовность к общению; следует успокоить себя, если предстоящая беседа вызывает слишком сильное волнение, и дополнительно мобилизоваться;

необходимо подавить у себя чувства, отрицательно влияющие на правильность восприятия собеседника (например, чувство симпатии - антипатии);

перед беседой, если есть возможность, следует познакомиться с данными на собеседника, имея при этом в виду, что они могут повлиять на процесс восприятия;

надо заранее предвидеть возможные вопросы, которые может поставить собеседник, и быть готовым к ответу на них, т.е. на этом этапе анализируются участники общения (мужчина, женщина, темперамент, характер, уровень профессиональной подготовки и другие качества), тема и оценивается сложившаяся ситуация.

**Место общения.** После проведения комплекса подготовительных к деловому общению мероприятий следует подготовить место, где пройдет разговор. Как правило, оно должно удовлетворять двум условиям: 1) ничто не должно отвлекать или мешать общению; 2) хорошее оснащение места проведения делового общения - вспомогательные материалы, дополнительная информация, официальные и нормативные документы и т.п. Элементарный порядок в делах способствует успеху общения. Если менеджер хочет подчеркнуть власть и свое превосходство, то беседа должна проходить в его кабинете. Если же руководитель желает добиться хорошего контакта с подчиненным и его поддержки, встреча должна проходить в кабинете подчиненного. В этом случае применяется принцип территориальности: большая часть людей более уютно чувствуют себя в своем кабинете, нежели в кабинете своего начальника.

При официальном общении Вы находитесь на своем обычном месте - за столом; при полуофициальном - располагаетесь напротив посетителя за приставным столом или столом заседаний, как бы приравнивая этим свой статус к статусу посетителя.

Зона неофициального общения представляет собой два-три кресла (желательно удобных, располагающих к расслаблению) и журнальный столик.

**Расстановка мебели.** В типичном кабинете руководитель сидит за большим столом, а место для посетителей расположено через стол от него. В кабинетах, где кресла и диваны размещены под правильным углом, обстановка способствует более рас-

слабленному личному общению. В кабинете, где имеется большой стол начальника, подчеркивается власть сидящего за таким столом, что символизирует неравенство при общении. Поэтому для устранения чувства неравенства предпочтительны столы круглой формы. Расстановкой мебели решается задача: "Как усадить собеседника"? Вопрос не такой праздный, как это может показаться на первый взгляд. Мы, люди, существа довольно тонкие. Очень часто испытываем чувство либо внутреннего комфорта, либо дискомфорта, а объяснить почему, не можем. Возможны как минимум три варианта размещения беседующих: напротив, рядом, под углом 90°. Каждый вариант используется довольно часто, но какой предпочтительнее? Специалисты считают, что эффективное общение требует, чтобы глаза беседующих встречались примерно треть времени контакта собеседников (35-38%). Поэтому стулья за столом беседы следует разместить под прямым углом.

Определение стратегии и тактики общения. На этом этапе следует определить главную и второстепенные цели общения (в частности, чем можно и чем нельзя пожертвовать). Важно уяснить, что можно отдать, чтобы получить большую прибыль. К тактике общения относится и умение задавать вопросы.

Направление беседы можно регулировать с помощью задаваемых вопросов. Вопросы можно поделить на так называемые "открытые" и "закрытые".

Открытым называется такой вопрос, на который нельзя ответить односложно (да, нет, не знаю), а приходится, отвечая на него, рассказывать. Например: "Расскажите, пожалуйста...", "Что Вам известно про...", "Как Вы думаете...?", "А почему?", "Ваше мнение?", "Ваши предложения?", "Чем Вы это объясните?"

Открытые вопросы являются незаменимыми, когда целью является получение информации.

Противоположностью открытым вопросам являются вопросы закрытые, т.е. такие, на которые необходимо ответить "да-нет". Эти вопросы эффективно использовать для достижения следующих целей: убедить, получить согласие, подвести к отказу от чего-либо, преодолеть сопротивление.

Например, нужно дать поручение сотруднику, который (Вы это знаете по опыту) будет спорить, доказывать, что это дело не входит в его обязанности и т.п.

Процесс непосредственного общения. Оно начинается с создания контакта. Эта фаза связана с преодолением определенного психологического барьера. Некоторым лицам этот барьер кажется таким непреодолимым, что они отказываются вообще обращаться к кому бы то ни было. Чтобы такого не происходило, менеджер должен знать, что любой собеседник подвергается воздействию со стороны авторитета инициатора беседы; содержания беседы; достаточности (недостаточности) информации по обсуждаемой теме; силы личности. В процессе общения судьба беседы зависит буквально от первой минуты. В эти минуты нужно установить контакт, создать психологический комфорт, настроить интеллект беседующих в унисон. Для этого опытные специалисты рекомендуют готовить свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным, но не дискуссионным. Такой вопрос и его энергичное разрешение определяют положительный эмоциональный тонус собеседников и чувство результативности.

Начальная фаза общения может осуществляться либо частично, либо вообще пропускаться. Вместе с тем считается, что на данном этапе создается мост между партнерами по общению. Именно по этой причине на начальной фазе важно проявить искренний интерес к личности собеседника, к его проблемам, корректно отнестись к различным аспектам беседы. В связи с этим можно сформулировать основные задачи начальной стадии общения:

установление контакта (задайте, например, такие вопросы: как долетели? как устроились и отдохнули? какие Ваши первоочередные пожелания? как самочувствие? и т.д.);

создание приятной атмосферы для общения (удобная мебель; нормальные физико-химические условия; предложите чай, кофе, другие напитки; приятно улыбнитесь...),

привлечение внимания (говорите о том, что интересует Вашего собеседника, акцентируйте внимание на вещах, которые он больше всего ценит);

пробуждение интереса к беседе (найдите такие нюансы в Вашей идее, которые неизвестны собеседнику, но важны для обоих).

Передача (получение) информации. Она логически продолжает начало беседы и одновременно является барьером для перехода к фазе аргументации. Цель этой части общения состоит в решении следующих задач: сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника; выявление мотивов и целей собеседника; передача собеседнику запланированной информации; анализ и проверка позиции собеседника.

**Передача информации** - это процесс общения между менеджером и собеседником.

В этом контексте можно выделить следующие элементы:

- информирование собеседника,
- постановка вопросов:
- слушание собеседника;
- наблюдение за реакциями собеседника;
- анализ реакций собеседника.

Особую сложность в процессе общения составляет проблема умения слушать. Восточная мудрость гласит: "Истина лежит не на устах говорящего, а в ушах слушающего". Специалисты в области менеджмента говорят о том, что умение слушать является одним из главных показателей культуры человека.

По манере слушания можно выделить три типа слушателей: а) внимательные; б) пассивные; в) агрессивные.

**Внимательный слушатель** правильно оценивает ситуацию, создает атмосферу беседы и тем самым располагает собеседника к высказыванию. Пассивный слушатель своим внешним и внутренним безучастием к беседе вызывает у собеседника апатию и побуждает его к уклонению от основных идей беседы. Агрессивный слушатель своим поведением не только закрывает себе доступ к пониманию собеседника, но и возбуждает у него негативные реакции, наталкивающие последнего на ответные агрессивные действия. Во всем этом важнейшую роль играют голос, речь, поза, жесты. Достаточно, скажем, ведущему беседу принять "позу обороны", как у собеседника начнут напрягаться мышцы и он незамедлительно почувствует внутреннее желание

быть как бы наготове, и наоборот, стоит "ведущему" только расслабиться, как та же реакция проявится и у ведомого.

**Умение слушать** - дело не столь простое, как это может показаться на первый взгляд. Исследования показывают, что не более 10 % людей умеют выслушать собеседника. "Никто так ярко не признает свое невежество, - говорил Саади, - как тот, кто, слушая рассказ другого, прерывает его и сам начинает говорить". Поэтому каждому из нас приятно общаться не с тем, кто хорошо говорит, а с тем, кто умеет слушать. Каждый человек хочет видеть в своем собеседнике внимательного и дружески настроенного слушателя. Предлагаем несколько рекомендаций менеджеру по решению проблемы: "уметь слушать собеседника":

1) когда Вы слушаете, делайте соответствующие пометки на бумаге (это касается и телефонных разговоров); никогда не отвечайте на телефонный вызов без карандаша в руке;

2) попытайтесь сводить к минимуму или вовсе исключить то, что отвлекает Ваше внимание;

3) научитесь находить самый ценный материал, содержащийся в полученной Вами информации;

4) установите, какие слова и идеи возбуждают Ваши эмоции, и постарайтесь нейтрализовать их действие; в состоянии сильного эмоционального возбуждения Вы слушаете не очень хорошо;

5) когда Вы слушаете, спросите себя: "В чем цель говорящего? В чем моя цель как слушателя?"

В беседе иногда возникают ситуации, вызывающие раздражение руководителя. Однако он не вправе позволить себе выплеснуть наружу огорчение и гнев;

6) когда Вы слушаете, нельзя обдумывать следующий вопрос (готовить контраргументы);

7) сконцентрируйте внимание на сущности предмета беседы и отбросьте все второстепенные вопросы.

**Аргументация.** В момент аргументации необходимо продумать вопросы, которые Вы будете задавать, а также предусмотреть возможные варианты ответов на них. Вместе с тем следует просчитать варианты уточнений и вопросов, которые может задать Вам Ваш партнер по общению, а также возможные ответы на его вопросы. В процессе этой работы появятся

аргументы, которые вы будете использовать для утверждения своей позиции (ссылка на конкретные документы, на лучшие предприятия, имеющийся опыт и т.п.).

С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение своего собеседника. Вот некоторые правила, которых необходимо придерживаться для достижения эффекта в процессе аргументации:

1) оперируйте при аргументации простыми, ясными, точными и убедительными понятиями;

2) темпы и способы аргументации следует выбирать с учетом особенностей характера собеседника;

3) аргументация должна быть корректной по отношению к собеседнику;

4) следует избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих восприятие сказанного.

**Подведение итогов делового общения.** Искусство общения проверяется после состоявшегося разговора. Результаты беседы не следует переоценивать, так как посредством одного разговора не всегда удается достичь стратегических целей общения и понять собеседника.

В процессе анализа беседы следует внимательнейшим образом оценить отношение собеседника к тем событиям, людям и фактам, по поводу которых собственно и состоялась беседа. Анализируя свои записи и итоги, выявляются нерешенные задачи и намечается план будущей беседы.

Решение - заключительный элемент процесса общения. Подводятся общие и частные итоги беседы, оговаривается полученный результат; конкретизируются вопросы для последующего решения, а также выделяются нерешенные проблемы. Подводя итог изложенного, следует сказать, что межличностное общение базируется на навыках, которые постоянно совершенствуются в процессе всей трудовой деятельности менеджера. Руководитель не должен недооценивать навыков межличностного общения, без которых невозможно эффективное управление организацией.

### **3. Деловое совещание. Деловые переговоры.**

**Деловое общение** - сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

О любом методе переговоров можно достаточно верно судить с помощью трех критериев: он должен привести к разумному соглашению, если таковое вообще возможно; он должен быть эффективен; он должен улучшить или по крайней мере не испортить отношения между сторонами.

В переговорном процессе важное значение имеет грамотное ведение не только деловой, особенно для людей, занятых бизнесом, но и протокольной стороны общения. Успех деятельности во многом зависит, насколько участники владеют наукой и искусством общения, знают общепринятые правила и нормы делового общения, умеют вести переговоры.

Высшей формой ведения переговоров являются личные переговоры партнеров.

#### **Подготовка к переговорам**

Часто нам кажется, что подготовка не имеет значения. Однако многолетний опыт подсказывает, что отсутствие подготовки весьма опасно. Откуда нам знать, что нам надо соглашаться, если у нас не будет под рукой каких-либо претендентов или других ориентиров для сравнения, чтобы оценить вырисовывающееся соглашение?

Откуда нам знать, что пора уходить с переговоров, если у нас не будет ни малейшего понятия о том, насколько велики шансы добиться своего в каком-либо другом месте?

В процессе подготовки к переговорам выделяют **внутреннюю** и **внешнюю** подготовку.

«**Внутренняя**» подготовка к переговорам включает:

- подготовку собственных целей;
- определение повестки дня;
- анализ целей партнера по переговорам;
- установление реальных полномочий участников переговоров;

- выявление общих интересов участников переговоров, которые принесут взаимную выгоду.

Подготовка собственных целей. При подготовке к переговорам главным является постановка собственных целей.

Постановка цели кажется делом достаточно ясным, простым и даже само собой разумеющимся, однако на практике это часто не удаётся. Многие думают: «Я, конечно, знаю, что надо делать» - и ... позволяют поставить перед собой цель другому, допуская тем самым серьезную ошибку. Правильная постановка цели переговоров представляет собой стратегическое решение.

Для любых переговоров нужно определить: «Чего я хочу добиться в процессе переговоров?».

Цель описывает конечный пункт переговоров (их ожидаемое завершение), который необходимо достичь. Формирование цели отвечает следующим критериям:

1. Цель должна быть зафиксирована письменно именно такой, к которой вы стремитесь; должен быть установлен срок ее выполнения.

2. Цель должна быть реальной.

3. Она должна быть приемлемой с экологической, технической, организационной и социальной точек зрения.

**Определение повестки дня**, которая в дальнейшем станет основной линией переговоров. Составить повестку дня для переговоров и положить ее на стол переговоров на видном месте. Тем самым мы поступаем, как партнер, который знает, чего он хочет и хорошо подготовлен.

**«Внешняя»** подготовка к переговорам

Некоторые аспекты, которые должны быть учтены при «внешней» подготовке переговоров:

1. Время начала, место проведения и продолжительность переговоров. Психологическое преимущество в переговорах имеет делегация хозяев. Поэтому безразлично, на чьей территории они проходят.

Психологическим преимуществом обладают не инициаторы переговоров, а те, к кому обращаются с предложением о них. Поэтому время встречи следует предложить назвать партнерам.

Условливаться о переговорах принято не менее чем за 2 - 3 дня, при этом заранее следует уточнить вопросы, выносимые

для обсуждения, а также продолжительность встречи. В этот же момент стороны договариваются о материалах, необходимых для обсуждения, а также об итоговых документах или устных декларациях. Время начала переговоров принято соблюдать неукоснительно обеими сторонами.

**2.** Численность делегаций регулируется принципом паритета (равенства) количества членов делегаций. Эта численность согласовывается предварительно.

Отклонение от правила паритета возможно в виду обстоятельств, в которых необходимо убедить партнеров. При этом нужно иметь в виду, что более многочисленная делегация имеет психологическое преимущество. Поэтому следует избегать большой разницы в численности.

Переговоры идут тем быстрее, чем меньше число их участников. Поэтому, если стоит вопрос о скорейшем заключении соглашения, то уменьшают количество переговоривающихся. Правда, при этом есть риск, что какие то моменты в договоренности могут быть упущены. Так что приходится взвешивать и выбирать.

Нужно учесть еще и то, что более многочисленные делегации чаще не приходят к соглашению.

**3.** Подготовка помещения для переговоров. Переговоры, проводятся в специально отведенном и приспособленном помещении. Перед каждым участником переговоров желательно поставить карточку, на которой указаны фамилия, имя и отчество участника, фирма или организация, которую он представляет. На столах участники должны найти бумагу и письменные принадлежности.

Если в переговорах участвуют три и более делегации, то они рассаживаются в алфавитном порядке по часовой стрелке вокруг круглого или квадратного стола.

Напряженной работе больше способствуют жесткие стулья.

Приготовить заранее всю необходимую документацию, чтобы потом не бегать или не посылать кого - либо за ней.

Заранее повесить на дверь табличку «Идут переговоры! Просьба не входить!». После прибытия гостей члены делегации хозяев должны иметь дело только с ними. Никакие внутренние дела не должны от этого отвлекать. Руководитель, ушедший на

переговоры, должен восприниматься сотрудниками как уехавший в командировку (на время переговоров). Забвение этого правила делает унижительным положение гостей, вынужденных дожидаться, когда хозяева сделают свои дела.

**4. Организация встречи делегации партнеров.** Установилась практика, в силу которой вполне достаточно, если встречать прибывших будет симпатичная, привлекательная и (обязательно) улыбчивая девушка.

Улыбка - это пароль для друзей. Улыбка обладает способностью притягивать к себе. Обращаясь в ходе общения непосредственно к слушателям, не следует забывать, что они вольно или невольно читают по вашему «зеркалу» ваше отношение к ним.

Приехавшим это нравится больше, чем если встречает руководитель - мужчина, в то же время потеря дорогого времени руководителя при этом меньше. В некоторых странах даже принято, чтобы при входе встречал прибывших не член делегации хозяев.

Встречать прибывающих на переговоры необходимо в вестибюле 1-го этажа. Это удобно во всех отношениях: и достаточно комфортно для ожидающего, и прибывших легко отличить от тех, кто решительно направляется по своим делам.

Слишком короткое рукопожатие очень сухой ладони свидетельствует о безразличии. Слишком влажная ладонь указывает на нервозность, волнение.

Сопровождающееся широкой улыбкой рукопожатие, чуть более продолжительное, нежели обычно, - проявление дружеского отношения. Задерживание руки партнера в своей воспринимается как назойливость.

Поскольку место справа является более почетным, то встретивший должен идти слева от гостя.

**5. Представление участников переговоров** происходит до их начала. Это позволяет прибывшим сесть так, чтобы оказаться поблизости с интересующими их партнерами.

Представление партнеров происходит следующим образом. Первым представляется глава делегации хозяев и представляет (по убывающей) членов своей команды. Затем то же самое делает руководитель делегации гостей. Такой порядок подчеркивает уважение к гостям, поскольку, согласно общим правилам, в начале представляются те, чей статус ниже.

Имена - отчества партнеров знать совершенно необходимо. Обращение без имени - отчества производит неприятное впечатление.

Если вы не расслышали имя партнера, необходимо вручить ему свою визитку. Партнер вручит свою. Или просто переспросить, ничего зазорного в этом нет. За интерес к своей персоне не осуждают.

**6. Обмен подарками (сувенирами).** При первой встрече сувениры вручают хозяева. Если у гостей также приготовлены сувениры, то они их дарят вслед.

Ценность сувенира должна соответствовать рангу того, кому дарят: самый дорогой, естественно, - главе и т.д.

**7. Размещение участников переговоров.** При встрече с глазу на глаз предпочтительнее сесть под углом. При прочих равных условиях конфликты при таком расположении возникают реже, нежели у сидящих друг против друга. Не случайно термин «противостояние» имеет два смысла: и расположение в пространстве, и конфликт.

Хозяину надлежит садиться слева от гостя. Это мы замечаем в многочисленных телерепортажах о визитах политиков.

### **Основные правила переговорного процесса**

1. Переговоры должны вести руководители делегаций. Остальные вступают в разговор только по приглашению своего лидера. Если хотят высказаться – просят разрешения у него условленным знаком.

2. Единство позиции членов делегации. За столом переговоров не место «особому мнению», каждый член делегации (группы) должен придерживаться единой, заранее выработанной стратегии и тактики. Очень важно соблюдение дисциплины. Члены делегации (группы) не должны во время переговоров заниматься посторонними делами, а должны внимательно следить за происходящими событиями и выступлениями.

3. Начало переговоров. Сигналом к началу переговоров служит приглашение главы делегации гостей. Дает он его после того, как члены делегаций познакомились и обменялись сувенирами.

Не следует начинать переговоры с основной их темы. Нужно с самого начала создать доброжелательную, непринуж-

денную атмосферу, что в значительной степени поможет достижению договоренностей.

Рекомендуется, если это первая встреча, обменяться сведениями друг о друге, о рынке интересующих друг друга товаров, обсудить программу предстоящих переговоров, выслушать пожелания партнеров, выслушать впечатление прибывших. Если это не первая встреча, то следует также поинтересоваться о переменах на фирме после предыдущей встречи, о здоровье членов семьи. Можно коснуться и политической тематики, текущих событий в спортивной и культурной жизни.

4. Курение во время переговоров. Курить во время переговоров можно только при соблюдении двух условий: когда на столах имеются пепельницы и получено разрешение присутствующих дам.

5. Напитки. Чай, кофе хозяева обязаны предлагать только в случае, если переговоры затягиваются, и требуется взбодриться. В остальном - на усмотрение хозяев. При этом напитки разносят вначале гостям, начиная с руководителя, потом - своим.

6. Не отвлекаться на телефонные звонки, лучше отключить телефон. Партнер должен верить, что для нас переговоры - самое главное сейчас.

7. Допустимые мимика и жесты. Во время переговоров допустимы только знаки, понятные всем присутствующим. Иные знаки могут произвести впечатление «нечистой игры», их рекомендуется избегать.

8. Не выходить из помещения во время переговоров. Во время переговоров членам делегаций выходить нельзя. Исключения могут составлять только случаи, связанные с оказанием медицинской помощи. Если выходят с целью получить дополнительную информацию для своей команды, то это дает одностороннее преимущество в переговорах, а это уже нечестная игра. Если выходят по другим делам, то это прямое неуважение к партнерам, принижение их значимости. Информацию к переговорам можно получить, объявив перерыв, когда это может сделать и другая сторона.

9. Обязательно вести рабочие записи. Записи во время переговоров настолько прочно вошли в деловой обиход, что тот, кто не записывает, воспринимается негативно: неужели ничего

полезного он от меня не услышал? Поэтому хоть какие-то записи надо делать, по крайней мере, чтобы не обидеть партнеров.

10. Не задавать вопросы, относящиеся к коммерческой тайне партнера - признак хорошего тона. Экономические показатели, с кем заключены контракты и их условия, заработная плата работников, численность персонала – все это относится к коммерческой тайне.

11. Не ссылаться на то, что нас кто-то обманул. Иначе может сработать «эффект неудачника», наш имидж пострадает: больше все-таки обманывают тех, кто позволяет себя обмануть (хотя в принципе от обмана не застрахован никто). Требование серьезных гарантий не нуждается в подобных «плаксивых» обоснованиях.

12. Увидев просчет партнера, рекомендуется сказать ему об этом: честный поступок повысит наш имидж и укрепит взаимоотношения как в ближайшей, так и в долговременной перспективе, что в итоге перевесит сиюминутную выгоду.

13. Исключить произвольные действия (поигрывание ручкой во время разговора, дерганье галстука или салфетки, постукивание и т. п.), так как они отвлекают собеседника от мысли, а могут и раздражать. Подобные действия выявляют человека, не обученного этике.

14. Во время переговоров руки членов делегации должны быть на столе. Известно, что руки являются источником информации. Когда они спрятаны, то это подсознательно воспринимается как напряжение ситуации. Спокойно лежащие руки означают спокойствие. Сцепленные пальцы означают защиту, оборону и т. д.

15. Рисование узоров в блокноте мешает слушать, ибо нельзя два дела делать одновременно с максимальной эффективностью. И говорит это о том, что человек не знает правильных приемов слушания.

16. Избегать фамильярно-снисходительных жестов. Похлопывание по плечу мало кому нравится (исключение составляют американцы, да и то не все).

17. Устная договоренность равносильна письменному приглашению только в случае, когда она заключена с первым ли-

цом. По отношению ко всем остальным она играет роль протокола о намерениях, то есть необязательна к исполнению.

После подписания соглашения, устные договоренности, не вошедшие в письменное соглашение, теряют силу.

Итак, личные встречи и переговоры - это большое искусство. Они требуют большого умения владеть собой, овладения находчивостью, быстротой ориентации для того, чтобы принимать правильные оперативно-тактические решения при быстроменяющейся ситуации, способности к поиску и нахождению компромисса, проявлению гибкости. Крайне полезно индивидуальное знание характера и личных качеств партнера по переговорам или умение составить в короткое время правильное представление о нем, выявить действительные его намерения и возможности.

Для быстрейшего достижения поставленной цели следует тщательно готовиться к предстоящим переговорам, предусматривать возможные ситуации, не полагаться на стереотипы, подбирать так команду, чтобы ее участники могли оказать помощь в возникающих ситуациях.

### **Правила ведения телефонных переговоров**

Телефонные переговоры имеют свои ограничения по времени, они дороги. Преимущества их состоят в экономии времени для решения конкретного вопроса, повышении оперативности. К проведению их необходимо тщательно готовиться и, прежде всего, определить цель и содержание разговора. Полезно зафиксировать круг вопросов на бумаге.

Говорить следует лаконично, так как продолжительность разговора не должна превышать 5 - 6 минут.

Возможная композиция телефонных переговоров:

- взаимное представление - 0,5 минуты;
- введение собеседника в курс дела, информация о цели звонка - до 1 минуты;
- обсуждение обстоятельств, существа дела, достижение цели разговора 2-4 минуты;
- завершение разговора, прощание - 0,5 минуты.

Начинать разговор надо с представления себя и своей организации. Если собеседник не представился сам, при необходимости вполне уместно вежливо поинтересоваться, с кем я

разговариваю. Можно это сделать или в начале, или в конце беседы. Стараться не допускать отклонения собеседника от темы разговора. Стараться выслушивать собеседника, не перебивать его. Долго не молчать, подтверждать свое участие в беседе. Если прекратилась связь, соблюдать правило: перезванивает тот, кто звонил. По громкости поддерживать разговор на том же уровне, что и при беседе очной, не начинать кричать. Целесообразно держать под рукой бумагу и ручку и делать пометки либо по ходу разговора, либо сразу после его завершения, чтобы не упустить важные детали. Инициатива окончания разговора принадлежит либо позвонившему, либо старшему из говоривших.

По телефону могут быть решены со знакомым партнером определенные конкретные вопросы, ранее не согласованные на переговорах. Этот способ не годится для согласования условий контракта купли - продажи. Если в результате телефонного разговора достигнута договоренность, то непременно следует тотчас послать собеседнику телекс, в котором подтвердить достигнутую договоренность или отразить высказанное мнение сторон по обсуждавшемуся вопросу.

### **Структура деловой беседы**

Деловая индивидуальная беседа в отличие от бытовой всегда имеет конкретные цели, которые собеседники стремятся достигнуть с минимальными усилиями и затратами времени. Все виды деловых индивидуальных бесед можно разделить на две группы.

- Беседы "свободные" с двухсторонним обменом информацией, проходящей без специальной подготовки (с учетом или без учета времени).
- Беседы строго регламентированные, специально подготовленные.

Деловая беседа должна быть хорошо подготовлена: определены цели, составлен план, установлено время и место, где будет проходить беседа.

В зависимости от вида беседы меняется содержание и время осуществления очередного этапа.

Любая беседа состоит из следующих этапов:

## **1. Контакт.**

Цель контакта: преодолеть "психологический барьер" и установить "атмосферу доверия".

Элементы установления контакта:

- приветствие;
- установление контакта глазами;
- изменение социальной и физической дистанции;
- дайте понять собеседнику, что вы готовились к встрече с ним;
- не начинайте разговор на деловую тему в коридоре, во время перекура и т. п.

## **2. Ориентация.**

Цели ориентации:

- получить всю информацию по интересующему вопросу;
- выявить мотивы и цели собеседника;
- передать собеседнику запланированную информацию;
- анализ позиции собеседника.

Особую сложность на этом этапе представляет проблема умения слушать

Некоторые рекомендации:

- делайте соответствующие пометки на бумаге;
- исключите факторы, отвлекающие ваше внимание;
- научитесь выделять главное;
- нейтрализуйте собственные эмоции;
- во время слушания нельзя обдумывать следующий вопрос;
- сконцентрируйте внимание только на сущности вопроса, отбросив все второстепенное.

## **3. Аргументация.**

Цель аргументации: изменить позицию собеседника

Рекомендации:

- оперируйте при аргументации простыми, ясными, точными и убедительными понятиями;
- темпы и способы аргументации следует выбирать с учетом особенностей характера собеседника;
- аргументация должна быть корректной при аргументации;
- формулировки должны быть четкими, понятными собеседнику.

#### **4. Решение.**

Решение - заключительный элемент процесса общения.

Подводятся общие и частные итоги беседы, оговаривается полученный результат (действия, сроки, распределяются обязанности сторон и т. п.); конкретизируются вопросы для последующего решения, а также выделяются нерешенные проблемы.

Факторы, влияющие на повышение эффективности проведения деловых бесед:

- отделение человека от проблемы;
- концентрация на интересах, а не на позициях;
- изучение вариантов, которые могут удовлетворить обе стороны;
- поиск объективных критериев оценки;
- нужно помнить, что деловая беседа - это взаимодействие, а не действие;
- деловая беседа проводится с определенной целью, но каждая сторона при этом преследует свои цели;
- соблюдение последовательности этапов проведения деловых бесед и рефлексия переговорного процесса.

#### **Правила убеждения Дейла Карнеги**

Двенадцать правил, соблюдение которых позволяет склонить людей к вашей точке зрения.

1. Единственный способ одержать верх в споре - это уклониться от него.

2. Проявляйте уважение к мнению вашего собеседника. Никогда не говорите человеку, что он не прав.

3. Если не правы вы, признайте это быстро и решительно.

4. С самого начала придерживайтесь дружелюбного тона.

5. Заставьте собеседника сразу же ответить вам «Да».

6. Пусть большую часть времени говорит ваш собеседник.

7. Пусть ваш собеседник считает, что данная мысль принадлежит ему.

8. Искренне старайтесь смотреть на вещи с точки зрения вашего собеседника.

9. Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других.

10. Взывайте к самым благородным мотивам.

11. Драматизируйте свои идеи, подавайте их эффектно.

12. Бросайте вызов, задевайте за живое.

**Девять правил, соблюдение которых позволяет воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая чувства обиды.**

1. Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.
2. Указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.
3. Сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте своего собеседника.
4. Задавайте собеседнику вопросы вместо того, чтобы ему что-то приказывать.
5. Давайте людям возможность спасти свой престиж.
6. Выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте каждый их успех. Будьте чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу.
7. Создавайте людям хорошую репутацию, которую они обязательно будут стараться оправдать.
8. Прибегайте к поощрениям.
9. Добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете.

**Методы обхождения или нейтрализации участников делового совещания**

При проведении совещаний нередко приходится иметь дело с одними и теми же, весьма характерными, типами участников обсуждения. Данные участники зачастую вносят дезорганизацию и неконструктивный подход к рассмотрению вопросов. Далее перечислены основные, наиболее характерные и часто встречающиеся типы участников обсуждения и рекомендуемые методы их обхождения или нейтрализации.

**Спорщик** - Сохранять невозмутимость и деловитость. Предоставить группе отвергать его утверждения.

**Позитивист** - Предложить ему подведение итогов, втянуть в дискуссию.

**Всезнайка** - Призвать группу занять определенную позицию по отношению к его утверждениям.

**Словоохотливый** - Тактично прерывать. Напоминать о регламенте.

**Застенчивый** - Ставить несложные вопросы, укрепить его уверенность в силах.

**Негативист** - Признать, оценить его знания и опыт.

**Не проявляющий интереса** - Спросить его о работе.  
Привести примеры из его сферы интересов.

**Крупная шишка** - Избегать прямой критики, применять технику «Да, но...»

**Расспрашивающий** - Адресовать его вопросы группе.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем состоят особенности делового общения?
2. Перечислите основные этапы делового общения?
3. Что входит в структуру делового общения?
4. Назовите основные функции деловой беседы?
5. Выделите основные этапы деловой беседы?
6. Что представляет собой деловое совещание?

## **Раздел 4. Основы маркетинга.**

### **Тема 4.1. Социальные основы маркетинга.**

#### **План лекции**

1. Сущность маркетинга
2. Условия возникновения и развития маркетинга
3. Основные категории теории маркетинга
4. Функции, принципы, задачи и методы маркетинга
5. Виды маркетинга

#### **1. Сущность маркетинга.**

Маркетинг как новая концепция управления производством и сбытом возникла и организованно оформилась в США после Второй Мировой войны. В 1948 г. Институт Гамильтона в словаре экономических терминов дал следующее определение маркетинга.

**Маркетинг** - это вид экономической деятельности, состоящей в продвижении товаров и услуг от производителя к потребителю. До этого маркетингом считалась предпринимательская деятельность в сфере сбыта или система взглядов на продажу. Можно выделить ряд современных определений маркетинга:

Маркетинг - это изучение рынков и воздействие на них с целью облегчения задач, стоящих перед экономическими субъектами.

Маркетинг - это комплексная система мероприятий по управлению производственно-сбытовой деятельностью, основанная на изучении рынка, т.е. это современная рыночная концепция управления производством и сбытом.

Маркетинг - это социальный процесс, посредством которого прогнозируется, расширяется и удовлетворяется спрос на товары и услуги через их разработку, продвижение и реализацию.

Маркетинг - это важнейшая функция администрации фирмы, состоящая в организации и управлении всем комплексом деловой деятельности, связанный с выявлением покупательной способности потребителя и превращением ее в реальный спрос на определенный товар или услугу.

#### **Философия маркетинга:**

"Маркетинг настолько всеобъемлющ, что его просто нельзя рассматривать как отдельную функцию. Это - весь бизнес, рассматриваемый с точки зрения его окончательного результата, т.е. с точки зрения потребителя." (Петер Друккер).

В отличие от сбыта маркетинг охватывает все звенья технологической цепочки. Маркетинг - это идеология рынка, - принцип мышления и действия предприятия в рыночных условиях. Маркетинг позволяет осуществлять долгосрочное планирование и прогнозирование, опирающееся на исследования рынка, товаров и покупателей. Маркетинговое обеспечение деятельности предприятия: "Цель маркетинга - сделать усилия по сбыту ненужными, т.е. так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами". (Петер Друккер). Основной принцип маркетинга: изучение и активное приспособление к требованиям рынка с одновременным целенаправленным воздействием на него.

#### **Девизы маркетинга:**

"Любите клиента, а не товар"

"Отыщите потребности и удовлетворите их"

"Производить то, что можно сбыть вместо того, чтобы пытаться сбыть то, что произведено".

Девиз сбыта: "сбыть все, что произведено".

Маркетинг включает: исследование рынка, рекламу, продвижение продукции, ценовую политику, ассортиментную политику, выбор каналов товародвижения, стимулирование сбыта, определение дизайна изделия и сервисное обслуживание. Выделяют также четыре ключевых элемента концепции маркетинга - так называемые "четыре Р": продукт (product), цена (price), продвижение (promotion), место (place). Максимальная цена, по которой потребитель готов купить товар, равна минимальной стоимости самообеспечения. До 50% общих расходов, связанных с производством и реализацией продукции приходится на маркетинг. Маркетинг контролирует снабженческую деятельность на предприятии. Маркетинг не занимается выбором конкретной технологии производства, но задает ограничения по срокам, стоимости и качеству.

**Цель маркетинга** - создание эффективной системы по организации и управлению для закрепления определенной доли рынка, обеспечения необходимого уровня прибыльности, активного контроля над рынками и ценами для планирования долгосрочных и неоднократных связей покупателя с производителем, превращение покупательной способности в конкретный спрос на данный товар или услугу. Согласно закону Парето 20% постоянных покупателей обеспечивают фирме до 80% текущей прибыли. Концепция маркетинга ставит ответственных за маркетинг в начало, а не в конец производственного процесса и способствует интеграции маркетинга во все сферы коммерческой деятельности. Поэтому маркетинг, предоставляя результаты своих исследований и информацию инженерам - конструкторам, дизайнерам и производителям, определяет запросы покупателя в отношении определенного изделия, сколько тот готов за него заплатить, а также каким образом и когда возникает в нем потребность. Маркетинг определяет включение в план определенных изделий, производственное планирование и хранение на складах, точно также как продажу, сбыт и обслуживание изделия.

К основным элементам маркетинговых коммуникаций относятся: реклама, пропаганда, персональная продажа, стимулирование сбыта и связи с общественностью.

## **2. Условия возникновения и развития маркетинга**

Маркетинг следует рассматривать, прежде всего, как результат эволюции рыночных отношений, необходимую составляющую развитой рыночной экономики. По соотношению между спросом и предложением различают 2 вида или состояния рынка:

**рынок продавца (рынок производителя);**

**рынок покупателя (потребительский рынок).**

При рынке продавца спрос значительно превышает предложение, товарный рынок беден, масштабы производства невелики, конкуренция отсутствует, имеет место диктат производителя, качество товаров почти не отражается на объеме сбыта, роль играет только количество. В этом случае, когда объем производства не поспевает за ростом спроса, на предприятиях сокращают расходы на рекламу и стимулирование сбыта, служба маркетинга замораживается и занимается лишь составлением перспективных долгосрочных прогнозов по отдельным параметрам своей деятельности.

При рынке покупателя предложение в количественном отношении постоянно превышает спрос, товарный рынок перенасыщен, конкуренция значительна и постоянно растет. Главные сложности у предприятия в этих условиях возникают не в сфере производства, а в сфере сбыта. В подобной ситуации наиболее рациональный путь уравнивания спроса и предложения - стимулировать спрос через развитие системы маркетинга и служб маркетинга на предприятиях (политика развития потребностей). При такой экономической ситуации происходит ориентация предприятий и организаций на маркетинг. Суть данного процесса выражается фразой: "От реализации продукции к маркетингу, как руководящей философии".

Рынок покупателя - наиболее развитый вид рыночных отношений.

Виды применения маркетинга:

Потребительский маркетинг (товары народного потребления).

Промышленный маркетинг (средства производства, сырье, топливо, материалы).

Маркетинг услуг (образовательные, бытовые, медицинские).

Маркетинг информации (маркетинговые исследования).

Потребительский маркетинг характеризуется большим числом потребителей;

- меньшими затратами;
  - генерированием идей;
  - индивидуальной ориентацией;
  - интенсивным косвенным подходом;
  - поточными продажами.
- Промышленный маркетинг характеризуется:
- ограниченным числом;
  - специфическим спросом;
  - высокой стоимостью сделки;
  - решением проблем;
  - отраслевой ориентацией;
  - интенсивным прямым подходом;
  - индивидуализацией продаж.

По области применения различают:

Международный маркетинг.

Некоммерческий маркетинг (метомаркетинг): связан с управлением политическими партиями, общественными и государственными органами. Объект продажи - не товар, а идеи, программы, взгляды.

Микромаркетинг (маркетинговая деятельность фирм).

Макромаркетинг (экономическая деятельность государства в сфере маркетинга).

Социальный маркетинг: это часть метомаркетинга по осуществлению социальных программ.

По степени развития маркетинга различают:

Распределительный маркетинг - торговая деятельность в широком смысле слова (сбытовая деятельность, реализация, транспортировка, реклама и т.д.);

**Функциональный маркетинг** - система организационно-технических и коммерческих функций предприятий, связанных с производством и реализацией товаров, изучением рынка, стимулированием продаж, политикой цен;

**Управленческий маркетинг** - рыночная концепция управления созданием, производством и реализацией товара,

где в основе принятия управленческих решений лежит информация о рынке.

### **Основные категории теории маркетинга**

Рынок - сфера обмена товаров (определение из общей экономической теории).

Рынок - совокупность существующих и потенциальных покупателей товаров (определение в маркетинге).

В маркетинге применяется так называемая "цветная" характеристика рынков:

Белый рынок - это рынок разрешенных товаров и услуг, официально признанный для всех субъектов экономической деятельности.

Черный рынок - это рынок запрещенных (незаконных) товаров и услуг.

Серый рынок: государство жестко диктует цены, ограниченный доступ покупателя, зависящий от платежеспособности и личных знакомств. Цель - ограничение спроса на товары, вредные для государства и общества.

Розовый рынок: определяет доступ к дефицитным товарам в зависимости от принадлежности к определенным формальным организациям (спецраспределители).

Товар - предмет труда, произведенный для продажи.

Товар - это комплекс полезных свойств, необходимых для удовлетворения определенных потребностей членов общества.

Товаром можно назвать все, что способно оказать услугу, т.е. удовлетворить нужду. Помимо изделий и услуг, это могут быть личности, места, организации, виды деятельности и идеи. Потребитель решает, какую именно программу смотреть по телевизору, куда оправиться на отдых, каким организациям оказать помощь, какие идеи поддержать. Здесь "товар" можно заменить на "удовлетворитель потребности", "средство возмещения" или "предложения".

Емкость рынка - это годовой объем реализуемых на рынке товаров в натуральном или стоимостном выражении. Емкость рынка зависит от экономической и политической ситуации, объема экспорта и импорта, объема местного производства, уровня доходов населения, соотношения спроса и предложения и от потребительских расходов.

Рыночная ниша - это часть емкости рынка, приходящаяся на долю определенной фирмы.

Нужда - это чувство, ощущаемое человеком, нехватки чего-либо.

Нужды людей многообразны и сложны. Нужды делятся на 3 категории:

физиологические (в пище, тепле, одежде, безопасности);

социальные (в признании, влиянии, привязанности, духовной близости и др.);

личные (в знаниях, самовыражении, уважении, эстетические нужды).

Нужду нельзя создать и нельзя ей управлять. Если нужда не удовлетворена, человек чувствует себя обездоленным и несчастным. Потребность - это нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем личности индивида. Потребность выражается в объектах, способных удовлетворить нужду способом, который присущ культурному укладу данного общества. Нужда удовлетворяется через потребности. По мере прогрессивного развития общества растут и потребности. Число нужд ограничено, а число потребностей как способов их удовлетворения не ограничено и может постоянно расти, изменяться, совершенствоваться. Потребностями можно управлять, то есть целенаправленно воздействовать на них.

Потребность - потенциальная способность к потреблению.

Запрос - это потребность, подкрепленная покупательной способностью, то есть платежеспособная потребность.

Спрос - это фактические данные по сбыту продукции, выражаемые в виде функции от цены.

Обмен - это акт получения желаемого объекта от кого-либо с предложением чего-либо взамен. Обмен - один из четырех способов удовлетворения потребности (отъем, попрошайничество, самообеспечение).

Преимущество имеет обмен. При этом существует возможность сосредоточиться на создании вещей, производство которых они хорошо освоили. В результате, совокупное производство товаров в обществе возрастает.

Обмен - основное понятие маркетинга как научной дисциплины. Для совершения добровольного обмена необходимо соблюдение пяти условий:

Сторон должно быть как минимум две.

Каждая сторона должна располагать чем-то, что могло бы представить ценность для другой стороны.

Каждая сторона должна быть способна осуществлять коммуникацию и доставку своего товара.

Каждая сторона должна быть совершенно свободной в принятии или отклонении предложения другой стороны.

Каждая сторона должна быть уверена в целесообразности или желательности иметь дело с другой стороной.

Эти пять условий создают потенциальную возможность обмена. А состоится ли он, зависит от соглашения между сторонами. Если состоится, то можно считать, что все участники получают выгоду, т.к. каждый был волен отклонить или принять предложение.

Если обмен - основное понятие маркетинга как научной дисциплины, то основной единицей измерения в сфере маркетинга является сделка.

Сделка - это коммерческий обмен ценностями между двумя сторонами на конкретную вещь, объем, сумму. Формы сделок:

денежная: товар - деньги - товар;

бартерная: товар на товар;

услуга за услугу.

Сделку нужно отличать от передачи (дарение благотворительных акций), которые являются формой обмена, т.к. передающий рассчитывает на ту или иную выгоду (доброе к себе расположение, избавление от чувства вины или желание поставить другую сторону в положение обязанной).

Профессиональные деятели рынка в последнее время стали расширительно толковать концепцию маркетинга, включая в ее сферу не только исследование в ходе сделок, но и изучение поведения в процессе передачи.

## **Функции, принципы, задачи и методы маркетинга**

Главное в маркетинге - целевая ориентация и комплексность, т.е. соединение предпринимательской, хозяйственной, производственной и сбытовой деятельности.

Комплексность означает, что применение маркетинга обеспечивает эффект только в том случае, если он используется как система. Применение отдельных маркетинговых действий, как правило, не дает положительных результатов.

Целевая ориентация и комплексность маркетинга - это слияние в один поток всех составляющих элементов маркетинговой деятельности для достижения устойчивой рентабельности в заданных временных пределах, как правило, не менее 5-7 лет. Практика применения маркетинга показала, что использование только отдельных составляющих, например, изучения товара или прогнозирования рынка, не дает должного эффекта. Только комплексный подход позволяет эффективно прорваться на рынок с товарами и услугами, особенно с новыми товарами и оригинальными услугами.

Основные функции и подфункции современного маркетинга.

Основываясь на принципиальной методологии маркетинга как рыночной концепции управления и сбыта, попытаемся найти универсальный подход к определению и описанию маркетинговых функций, к приведению их в логически непротиворечивую систему. Этот подход состоит в выделении 4 блоков комплексных функций и ряда подфункций в каждом из них.

Структурно они выглядят следующим образом.

Аналитическая функция

Изучение рынка как такового.

Изучение потребителей.

Изучение фирменной структуры.

Изучение товара (товарной структуры).

Анализ внутренней среды предприятия.

Производственная функция

Организация производства новых товаров, разработка новых технологий.

Организация материально-технического снабжения.

Управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции.

Сбытовая функция (функция продаж)

Организация системы товародвижения.

Организация сервиса.

Организация системы формирования спроса и стимулирования сбыта.

Проведение целенаправленной товарной политики.

Проведение целенаправленной ценовой политики.

Функция управления и контроля

Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии.

Информационное обеспечение управление маркетингом.

Коммуникативная подфункция маркетинга (организация системы коммуникаций на предприятии).

Организация контроля маркетинга (обратные связи, ситуационный анализ).

Принципы маркетинга:

знание рынка, долговременный "горизонт видения" и ответственная направленность всей деятельности предприятия, проявляющаяся в особом внимании к прогнозным исследованиям и разработке на их основе товаров, обладающих рыночной новизной;

приспособление к рынку. Отдел маркетинга является центром принятия хозяйственных решений;

воздействие на рынок - целенаправленное воздействие на покупательские предпочтения, формирование нового спроса, стимулирование продаж ("создавая товар, создавай и потребителя");

активность, наступательность и предприимчивость руководящих работников всех рангов, что обеспечивает быструю и эффективную реакцию на изменение конъюнктуры рынка;

нацеленность на конкретный финансовый результат;

**Задачи маркетинга:**

- комплексное изучение рынка, комплексный подход к достижению выдвинутых целей предприятия, при котором коммерческий успех обеспечивает вся совокупность средств маркетинга, взятая во взаимосвязи и взаимообусловленности;

- выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребителей;
- планирование товарного ассортимента и цен;
- разработка мер для наиболее полного удовлетворения существующего спроса;
- формирование спроса;
- планирование и осуществление сбыта;
- разработка мер по совершенствованию управления и организации производства.

Методы маркетинга: учет, анализ, моделирование, прогнозирование, проектирование, корректировка.

### **Виды маркетинга**

В зависимости от состояния спроса выделяют следующие виды маркетинга:

- Конверсионный маркетинг.

Применяется при отрицательном или негативном спросе. Рынок находится в состоянии отрицательного спроса, если большая часть потенциальных потребителей недолюбливает товар и согласна на определенные издержки, лишь бы избежать его покупки (стоматологические услуги, некачественный товар).

Причины отрицательного спроса: вредность товара для здоровья, неприятные ощущения при потреблении товара, товар вышел из моды, отрицательный имидж фирмы-производителя товара.

Задача маркетинга - проанализировать, почему рынок испытывает неприязнь к товару и может ли программа маркетинга изменить негативное отношение рынка переделкой товара, снижением цен, более активным стимулированием и рекламой.

- Стимулирующий маркетинг.

Применяется в условиях отсутствия спроса. В данном случае потребители могут быть не заинтересованы в товаре или безразличны к нему.

Причины отсутствия спроса: отсутствие информации, новизна изделия, несоответствие рынка сбыта, потеря ценности товара.

Задача маркетинга - выявление способов увязки присутствующих товару выгод с естественными интересами и потребностями человека.

- Ремаркетинг.

Применяется при снижающемся спросе.

Причины: снижение качества товара, появление товаров-заменителей, снижение престижности товара, моральное старение товара.

Задача маркетинга - проанализировать причины падения спроса, оценить перспективы восстановления спроса, разработать комплекс мероприятий, направленных на оживление спроса.

- Развивающийся маркетинг.

Применяется при скрытом спросе, который имеет место при возникновении у потребителя желания, которое невозможно удовлетворить с помощью имеющихся на рынке товаров и услуг.

Задача маркетинга - своевременно выявить спрос, оценить величину потенциального рынка и создать эффективные товары и услуги на новом качественном уровне, способные удовлетворить спрос, то есть превратить его из потенциального в реальный.

- Синхромаркетинг.

Применяется при нерегулярном или колеблющемся спросе. В этом случае

### **Контрольные вопросы**

1. Когда появился термин «маркетинг»?
2. Дайте определение маркетинга?
3. Какие задачи решает маркетинг?
4. В чем состоят функции маркетинга?
5. Какую цель преследует маркетинг?
6. Какие маркетинговые стратегии вам известны?

### **Тема 4.2.Методы маркетинговых исследований.**

#### **План лекции**

1. Система сбора обработки и анализа информации.
2. Методы маркетинговых исследований.
3. Разработка выборочного плана и определение выработки для исследования.
4. Обработка и анализ маркетинговых данных.

## **1. Система сбора обработки и анализа информации.**

**Объектами маркетинговой информационной деятельности** являются рынок товаров и услуг и спрос потребителей.

**Предметом маркетинговой информационной деятельности**-информационные потребности организации (компаний) и данные о ситуации, складывающейся на рынке (о состоянии и изменении конъюнктуры потребительского рынка, сбалансированности спроса и предложения по отдельным товарам и т.д.) о действиях конкурирующих организаций, об изменениях запросов объема и структуры различных групп потребителей, потребительских предпочтениях и степени их удовлетворения, изменении отпускных и розничных цен, о реакции потенциальных покупателей на новый продукт, разработанный данной организацией и предложенный на рынок.

Эти данные собираются, обрабатываются, анализируются и в удобной форме включаются в систему маркетинговых коммуникаций.

**Основными задачами маркетинговой информационной деятельности являются:**

- 1) Изучение характера причин изменения спроса и предложения;
- 2) Оперативное отражение конъюнктуры потребительского рынка для адекватной коммерческой деятельности;
- 3) Изучение характера изменения конкретных товарных рынков;
- 4) Экспресс-изучение спроса различных слоев населения и степени его удовлетворения для обоснования производства товаров, адресованных различным группам населения;
- 5) Изучение состава продавцов, покупателей и посетителей, а также ассортимента товаров на оптовых ярмарках, выставках;
- 6) Проведение кратких ситуационных исследований рынка.

**К субъектам информационной деятельности** относят:

- Региональные информационно-маркетинговые центры;
- Группы экспертов;

- Специалистов отдела маркетинга с сетью оперативных корреспондентских пунктов.

Принципы проведения маркетинговых исследований:

- Системность
- Комплексность
- Объективность
- Экономичность
- Оперативность
- Тщательность
- Точность
- Регулярность

**Определение типа информации и источников её получения**

При проведении маркетинговых исследований используется информация, полученная на основе первичных и вторичных данных.

**Первичная информация**-это данные, специально полученные для проведения анализа и не подвергшиеся предварительной обработке. Источником получения данной информации могут быть:

- **Оптовая и розничная торговая сеть:**
- Потребители данных товаров (услуг).
- Партнеры и поставщики;
- Управленческий и функциональный персонал организаций конкурентов;
- Прочие участники рынка, вт.ч. маркетинговые фирмы и рекламные агентства, торговые и другие ассоциации.

Методами сбора первичной информации являются:

- 1) Наблюдение.
- 2) Опросы.
- 3) Экспериментальные исследования.
- 4) Автоматическая регистрация данных.

**Вторичная информация**-включает внутренние и внешние по отношению к организации данные о состоянии рынка, прошедшие предварительную обработку и интерпретацию.

К **внутренней вторичной информации** относят данные бухгалтерии, списки клиентов, отчеты продавцов, перечень жалоб

и претензий непосредственных потребителей, годовые отчеты, планы маркетинга и другие внутренние документы организации.

**К внешней вторичной информации** относят:

- Справочные издания т конъюнктуре рынка
- Государственные нормативно-правовые акты
- Отчеты производственно-хозяйственной деятельности организаций конкурентов
  - Данные о регистрации патентов, лицензий и других исключительных прав конкурентов
  - Объявления конкурентов от найме персонала на работу, о продажах (распродажах), закупках и т.д.
  - Публикуемые интервью (речи, доклады) управленческого персонала и руководства организаций – конкурентов
  - Мнение потребителей о характеристиках продукции
  - Материалы арбитражной хроники.

## **2. Методы маркетинговых исследований.**

Маркетинговый подход к управлению реализуется с помощью следующего методического инструментария.

**Ситуационный анализ**-анализ воздействия на деятельность организации. Целями ситуационного анализа являются выявление положения организации с точки зрения требования рынка, определение возможности изменить ситуацию с учетом влияния внешней среды и состоянии производственной системы.

**Маркетинговый синтез** - формулирование и оценка целей стратегического развития организации. Учитывающий конъюнктуру рынка и обеспечивающих выживаемость организации.

**Стратегическое планирование**, целью которого является принятие решений о разработке тактики перспективного развития на основе анализа альтернативных стратегий и выбора наиболее предпочтительной стратегии.

**Тактическое планирование**, предусматривающее разработку оперативного плана с конкретизацией персональной ответственности, времени и места реализации мероприятий оперативного плана с целью обоснования тактики действий.

**Маркетинговый контроль**- контроль хода выполнения стратегических и тактических планов с целью выявления отклонений от намеченных мероприятий, сроков и условий их реализации.

**Методы исследования** в маркетинге обусловлены необходимостью системности и комплексности анализа любой рыночной ситуации, любых её составных компонентов, связанных с самыми разнородными факторами.

Основные маркетинговые методы исследования более подробно.

**Наблюдение** – это метод сбора первичной маркетинговой информации об объекте путем изучения выбранной группы людей, их действий и ситуации. Исследователь при этом непосредственно воспринимает и регистрирует все значимые факторы с точки зрения целей исследования, не вмешиваясь непосредственно в процесс.

**Наблюдение как способ получения информации должно:**

- Соответствовать определенным целям исследования;
- Быть планомерным и систематическим;
- Являться основой для обобщающих суждений;
- Подлежать постоянному контролю на надежность и точность.

К **достоинствам** метода относят:

1) Возможность определить количественные показатели (например количество потребителей данного товара, количество купленного товара и т.д.).

2) Возможность определить эффективность мероприятий по продвижению товара, оформление места продажи.

3) К **недостаткам** данного метода является:

1) Невозможность углубить полученные результаты, вскрыть интересы, мотивы, отношения, лежащие в основе поведения изучаемых потребителей:

2) Возможная нерепрезентативность,

3) Субъективная интерпретация полученных данных,

4) Возможное влияние присутствия наблюдателя на изучаемую ситуацию.

**Метод опроса** основан на выяснении позиций (мнений, предпочтений) людей или получение от них справки по определенному вопросу исследования

**Основная цель исследования опроса**—определение уровня знаний потребителей, их отношение к исследуемому товару, предпочтений и покупательского спроса.

**К достоинствам метода относят:**

- 1) Легкость реализации.
- 2) Высокий уровень стандартизации.
- 3) Возможность табулирования и проведения статистического анализа.
- 4) Возможность анализировать полученные результаты применительно к конкретным рыночным сегментам.
- 5) Возможность проведения глубокого анализа с помощью постановки последовательных уточняющих вопросов.

**Недостатками** данного метода являются:

**Глубинное интервью** заключается в последовательной постановке квалифицированным интервьюером респонденту группы зондирующих вопросов по определенной проблеме:

**Целями** использования данного метода являются:

- 1) Сбор информации о методах продвижения товара (услуги).
- 2) Определение степени информированности потребителя о данной товарной группе, торговой марке.
- 3) Изучение поведения потребителей.

**К достоинствам** метода относят:

- 1) Определение запросов потребителей, их восприятий, мотивов и отношение к изучаемому продукту, его марке, методам продвижения.
- 2) Лучшее понимание данных, собранных при проведении количественных исследований.

**Недостатками** данного метода являются:

- 1) Возможная непрезентативность.
- 2) Возможное влияние интервьюера на респондента.
- 3) Высокая стоимость за счет необходимости привлекать высокопрофессиональных интервьюеров.

**Метод фокус-группы** основан на формировании группы исследуемых потребителей, называемых фокус-группой. Дан-

ные группы формируются исходя из принципа гомогенности состава её участников (например, по полу, возрасту, виду деятельности, семейному положению и т.д.). Оптимальный размер фокус – группы колеблется от 8 до 12 человек. Успех работы фокус-группы во многом зависит от эффективной деятельности ведущего. Результаты фокус-группы служат основанием для проведения количественных исследований, например использование метода опроса. Обычно работу записывают с помощью аудиовидеотехники для последующего обсуждения и анализа потребительского предпочтения и тенденций складывающихся в группе.

**Целями** использования данного метода являются:

1) Ознакомление с запросами потребителей, их восприятием, мотивами и с их отношением к изучаемому продукту, его марке, методам продвижения.

2) Лучшее понимание данных, собранных при проведении количественных исследований.

3) Изучение эмоциональной и поведенческой реакции на определенные виды рекламы.

4) Изучение разговорного словаря потребителя.

К **достоинствам** метода относят:

1) Возможность для участника группы честно и свободно излагать свои мнения, генерировать свежие идеи.

2) Заказчик может принимать участие в формировании целей и задач дискуссии, имеет возможность наблюдать за работой фокус-группы, что вызывает достаточно высокое доверие к результатам его работы.

3) Разнообразие направлений использования данного метода.

4) Возможность изучать респондентов, которые в более формальных, структурированных ситуациях не поддаются изучению, не желая например, принимать участие в анкетировании.

**Недостатками** данного метода являются:

1) Возможная непрезентативность.

2) Субъективная интерпретация полученных данных.

3) Высокая стоимость затрат на одного участника.

**Эксперимент**-это активная форма анализа, в ходе которого испытатель воздействует на условия изучаемого процесса или производит отбор таким образом, чтобы получить информацию нужного содержания. Под экспериментальными исследованиями понимается сбор первичной информации путем выбора однотипных групп обследуемых, выдача им разных заданий, контроль за факторами, которые влияют на результаты, и сравнения различий в групповых реакциях.

**Целями** использования данного метода являются:

1) Определение потенциального объема продаж нового продукта.

2) Определение эффективности применения отдельных элементов комплекса маркетинга.

Выделяют 2 типа экспериментов:

1) Лабораторные (проводятся в искусственной обстановке)

2) Полевые (проводятся в реальных условиях).

**Панельный метод исследования** - это опрос группы покупателей через равные промежутки времени и использованием определенной совокупности вопросов.

**Метод «Store-Check»** основан на посещении мест продажи и фиксации представленных в продаже товаров (услуг) в листе посещения.

**Цель данного метода:**

1) Определение представленных в продаже товаров (услуг).

2) Сбор информации о различных торговых организациях и предлагаемых ими товарах.

К **достоинствам** метода относят:

1) Высокий уровень достоверности полученной информации.

2) Легкость реализации.

3) Не требуется привлечение дополнительных сотрудников.

Основные недостатки:

1) Высокая стоимость данного метода.

2) Требуется достаточно много времени на реализацию его проведения и получения целостной картины.

### **3. Разработка выборочного плана и определение выработки для исследования.**

**Генеральная совокупность** должна быть ограничена, поскольку полное исследование, как правило, очень дорогостоящее мероприятие. В некоторых случаях использование для анализа всей генеральной совокупности просто невозможно. Выборка делается таким образом, чтобы представить репрезентативную картину генеральной совокупности. Только характеристика правильной выборки дает возможность делать правильные выводы о генеральной совокупности.

Выборки разделяются на случайные и неслучайные.

К **неслучайным выборкам** относят:

- Произвольную выборку (опрашиваемые выбираются произвольно, а не планомерно, метод простой и дешёвый).

- Типовую выборку (опрос осуществляется по нескольким типичным элементам генеральной совокупности).

- Метод концентрации (когда исследованию подвергаются лишь наиболее существенные и важные элементы из генеральной совокупности).

- Метод квот (когда в генеральной совокупности распределение идет по определенным признакам: возрасту, полу, социальному положению).

К **случайным выборкам** относят следующие виды:

- Простая выборка (типа лотереи, с помощью случайных чисел и т.д.);

- Групповая выборка (когда генеральная совокупность делится на отдельные группы, внутри каждой из которых проводится затем случайная выборка);

- Метод «клуб» (каждая единица выборки состоит из группы элементов; предпосылкой является возможность подобного разделения генеральной совокупности, из множества «клуб» выбирается несколько, которые потом тщательно исследуются;

- Многоступенчатая выборка (проводится несколько раз подряд, причем единица выборки предыдущей стадии представляет собой совокупность единиц последующей).

## **Цель и этапы разработки выборочного плана**

**Целью** разработки выборочного плана является получение конечного варианта выборки.

### **Этапы разработки выборочного плана:**

- 1) Определение соответствующей совокупности.
- 2) Получение «списка» совокупности.
- 3) Проектирование выборочного плана.
- 4) Определение методов доступа к совокупности.
- 5) Достижение нужной численности выборки.
- 6) Проверка выборки на соответствие требованиям.
- 7) В случае необходимости формирования новой совокупности.

### **Составление анкет**

Анкета (вопросник) является одним из основных инструментов реализации методов наблюдения и опроса.

Обычно анкетой называют набор вопросов, на которые должны быть получены ответы от респондентов (как правило, в письменном виде).

Структура любой анкеты обычно представлена 3 частями.

#### **1. Введение.**

Содержит :

- Цель опроса и показывает. Какую пользу получит респондент, приняв участие в нем.
- Кто проводит опрос
- Сколько потребуется времени для ответов.

#### **2. Реквизитная часть**

Содержит:

1. Информацию, касающуюся лично респондента  
Возраст, пол, род занятий, социальное положение и т.д.
2. Информацию для идентификации самой анкеты:  
Фамилия интервьюера, дата время проведения опроса

#### **3. Основная часть**

Содержит

- Основной массив необходимых для исследования вопросов (и возможный формат ответов).
- Определяет характер вопросов, их содержание
- Последовательность предоставления ответов

- Контрольные вопросы.

**Различают 3** основных типа вопросов

**1) Открытые вопросы**

Этот тип вопроса позволяет опрашиваемому отвечать своими словами.

*Например: «Что вы думаете о.....?»*

**2. Закрытые вопросы**

В данный тип вопросов включают все возможные варианты ответов, из которых опрашиваемый делает свой выбор.

*Например: Где вы храните свои сбережения?, со следующими вариантами ответа: в банке, в страховой компании, дома.*

**3. Вопросы со шкалой ответов.**

На основании этого могут быть сформулированы **рекомендации по составлению вопросов анкеты** для опроса и получения маркетинговой информации.

1. Вопрос должен быть сфокусирован на единственной проблеме или теме.

2. Вопрос должен быть кратким. Следует избегать неопределенности и многословности формулировок.

3. Все респонденты должны понимать заданный вопрос одинаковым образом.

4. Надо избегать формулирования в одном предложении двух вопросов.

6. Вопросы следует формулировать в нейтральной тональности, без положительной и отрицательной оценки.

7. Формулировка не должна склонять респондента к ответу, желаемому для исследователя.

8. Желательно чтобы вопросы излагались в определенной логической последовательности.

**Характеристика ошибок и методов контроля полученных данных**

Ошибка сбора данных	Способ контроля
Фальсификация полученных данных со стороны интервьюера	Незаметное подключение к телефонной линии, по которой берется интервью. Установление повторного контакта с рядом опрошенных респондентов для проверки ответов на вопросы. Просмотр анкет на выявление несоответствий

## Продолжение таблицы

Непреднамеренная ошибка интервьюера	Проведение ориентационных сессий Разыгрывание ролей
Преднамеренная ошибка респондентов	Сохранение анонимности и конфиденциальности. Стимулирование респондентов Использование вопросов, задаваемых от третьего лица.
Непреднамеренная ошибка респондентов	Тщательное составление вопросников и инструкций к ним Введение в шкалы таких градаций, как «не имею мнения», «не могу вспомнить», «не уверен». Надо менять полярность вопросов, что повышает внимательность респондентов.

### 4. Обработка и анализ маркетинговых данных.

В общем виде анализ данных разделяется на 2 части:

1. Определение средних показателей.
2. Выявление зависимостей одного или нескольких показателей от одного или нескольких групп показателей.

В маркетинге используют 5 основных способов по технике анализа данных:

**1 способ.** Обработка и анализ данных с помощью стандартных офисных программных пакетов (MSExcel, QuatroPro)

Применяется в случае когда:

1. Имеется небольшой объем анализируемых данных;
2. Для анализа представляются разовые неповторяющиеся исследования;
3. Анализируемые данные не требуют многофакторного анализа.

**2 способ.** Обработка и анализ данных с помощью специально создаваемых баз (Acsess, FoxPro)/

Применяется в случае когда:

1. Имеется большой объем анализируемых данных.
2. Для анализа представляются повторяющиеся однотипные исследования.

**3 способ.** Обработка и анализ данных с помощью специальных математико-статистических программных пакетов

Применяется в случае когда:

1. Имеется большой объем анализируемых данных.  
2. Для анализа представляются повторяющиеся однотипные исследования.

3. Для анализа необходим многофакторный анализ;

4. Наблюдается сложность представления данных.

**4 способ.** Обработка и анализ данных с привлечением специалистов в области математико-статистического анализа.

Применяется в случае когда:

1. Имеется большой объем анализируемых данных.

2. Для анализа представляются повторяющиеся однотипные исследования.

3. Для анализа необходим многофакторный анализ;

4. Наблюдается сложность представления данных.

5. В организации отсутствуют специалисты необходимой квалификации.

**5 способ.** Привлечение аналитических отделов маркетинговых агентств.

Применяется в случае когда:

1. Организация не имеет достаточных ресурсов для обработки и анализа данных.

2. Требуется анализ данных по определенной рыночной специфике.

### **Контрольные вопросы**

1. Почему информацию называют важным рыночным ресурсом?

2. Назовите и обоснуйте принципы проведения маркетинговых исследований?

3. Что является предметом маркетинговой информационной деятельности.

4. Какие существуют способы сбора информации при проведении маркетинговых исследований?

5. В чем отличие информации, получаемой от переработки первичных данных исследований от информации, относящейся к вторичным данным?

6. В чем суть маркетингового контроля?

7. В чем суть такого метода сбора данных как наблюдение?

8. Назовите недостатки методов опроса?

9. Дайте характеристику основных методов интервьюирования?

## **Тема 4.3. Стратегическое планирование и реклама в системе маркетинговых коммуникаций.**

### **План лекции**

1. Формирование стратегии организации и стратегии маркетинговых коммуникаций.
2. Реклама и её виды. Оценка и измерение эффективности рекламы.

### **1. Формирование стратегии организации и стратегии маркетинговых коммуникаций.**

Формирование стратегии организации начинается с определения её целей и задач, а также имеющихся возможностей. Если в качестве приоритетных целей определены цели роста, то обычно используются два основных вида **стратегии роста**:

- 1) Стратегии, основанные на развитии товаров и рынков;
- 2) Стратегии основанные на покупке (поглощении) организаций.

3) При выборе стратегии, основанной на развитии товаров и рынков. Определяются состояние рынка (наличие спроса и предложения по данному виду товаров и возможность самого товара. Основные комбинации соотношения: один товар-один рынок, несколько товаров-один рынок, несколько рынков-один товар, несколько товаров-несколько рынков. Стратегии разрабатываются в зависимости от ситуации на рынке товара, предлагаемого организацией, а также при разных возможностях товара и рынка. В зависимости от сделанных выводов при анализе маркетинговых возможностей организация выбирает вариант стратегии, направленной на получение максимума прибыли.

Среди стратегий, основанных на покупке (поглощении) организацией, выделяют 3 различных подхода к стратегии роста в зависимости от характера выбранной интеграции:

- При горизонтальной интеграции-стратегия направлена на поглощение конкурентов;
- При прямой вертикальной интеграции-стратегия направлена на поглощение дилеров;

- При обработке вертикальной информации – стратегия направлена на поглощение поставщиков.

При выборе стратегии конкурентов чаще всего останавливаются на 3-х распространенных видах:

- Стратегии ценовой конкуренции;
- Стратегии отличия;
- Стратегии концентрации на определенном сегменте рынка.

Наиболее распространены 4 вида **стратегии адаптации** организации:

1. **Опережающая стратегия**-это агрессивная стратегия быстрого роста. Она основана на поиске новых рыночных возможностей и постоянной разработке и внедрении различных нововведений. Использование такой стратегии имеет высокий риск.

2. **Оборонительная стратегия** направлена на сохранение своих позиций на рынке, как правило, лидерских. Она основана на удержании доли рынка, но также допускает сокращение малоэффективной деятельности организации.

3. **Анализирующая стратегия** направлена на удержание своего рынка. Она основана на умеренных нововведениях и изменениях.

4. **Реагирующая стратегия** направлена на быстрое реагирование на возникающую ситуацию при отсутствии ясно сформулированной программы действий.

Формирование общей стратегии организации определяет выбор и направления стратегии её маркетинговых коммуникаций, которая является важнейшей составляющей комплекса маркетинга и должна иметь четкую заданность своего развития на сравнительно продолжительный период времени. Только в этом случае можно добиться от неё стабильного и высокого эффекта.

**Маркетинговая коммуникация организации**-это комплексное воздействие организации на внутреннюю и внешнюю среду с целью создания благоприятных условий для её стабильной и прибыльной деятельности на рынке. Это двухсторонний процесс, который с одной стороны, воздействует на целевые и иные аудитории, а с другой стороны – получает встречную ин-

формацию о реакции этих аудиторий на осуществляемое организацией воздействие.

Коммуникационный комплекс маркетинга образуют:

- Реклама
- Личные продажи
- Связи с общественностью
- Стимулирование продаж.

### **Реклама и её виды**

Одна из важнейших частей современного маркетинга является рекламно-информационная работа. Используя новейшие достижения в области психологии, социологии, эстетики и других наук, реклама за последние годы превратилась в мощную индустрию. За рубежом затраты на рекламу составляют от 5 до 25 % от чистой прибыли предприятий.

**Реклама** – распространение информации о существовании товара, его качествах, наличии на рынке и его приобретении. Цель рекламы – продвижение товаров, услуг или идей определенного заказчика без его непосредственного участия, но за его счет.

**Сущность рекламы** заключается в достижении экономического интереса производителей. **Формой рекламы** являются коммуникативные связи с рынком. Эффективность рекламы заключается в формировании позитивного отношения потребителей организации и её продукции.

Маркетинговые решения по рекламе охватывают:

- Формулирование целей рекламы;
- Определение рекламной стратегии;
- Выбор рекламного сообщения;
- Разработку бюджета рекламной компании;
- Изменение эффективности рекламы.

Основная цель рекламы на микроуровне, или коммерческой рекламы, – побудить покупателя приобрести конкретный товар (услугу) из массы ему подобных, предлагаемых на рынке. Рекламная деятельность регулируется на международном, федеральном и местном уровне. Основным нормативным актом в этом виде деятельности является федеральный закон РФ «О рекламе», принятый 18 июля 1995 года за № 108-48.

### **Разработка рекламной программы.**

Разработка рекламной программы в любой организации состоит из 5 последовательных шагов.

**Первый шаг**-постановка рекламных целей и стратегий.

Рекламная цель-определенная коммуникационная задача. Которая будет выполнена в отношении определенной целевой аудитории в течение определенного периода времени.

**Второй шаг**-расчет бюджета рекламы. Определив цели рекламы, организация согласовывает их со своими финансовыми возможностями и устанавливает рекламный бюджет. При составлении бюджета должны учитываться следующие факторы:

- Стадия жизненного цикла товара.
- Рыночная доля.
- Частота рекламирования
- Дифференциация товара

**Третий шаг**-решения о средствах распространения рекламы. Главные шаги в выборе средства массовой информации для донесения рекламного сообщения до целевой аудитории это:

- Выбор степени охвата, частоты и воздействия;
- Выбор главных видов средств информации;
- Выбор конкретных видов средств распространения информации;
- Выбор времени размещения в средствах информации.

**Четвертый шаг**-решения о выборе конкретных носителей рекламы и временном графике их использования.

До размещения объявления необходимо провести опрос потребителей на тему, нравится ли им предлагаемое объявление и выделяется ли обращение из ряда прочих. После размещения объявления проводятся замеры узнаваемости рекламы потребителями или её узнаваемости как виденной ранее. Специалисты по теории массовой коммуникации выделяют в качестве привлечения внимания: *интенсивность, уникальность, движение, повторяемость, контрастность и размер.*

**Пятый шаг**-оценка эффективности рекламы.

Для оценки эффективности рекламной кампании используют:

- Методы оценки увеличения объемов продаж до и после проведения рекламной компании;
- Аналитические методы на основе корреляции затрат на рекламу и объемов продаж;
- Экспериментальные методы с помощью пробных и контрольных рынков.

Каждый месяц рекомендуется подсчитывать:

### ***1. Коэффициент эффективности рекламного обращения:***

$$Э_{\text{п}} = N : (A_{\text{ц}} K_0) 100$$

где N-количество положительных откликов всего,  
 A<sub>ц</sub>-охват целевой аудитории  
 K<sub>0</sub>-коэффициент эффективности охвата аудитории.

### ***2. Общий доход в рублях:***

$$O_{\text{д}} = V * Ц - C * n$$

V-количество выкупаемых услуг по рекламе,  
 Ц-стоимость единицы услуги,  
 C-стоимость одной публикации,  
 n-количество публикаций.

В своей рекламной деятельности организации чаще всего используют следующие виды (носители) рекламы:

- Газетную
- Журнальную
- Телевизионную
- Радиорекламу
- Видеорекламу
- Почтовую, щитовую и световую
- Мобильную
- Носимую (на одежде, обуви, головных уборах и т.д.)
- Суvenirную (значки, брелки, ручки и др.)
- Рекламные проспекты, буклеты, открытки, карты, календари.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятий «стратегия организации».
2. Перечислите известные вам методы анализа маркетинговых возможностей организации.
3. Какие виды адаптации вы знаете?
4. Что такое «маркетинговая коммуникация организации»?
5. Назовите основные виды рекламы?
6. Как оценить эффективность рекламы?

## Использованная литература

1. Экономика: учебное пособие/ В.Г.Слагода.-3-е изд. перераб. и доп.-М.:ФОРУМ; ИНФРА-М,2014.-240с.- (Профессиональное образование).
2. Экономика: учебник/ М.В. Кудина.-М.:ИД «ФОРУМ»:ИНФРА-М,2013.-368с.
3. Экономика сельского хозяйства: учебник/ Г.А. Петранева, Н.Я. Коваленко, А.Н. Романова, О.А. Моисеева; под редакцией проф. Г.А. Петраневой.-М.: Альфа-М: ИНФРА-М,2013-288 с. (ПРОФИЛЬ).
4. Менеджмент: учебное пособие / А.В. Райченко, И.В. Хохлова.-М.: ФОРУМ,2014.-368с.- (Профессиональное образование).
5. Основы менеджмента: Учеб. Пособие / Репина Е.А. и др.-М.: ИНФРА – М: Академцентр, 2013-240 С.- (Среднее профессиональное образование).
6. Управление персоналом. Бухлаков М.И. 2-е изд. испр. и доп.-М.: Инфра-М,2008-272 с.
7. Маркетинг: учебное пособие / Е.Н. Кнышова.-М.:ИД «ФОРУМ»: ИНФРА –М, 2014.-282 с.- (Профессиональное образование).
8. Маркетинг Товаров и услуг: учебное пособие / А.В.Лукина.-2-е изд., доп.-М.:ФОРУМ: ИНФРА –М,2013.-240с.- (Профессиональное образование).

### Дополнительная литература для студентов.

1. Менеджмент в АПК. Под редакцией Королева Ю.Б., М: КолосС, 2003 г.-304.
2. Суетенков Е.Н. Пасько Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. М.: ФОРУМ: ИНФРА-М,2005.-240с.- (Профессиональное образование).
3. Менеджмент: Учебное пособие.- М.:ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2006.-304с.- (Профессиональное образование).
4. С.С. Носова «Основы экономики» Москва ВЛАДОС 2009 г.

5. Экономика организации (предприятия)учебник / В.Д. Грибов., В.П. Грузинов, В.П. Кузьменко -6-е изд. перераб.-М.: КНОРУС, 2012-416 с.

6. Лукашевич В.В. Основы менеджмента. Учебное пособие для средних профессиональных учебных заведений. - М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2009 ISBN 5-238-00629-2.

7. Вершигора Е.Е. Менеджмент. Учебное пособие – М.: ИНФРА-М, 2010 ISBN 5-86225-821-3.

*Интернет ресурсы:*

1. <http://woodfood.ru/> Предлагаем организацию крестьянских (фермерских) хозяйств (КФХ) под ключ для обеспечения продовольственной безопасности.

2. <http://ru.wikipedia.org> Воспроизводство населения

---

3. <http://school.iot.ru> Численность населения мира. Естественный прирост и типы воспроизводства населения

4. <http://www.cfin.ru> **Глобализация мировой экономики: проблемы и последствия**

5. <http://www.bankreferatov.ru> Глобализация мировой экономики.

6. <http://meta-delo.blogspot.com> Глобализация мировой экономики (на пальцах).

7. <http://school.iot.ru>

8. Трудовые ресурсы и занятость.

Учебное издание

Бондаренко В.В.

Основы экономики менеджмента и маркетинга  
учебное пособие

Редактор Осипова Е.Н.

---

Подписано к печати 02.11.2015 г. Формат 60x84 1/16  
Бумага печатная. Усл. п.л. 7,78. Тираж 25 экз. Изд. № 3784.

---

Издательство Брянского государственного аграрного университета  
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ