

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

Трубчевский филиал ФГБОУ ВО Брянский ГАУ

Сидоренко Л.М.

Комплект лекций

по дисциплине

Основы менеджмента и маркетинга

Трубчевск, 2017 г.

УДК 339.138(07)
ББК 65.290-2
С 34

Сидоренко, Л.М. Комплект лекций по дисциплине Основы менеджмента и маркетинга / Л.М. Сидоренко - Брянск: Издательство Брянского ГАУ, 2017. - 87 с.

Составитель:

Сидоренко Л.М. – к.э.н., методист Трубчевского филиала ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, высшая категория.

Рецензент:

Пиреева С.И. – преподаватель Трубчевского филиала ФГБОУ ВО Брянский ГАУ, высшая категория

Комплект лекций по дисциплине Основы менеджмента и маркетинга содержат краткий теоретический курс, отражающий требования ФГОС СПО специальности. В конспекте лекций предусмотрены вопросы для самопроверки.

Комплект лекций предназначен для студентов и преподавателей специальности 21.02.05 Земельно – имущественные отношения.

Рекомендации одобрены методическим советом филиала, протокол № 1 от 17.04.2017 г.

© Брянский ГАУ, 2017
© Сидоренко, Л.М., 2017

Содержание

Введение	4
РАЗДЕЛ 1. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ. СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА	5
Тема 1.1. Сущность и характерные черты современного менеджмента	5
Тема 1.2. История развития научного менеджмента	11
Тема 1.3. Внутренняя и внешняя среда организации	22
Тема 1.4. Функции и принципы менеджмента	30
Тема 1.5. Сущность управленческого решения	39
Тема 1.6. Система методов управления	47 52
Тема 1.7. Деловое общение. Управленческое общение его функции и назначения	
Тема 1.8. Стили управления	57
РАЗДЕЛ 2 ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА	63
Тема 2.1. Сущность, цели и задачи маркетинга	63
Тема 2.2. Методы распределение товаров и услуг	67
Тема 2.3. Основные направления и этапы маркетинговых исследований	73
Тема 2. 4. Маркетинговая информация и ее источники	78
Тема 2.5. Принятие маркетинговых решений	81
Литература	85

Введение

Конспект лекций по дисциплине «Основы менеджмента и маркетинга» предназначен для самостоятельной работы студентов. Является одним из видов учебных занятий студентов, и сопровождается контролем и оценкой ее результатов. Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Основы менеджмента и маркетинга» проводится с целью:

- систематизация, закрепление, углубление и расширение полученных теоретических знаний, самостоятельное овладение новым учебным материалом;
- развитие общих и профессиональных компетенций, включающих в себя способность осуществлять поиск, анализ и оценку информации, необходимой для постановки и решения учебно-профессиональных задач, профессионального и личностного развития; использовать информационно-коммуникационные технологии для совершенствования учебно-профессиональной деятельности;
- развитие познавательных способностей и активности студентов, творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- выработка навыков эффективной самостоятельной профессиональной деятельности.

Основными видами самостоятельной работы по дисциплине «Основы менеджмента и маркетинга» является аудиторная и внеаудиторная самостоятельная работа. Аудиторная самостоятельная работа выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию. Внеаудиторная самостоятельная работа - планируемая учебная, учебно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Основы менеджмента и маркетинга» включает в себя:

- подготовку к аудиторным занятиям (лекциям, практическим, семинарским, лабораторным) и выполнение соответствующих заданий;
- самостоятельную работу над отдельными темами учебной дисциплины в соответствии с календарно-тематическим планом;

- подготовку к семинарам и выполнение заданий, предусмотренных практическими работами;
- выполнение письменных работ, электронных презентаций;
- подготовку ко всем видам контрольных испытаний, в том числе к зачету;

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов по дисциплине «Основы менеджмента и маркетинга» осуществляться в пределах времени, отведенного на обязательные учебные занятия по дисциплине и внеаудиторную самостоятельную работу студентов по дисциплине, может проходить в письменной, устной или смешанной форме. В качестве форм и методов контроля внеаудиторной самостоятельной работы студентов могут быть использованы, тестирование, самоотчеты, письменные работы и др.

Критериями оценки результатов внеаудиторной самостоятельной работы студента являются:

- уровень освоения студентом учебного материала;
- умения студента использовать теоретические знания при выполнении практических задач;
- сформированность общеучебных умений, культуры умственного труда, общих и профессиональных компетенций;
- обоснованность и четкость изложения ответа;
- оформление материала в соответствии с требованиями учебной дисциплины «Основы менеджмента и маркетинга» специальности 21.02.05 Земельно – имущественные отношения.

РАЗДЕЛ 1. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ. СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1.1. Сущность и характерные черты современного менеджмента

1. Понятие и сущность менеджмента
2. Характерные особенности современного менеджмента
3. Основные качества менеджера
4. Задачи российского менеджмента
5. Понятие о видах менеджмента

1. Понятие и сущность менеджмента

Менеджмент (от англ. management — управление, организация) — система программно-целевого управления, перспективного и текущего планирования, организации производства и реализации продукции. Он изучает наиболее рациональную организацию и управление производством, коллективом. Менеджмент — это комплекс взаимосвязанных действий:

1. организация и управление (производством и коллективом);
2. постановка и корректировка задач;
3. разработка этапов работы;
4. принятие решений;
5. налаживание коммуникаций (методов и форм передачи информации);
6. регулирование процессов;
7. сбор и обработка информации;
8. анализ информации;
9. подведение итогов работы.

Термин management (в пер. с англ.) означает «управление». Наиболее распространенное толкование: *Менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.*

Существует несколько *понятий менеджмента*, определяющих его как:

1. *дисциплину, изучающую процессы управления предприятиями*, которая обобщает опыт руководителей и результаты научных исследований, и поэтому полезна как для начинающих, так и для опытных менеджеров;

2. непосредственно *процесс управления*;
3. *аппарат управления*, т.е. работники предприятия, занимающие высшие позиции в иерархии организации.

Менеджмент является и наукой, и искусством, т.к. существуют определенные приемы управления. Но они могут быть как эффективны в одних ситуациях, так совершенно непригодны в других. В результате необходимо уметь оценить ситуацию и найти наиболее эффективный метод управления.

Цели менеджмента:

- получение (увеличение) прибыли;
- повышение эффективности хозяйствования;
- удовлетворение потребностей рынка;
- решение социальных вопросов.

Задачи менеджмента:

- организация производства конкурентоспособных товаров;
- совершенствование производственного процесса;
- внедрение новейших наукоемких технологий;
- повышение качества продукции;
- снижение затрат на производство.

Основные функции менеджмента:

1. планирование;
2. организация и управление производством продукции;
3. мотивация;
4. контроль.

Менеджер — это профессионал по организации и управлению производством, сбытом и сервисом, обладающий административно-хозяйственной самостоятельностью. Менеджеры бывают разных уровней, и задачи они решают не одинаковые.

В каждой организации существует определенная дифференциация по вертикали, которая связана с уровнем сложности задач и функций, возлагаемых на того или иного менеджера

2. Характерные особенности современного менеджмента

Менеджеры высшего уровня определяют основное направление деятельности предприятия, ее цели и задачи. Как показывает практика работы крупных компаний, такой менеджер более 80% рабочего времени отдает формированию стратегии развития бизнеса, осуществлению контактов с федеральными, региональными и

местными органами власти, банками, поставщиками сырья, материалов, комплектующих и т.д. Оставшееся время уходит на реализацию программ и планов работы, контроль за работой подчиненных. Естественно, такому менеджеру необходимо знать технологию производства. Однако в гораздо большей степени он должен обладать умением подбора и расстановки кадров, в первую очередь руководящих, т.е. менеджеров среднего и низшего звеньев.

4. Основные качества современного менеджера

Современному менеджеру необходимы следующие качества:

- ✓ глубокие познания в организации производства, экономике, финансах и своей отрасли деятельности;
- ✓ знания в области человеческих отношений, позволяющие успешно работать с людьми, добиваться их заинтересованности в повышении экономических результатов деятельности предприятия;
- ✓ предприимчивость (способность добиваться конкретных экономических и социальных целей благодаря нахождению и реализации нестандартных решений);
- ✓ новаторство, изобретательность;
- ✓ напористость, смелость, целеустремленность.

Ему надо быть лидером в полном смысле этого слова: уметь общаться, побуждать работников к творческой деятельности; отмечать и оценивать каждое достижение подчиненного; находить выход из конфликтных ситуаций; быть предельно объективным независимо от своих симпатий; подбирать, обучать и выдвигать работников; уметь подчиняться и соблюдать субординацию; искусно вести деловые переговоры.

5. Задачи российского менеджмента

Прежде чем говорить о российском менеджменте, следует отметить объективные особенности современного этапа российской экономики. Как известно, рынок есть результат естественного отбора наиболее эффективных и действенных инструментов ведения хозяйства. История человечества не знает другой экономической системы, кроме рыночной экономики, которая являлась бы высокоэффективной, восприимчивой к научно-техническим достижениям

и постоянно ориентированной на изменения в структуре общественных потребностей. Рынок нельзя создать искусственно, с помощью насильственного внедрения рыночных отношений. Рыночная экономика — результат длительного исторического процесса.

Россия находится на первом, переходном, этапе развития рыночных отношений. Задачи этого этапа:

- достижение материально-финансовой сбалансированности народного хозяйства;
- изменение стереотипов сознания и поведения;
- подготовка кадров новой формации.

Таким образом, перспективы развития российского менеджмента определяются развитием рыночных отношений в стране.

Но для того чтобы начать решать проблемы менеджмента в России, необходимо их четко выявить и определить.

За годы становления в современной России накопилось множество проблем, без решения которых говорить о дальнейшей интеграции в мировое сообщество нашего бизнеса было бы бессмысленным. Рассмотрим некоторые из них более подробно.

Неспособность принимать решения. Как показывает анализ опыта хозяйствования ряда российских предприятий, их руководители и менеджеры не умеют своевременно принимать правильные решения, что может привести к печальным последствиям: потере прибыли, клиентов, банкротству и даже гибели людей (сотрудников или посторонних лиц).

Неумение менеджеров делегировать полномочия. В силу своего менталитета российский руководитель часто предпочитает делать все сам, загружая себя теми делами и обязанностями, которые можно было бы смело делегировать подчиненным.

Низкий профессионализм. Нет достаточного числа ни профессионалов-менеджеров, ни профессионалов-специалистов, которыми менеджеры-профессионалы должны были бы руководить.

Неумение прибегать к услугам независимых консультантов и консультационных фирм. Можно говорить не только о неумении, но и о страхе перед такими специалистами. У менеджеров есть опасения, что независимые консультанты выведают коммерческую тайну и продадут ее конкурентам.

Отсутствие достаточного внимания корпоративной культуре. Только в конце 2000 г. на государственном уровне было принято

решение разработать Кодекс корпоративной культуры российского предпринимателя и производителя.

Нехватка специалистов по антикризисному управлению и проведению банкротства. Такие специалисты способны предугадать и предупредить по определенным данным приближение кризиса, а если таковой наступил, то с наименьшими потерями вывести предприятие из него.

Неумение пользоваться приемами риск-менеджмента, боязнь инновации. Многие российские менеджеры не умеют правильно использовать методы и приемы риск-менеджмента, в том числе определять риск качественно и количественно, боятся инноваций, так как, по их мнению, это несет в себе угрозу для их существования в качестве руководителей.

Недостаточное внедрение в управленческий процесс элементов информационного менеджмента. Большинство российских предприятий страдает от недостатка компьютерной и офисной техники. Недостаток специализированных компьютерных программ не позволяет построить эффективную систему информационного менеджмента.

Неумение применять на практике современные методы и приемы менеджмента. К сожалению, очень немногие российские руководители владеют такими методами и приемами менеджмента, как брейн-сторлинг (метод мозгового штурма, используемый при выработке управленческих решений), модерация (подход, предполагающий свободу мнения, используемый для эффективной подготовки, проведения и анализа рабочего совещания, семинара, деловой встречи), ролевые игры, презентации и др. Отсутствие навыков реализации продукции. Руководители не владеют современными инструментами маркетинга.

Вопросы:

1. В чем сущность научного менеджмента?
2. Кто такой менеджер?
3. Перечислите цели, задачи и функции научного менеджмента?
4. Назовите характерные черты современного менеджмента?

Тема 1.2. История развития научного менеджмента

1. Эволюция управленческой мысли
2. Школа научного управления
3. Школа административного управления
4. Школа психологии и человеческих отношений
5. Количественная школа управления
6. Развитие менеджмента в России

1. Эволюция управленческой мысли

Ни одна организация, ни одно предприятие не может добиться успеха без управления. Однако управление как вид деятельности и как наука в таком виде, в котором мы имеем его в настоящее время, появилось не сразу.

Как только доисторические люди стали жить организованными группами, у них появилась необходимость управления

На первом этапе, когда группы людей были невелики, управление во всех сферах осуществлялось одним человеком — вождем этой группы. В дальнейшем, по мере разрастания групп и усложнения выполняемых ими функций, появилась необходимость разделения труда и дифференциации функций. Но на это потребовались века. Египетские пирамиды, построенные в 3000—2000 гг. до н. э., являются ярким свидетельством не только культуры древних египтян, но и их управленческого искусства. Строительство огромных пирамид требовало, прежде всего, четкого планирования.

Древние греки уделяли особое внимание вопросам организации и управления производственными процессами, заботились о четкой специализации рабочих.

У Сократа дается понимание управления как особой сферы человеческой деятельности. Он говорил о том, что главным в управлении является поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения поставленных перед ним задач.

Линейная структура управления государством получила выражение в системе управления Римской империей. Ее основной проблемой был сбор налогов со всех ее частей, значительно удаленных друг от друга. Прямое правление из Рима осуществить было крайне трудно. Изменение структуры управления позволило укрепить могущество Римской империи.

В практике управления существуют примеры организаций, возникших в глубокой древности и успешно функционирующих и в настоящее время благодаря созданию рациональной структуры управления. К их числу относится римская католическая церковь, имеющая наиболее простую структуру управления: папа, кардинал, архиепископ, епископ и приходской священник.

Переворот в производственных отношениях связан с промышленной революцией, начавшейся в середине XVIII в. С промышленной революцией связано выделение трех уровней управления: верхнего, среднего и нижнего. На производстве появился мастер, который вскоре стал ненавистен для рабочих.

На этом этапе развития управления только наметилась тенденция перехода от принципа надзора за работниками к принципу организации труда на научных основах.

Промышленная революция дала толчок развитию теоретических исследований и практики управления. Большой вклад в формирование науки управления внесли английские политэкономы Уильям Петти, Адам Смит и Давид Рикардо.

Нельзя не отметить огромного вклада английского социалиста-утописта Роберта Оуэна в развитие управленческой мысли и практики управления. Ранее других он заметил и оценил роль человеческого фактора на производстве, к необходимости учета которого другие исследователи пришли только через 100 лет. Таким образом, предпосылками и источниками формирования менеджмента как управления особого рода являются:

- индустриальный способ организации производства;
- развитие рыночных отношений, основными элементами которых являются спрос, предложение и цена.

Для систематизации этапов развития науки управления первоначально использовался исторический подход с применением хронологического принципа.

На протяжении всей истории развития менеджмента ученые и исследователи управленческих проблем предпринимали попытки разработать универсальную классификацию школ менеджмента. Предложенные ими классификации носят, в известной мере, условный характер. Это объясняется тем, что практически невозможно отразить все оттенки различных взглядов и позиций, трудно найти один универсальный принцип, который следует положить в основу классификации.

Потребность разработки новых методологических подходов непосредственно связана с бурным развитием бизнеса, ускорением научно-технического прогресса.

2. Школа научного управления

Возникновение современной науки управления относится к началу XX в. и связано с именами Ф. У. Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет и Генри Гантта. Важной заслугой этой школы было положение о том, что управлять можно «научно», опираясь на экономический, технический и социальный эксперимент, а также на научный анализ явлений и фактов управленческого процесса и их обобщение. Этот метод исследования впервые был применен к отдельно взятому предприятию американским инженером Ф.У. Тейлором, которого следует считать основоположником научного управления производством. Термин «научное управление» впервые был предложен в 1910г. Л. Брайдейсом. После смерти Тейлора это название получило всеобщее признание применительно к его концепции.

Метод исследования Тейлора заключался в расчленении процесса физического труда и его организации на составные части (труд исполнительский и труд распорядительский) и последующем анализе этих частей. Целью Тейлора было создание системы научной организации труда, базирующейся на основе экспериментальных данных и анализе процессов физического труда и его организации.

Создавая свою систему, Тейлор не ограничивался только вопросами рационализации труда рабочих. Значительное внимание Тейлор уделял лучшему использованию производственных фондов предприятия. Требование рационализации распространялось также и на планировку предприятия и цехов.

Функции осуществления взаимодействия элементов производства были возложены на плановое или распределительное бюро предприятия, которому в системе Тейлора отводилось центральное место.

Важным вкладом Тейлора было признание того, что работа по управлению — это определенная специальность. Основной задачей предложенной им системы.

Тейлор считал сближение интересов всего персонала предприятия. Философскую основу системы Тейлора составила концепция так называемого экономического человека, получившая в тот пери-

од широкое распространение. В основе этой концепции лежало утверждение о том, что единственным движущим стимулом людей являются их потребности. Тейлор считал, что с помощью соответствующей системы оплаты труда можно добиться максимальной производительности труда. Другой ложный принцип системы Тейлора заключался в провозглашении единства экономических интересов рабочих и менеджеров. Цели не были достигнуты.

Идеи Ф. Тейлора были развиты его последователями, среди которых в первую очередь следует назвать Генри Гантта, наиболее близкого его ученика. Гантт внес значительный вклад в разработку теории лидерства. Френк Гилбрет и его супруга Лилиан Гилбрет занимались вопросами рационализации труда рабочих и исследованием возможностей увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда. Значительный вклад в развитие системы Тейлора внес Г. Эмерсон. Эмерсон исследовал принципы трудовой деятельности применительно к любому производству независимо от рода его деятельности. Генри Форд продолжил идеи Тейлора в области организации производства. В системе Тейлора центральное место занимал ручной труд. Форд заменил ручной труд машинами, т. е. сделал дальнейший шаг в развитии системы Тейлора.

3. Административная школа управления

Классическая или административная школа в управлении занимает отрезок времени с 1920 по 1950 гг. Родоначальником этой школы считается Анри Файоль, французский горный инженер, выдающийся менеджер-практик, один из основоположников теории управления. В отличие от школы научного управления, которая занималась в основном вопросами рациональной организации труда отдельного рабочего и повышением эффективности производства, представители классической школы занялись разработкой подходов к совершенствованию управления организацией в целом. Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. Файоль и другие относились к администрации организаций, поэтому часто классическую школу называют административной. Заслуга Файоля заключается в том, что он разделил все функции управления на общие, относящиеся к любой сфере деятельности, и специфические, относящиеся непосредственно к

управлению промышленным предприятием. Последователями Файоля, развившими и углубившими основные положения его доктрины, являются Линдал Урвик, Л. Гьюлик, М. Вебер, Д. Муни, Алфред, П. Слоун, Г.Черч. На основе разработок Файоля и его последователей сформировалась классическая модель организации, базирующейся на четырех главных принципах:

- четкое функциональное разделение труда;
- передача команд и распоряжений сверху вниз;
- единство распорядительства («никто не работает более чем на одного босса»);
- соблюдение «диапазона контроля» (осуществление руководства ограниченным числом подчиненных).

Все вышеуказанные принципы построения организации справедливы и для настоящего времени, несмотря на то, что достижения НТП наложили на них определенный отпечаток. Так, широкое использование в практической деятельности электронно-вычислительной техники упростило связи между органами (звеньями) управления в организации за счет ускорения обработки информации.

В целом же для классической школы менеджмента характерно игнорирование человека и его потребностей. За это представители школы подвергаются справедливой критике со стороны теоретиков и практиков менеджмента.

4. Школа психологии и человеческих отношений

Одним из недостатков школы научного управления и классической школы было то, что они до конца не осознавали роли и значения человеческого фактора, который, в конечном счете, является основным элементом эффективности организации. Поэтому школу психологии и человеческих отношений, которая устранила недостатки классической школы, часто называют неоклассической школой.

Первая попытка применить психологический анализ к практическим задачам производства была предпринята профессором Гарвардского университета США Г. Мюнстербергом. В 20—30-е годы нашего столетия зародилась школа человеческих отношений, в центре внимания которой находится человек. Возникновение доктрины «человеческих отношений» обычно связывают с именами американских ученых Э. Мэйо и Ф. Ротлисбергера, которые из-

вестны своими исследованиями в области социологии производственных отношений.

Одним из главных отличий школы психологии и человеческих отношений является внесение в нее бихевиоризма, т. е. теории человеческого поведения.

Одним из основателей школы психологии и человеческих отношений является профессор Школы бизнеса Гарвардского университета Элтон Мэйо.

Представители школы «человеческих отношений» рекомендовали уделять серьезное внимание изменению неформальной структуры при перестройке формальной структуры организации. Формальный менеджер должен стремиться к тому, чтобы стать и неформальным лидером, завоевав «привязанности людей». Это — не простая задача, а «социальное искусство».

К недостаткам школы психологии и человеческих отношений можно отнести игнорирование вопросов самоуправления и самоорганизации рабочих в производстве, учеными был явно завышен уровень воздействия на рабочих с помощью социально-психологических методов.

Однако, несмотря на критику, которой подвергалась школа психологии и человеческих отношений, основные ее положения нашли впоследствии отражение в новых, более сложных и современных концепциях менеджмента.

Большое место в исследованиях ученых, примыкающих к школе психологии и человеческих отношений, занимают проблемы мотивации людей в организации. К числу исследователей, уделивших этим проблемам значительное внимание, следует отнести: А. Маслоу, Ф. Герцбергера, Д. Макклеланда, К. Альдерфера.

Наиболее последовательно концепция мотивации развита видным представителем школы психологии и человеческих отношений, профессором школы менеджмента Мичиганского университета Дугласом Макгрегором. Макгрегор внес значительный вклад в развитие содержания теории человеческих ресурсов, сосредоточив свое внимание на вопросах лидерства, стиля руководства, поведения людей в организациях.

5. Школа науки управления (количественная школа)

Становление школы науки управления связано с развитием математики, статистики, инженерных наук и других, смежных с

ними областей знаний.

Наиболее известными представителями этой школы являются Р. Акофф, Л. Берталанфи, С. Бир, А. Гольдбергер, Д. Фосрестер, Р. Люс, Л. Клейн, Н. Джорджеску-Реган.

Школа науки управления сформировалась в начале 50-х гг. и успешно функционирует и в настоящее время. В школе науки управления различают два главных направления:

1. Рассмотрение производства как «социальной системы» с использованием системного, процессного и ситуационного подходов.

2. Исследование проблем управления на основе системного анализа и использования кибернетического подхода, включая применение математических методов и ЭВМ.

Системный подход предполагает, что каждый из элементов, составляющих систему (рассматриваемую организацию), имеет свои определенные цели.

Процессный подход основывается на положении о том, что все функции управления зависят друг от друга.

Ситуационный подход непосредственно связан с системным и процессным подходами и расширяет их применение на практике. Сущность его заключается в определении понятия ситуации, под которой подразумевается конкретный набор обстоятельств, переменных, оказывающих влияние на организацию в определенное время.

Заслуга школы науки управления заключается в том, что она сумела определить основные внутренние и внешние переменные (факторы), влияющие на организацию.

Второе направление школы науки управления связано с развитием точных наук и, прежде всего, математики. В современных условиях многие ученые называют это направление новой школой.

Начало применения математических методов в экономических исследованиях в XIX в. связывают с именем французского экономиста А. Каунота (1801—1877). Возможность использования математики для решения экономических проблем вызвала большой интерес в России. Ряд крупных специалистов, таких как В.К. Дмитриев, Г.А. Фельдман, Л.В. Канторович, внесли большой вклад в разработку и развитие экономико-математических методов (ЭММ).

Особое место принадлежит Д.Е. Слуцкому, известному своими работами по теории вероятности и математической статистике. В 1915 г. он опубликовал статью «К теории сбалансированности бюджета потребителя», которая оказала большое влияние на разви-

тие экономико-математической теории. Через 20 лет эта статья получила мировое признание.

Первая в стране Лаборатория экономико-математических методов была создана в 1958 г. в Академии наук В.С. Немчиновым.

В 1930 г. в г. Кливленде (США) была образована ассоциация «Международное общество для развития экономической теории в связи со статистикой и математикой», в которую входили известные буржуазные экономисты И. Шумпетер, И. Фишер, Р. Фриш, М. Калецкий, Я. Тинберген и др. Ассоциация стала выпускать журнал «Эконометрика». Образование этой ассоциации послужило отправным моментом создания математической школы экономистов.

Отличительной особенностью науки управления является использование моделей. Модели приобретают особенно важное значение, когда необходимо принимать решения в сложных ситуациях, требующих оценки нескольких альтернатив.

Таким образом, 50-е гг. XX в. характеризуются формированием нового этапа в развитии управленческой мысли. На основе синтеза идей, выдвинутых в предшествующие периоды, исследователи пришли к пониманию необходимости комплексного подхода к управлению. Кроме того, была сформулирована идея о том, что управление — это не только наука, но и искусство.

6. Развитие менеджмента в России

Начиная с XVII в., вопросам управления в России уделялось серьезное внимание. Заметный след в истории России и улучшении ее системы управления оставили известный русский экономист А.Л. Ордин-Нащокин, А.П. Волынский (кабинет-министр с 1738 г. по 1740 г.), В.Н. Татищев (главный управляющий горных заводов в Сибирской и Казанской губерниях с 1730 г. по 1740 г.) и выдающийся русский ученый М.В. Ломоносов.

Велики заслуги в реформировании системы управления России П.А. Столыпина. С 1906 г. он совмещал две должности — министра внутренних дел и премьер-министра. Столыпин занимался совершенствованием местного самоуправления. Построение социализма в СССР потребовало создания новой общественной организации управления социалистическим производством.

В первые годы Советской власти получают большую известность труды таких ученых, как А.А. Богданов, А.К. Гастев, О.А.

Ерманский, П.М. Керженцев, Н.А. Амосов. Известный советский ученый А.К. Гастев занимался вопросами совершенствования теории и практики организации труда. Им сформулирована и обоснована концепция, получившая название «трудовые установки». Внедрением методики трудовых установок в практическую деятельность занимался Центральный институт труда (ЦИТ), созданный осенью 1920 г. при ВЦСПС.

Важнейшее место в осуществлении методики трудовых движений отводилось инструктажу.

Недостатком концепции трудовых установок. Гастева является слабая разработка самой методики трудовых установок, выбор слишком узкой базы исследования, ориентация на индивидуальность рабочего. Важная роль в развитии научной организации труда и управления в СССР принадлежит видному экономисту О.А. Ерманскому, который внес значительный вклад в создание теории социалистической рационализации. Концепция Ерманского была подвергнута резкой критике, но, несмотря на критику, вклад Ерманского в развитие теории и практики организации труда значителен. Им обобщен большой практический материал хозяйственно-строительства в СССР.

Проблемы научной организации труда получили широкое освещение в трудах П.М. Керженцева. Керженцев распространил понимание научной организации труда на все сферы человеческой деятельности.

Особого внимания заслуживает дискуссия, развернувшаяся по проблемам развития научной организации труда и управления в СССР в период подготовки ко II Всесоюзной конференции по НОТ. За несколько недель до конференции были опубликованы две платформы по НОТ. Одна — от группы «Семнадцати» во главе с Керженцевым, другая — от ЦИТ во главе с Гастевым. Полемика между двумя течениями закончилась созданием центральной платформы, принятой на II Всесоюзной конференции по НОТ, в которую вошли положительные моменты обеих дискутировавших платформ.

Крупный вклад в развитие теоретических основ социалистической организации производственных процессов был внесен О.И. Непорентом. Все операции он классифицировал по признаку их сочетания в производственном процессе на три вида: последовательное, параллельное и параллельно-последовательное, показал их влияние на длительность производственного цикла.

В 30-е гг. была проделана большая научная и практическая работа по созданию науки об организации производства, труда и управления, результатом которой был выход в свет первого советского учебника по организации производства. В эти же годы было положено начало формированию системы подготовки кадров с высшим и средним специальным экономическим образованием для предприятий и органов управления. Кроме того, была введена новая для того времени специальность — инженер-экономист отраслевого профиля, которая вскоре стала ведущей среди экономических специальностей.

В годы Великой Отечественной войны система управления промышленностью, сложившаяся в предшествующие годы, не претерпела принципиальных изменений. Основным принципом управления продолжал оставаться хозрасчет при усилении административно-командных методов руководства. Научная работа велась по проблемам внутризаводского планирования и диспетчирования.

В послевоенный период времени возобновилась научная и практическая работа в области организации и управления производством. Вместе с тем, имело место сокращение исследований в области управления производством. К концу 50-х гг. тематика исследований по проблемам организации и управления предприятиями начала постепенно расширяться.

Начиная с 1957 г. был осуществлен переход к управлению промышленностью и строительством по территориальному принципу через Советы народного хозяйства (совнархозы) экономических административных районов. Главным назначением совнархозов было пресечение ведомственных тенденций в развитии промышленности.

К этому же времени относится рождение такой важной самостоятельной ветви экономики, как экономическая кибернетика, тесно связанной с использованием на практике экономико-математических методов. Создание этой науки в нашей стране осуществлялось под руководством академиков А.И. Берга и В.М. Глушкова. Кибернетика сыграла важную роль в развитии теории управления производством.

Дискуссия, развернувшаяся в стране в период с 1962 по 1965 гг., по вопросам совершенствования системы и методов управления народным хозяйством, предшествовала проведению хозяйственной реформы.

Период времени, начиная с 1965 г. по настоящее время, характеризуется проведением в стране трех реформ, направленных на совершенствование системы управления народным хозяйством. К ним относятся:

1. Реформа системы управления экономикой 1965 г.
2. Реформа системы управления 1979 г.
3. Ускорение социально-экономического развития (1986 г.) и переход к рыночным отношениям (с 1991 г. и по настоящее время).

В связи с произошедшими серьезными изменениями в политической системе управления, в стране развернулась дискуссия о механизме перехода к рынку.

Специальная комиссия, возглавляемая академиком А. Г. Аганбегяном, предложила три альтернативных варианта перехода к рыночным отношениям:

- 1) внесение отдельных элементов рынка в существующую командно - административную систему управления;
- 2) быстрый переход к рынку без какого-либо государственного регулирования;
- 3) создание системы управления на основе регулируемой рыночной экономики.

Этот вариант совершенствования системы управления соответствовал предложениям правительства.

Другая комиссия под руководством академика С. Шаталина подготовила программу, получившую название «500 дней», в которой был намечен целый комплекс мероприятий, необходимых для перехода к регулируемому рынку. Эта программа многими учеными рассматривалась как «шоковая терапия».

По итогам дискуссии был принят компромиссный вариант перехода от плановой системы управления к регулируемому рынку. В его основу была положена программа «500 дней», основной целью которой было полное разрушение административно-командной системы управления. С ноября 1991 г. начался процесс формирования рыночных отношений в России.

Однако, несмотря на принятые меры, не удалось приостановить развала экономики России. Социально-экономическая ситуация в стране продолжает ухудшаться. Было принято много ошибочных решений. Одной из причин сложившегося положения является начатая с 1992 г. политика невмешательства правительства в экономику регионов и импортно-экспортные операции.

Неуправляемого рынка нет ни в одной развитой стране мира. Рынок требует управления, руководства, регулирования со стороны государства.

В настоящее время в России наблюдается разбалансированность всего механизма управления страной. Отечественный менеджер в своей практической деятельности сталкивается с такими проблемами, которые совсем незнакомы западному менеджеру. Поэтому в создавшихся условиях особое значение приобретает получение нового знания по искусству управления.

Вопросы

1. В чем заключались эмпирические методы управления?
2. Сущность рациональной школы управления?
3. особенности школы человеческих отношений?
4. В чем заключается системный и ситуационный подход в управлении?
5. История развития науки управления в России.
6. Характерные черты и особенности Российского менеджмента?

Тема 1.3. Внутренняя и внешняя среда организации

1. Характеристика внутренней среды организации
2. Характеристика внешней среды организации

1. Характеристика внутренней среды организации

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и непосредственное воздействие на функционирование и развитие организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, которые характеризуют особенности данной организации.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками. Сюда входят также качество управления трудовыми ресурсами, оптимальное количество и качество персонала

Организационный срез включает в себя: коммуникацион-

ные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения. Отдельное место информационные процессы. Для нормальной работы организации важна степень обеспеченности информацией, ее качество и достоверность, своевременность получения.

В производственный срез входят изготовление продукта или оказание услуг; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок. В данной структуре отслеживается текущая эффективность и потенциал для дальнейшего снижения затрат.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает те процессы, которые связаны с реализацией продукции или качеством оказываемых услуг. Это стратегия продукта или услуг, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта или услуг на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. В рамках маркетингового среза отслеживаются состояние рынка и уровень обслуживания.

Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечения прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.д.

Переменные внутренней среды организации — это ситуационные факторы внутри организации. Внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений. Часто внутренний фактор есть нечто, что руководство должно преодолеть в своей работе.

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это цели, структура, задачи, технология и люди.

Цели.

Организация, по определению, это — группа людей с осознанными общими целями. Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. В ходе процесса планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать, к че-

му они должны стремиться.

У организации могут быть разнообразные цели, особенно это касается организаций различных типов. Это разнообразие направленности деятельности простирается дальше, поскольку крупные организации имеют много целей. Для того чтобы получить, например, прибыль, бизнес должен сформулировать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей и даже социальная ответственность. Некоммерческие организации также имеют разнообразные цели, но, вероятно, будут больше уделять внимания социальной ответственности. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства.

Структура.

Структура организации — это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

В большинстве современных организаций разделение труда вовсе не означает случайного распределения работ между имеющимися людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда — закрепление данной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Разделение управленческого труда между экспертами по маркетингу, финансам и производству является наглядным тому примером.

На данный момент во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области. Выбор функциональных областей определяет основную структуру организации и в значительной степени — возможности ее успешной деятельности. Эффективность и целесообразность способов разделения работы между людьми, — сверху вниз, до самого первого уровня организации — во многих случаях определяет, насколько производительна может быть организация по сравнению с ее конкурентами. Не менее важно и то, как осуществляется вертикальное разделение труда.

Задачи.

Задача — это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре, каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что, если задача выполняется таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно.

Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с людьми, предметами (машинами, сырьем, инструментами), информацией.

Технология.

Технология — это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе. Машины, оборудование и сырье, конечно, можно рассматривать как компоненты технологии, но наиболее значимым компонентом несомненно является процесс, с помощью которого исходные материалы (сырье) преобразуются в желаемый на выходе продукт. По сути своей технология представляет способ, который позволяет осуществить такое преобразование.

Влияние этой переменной на управление в значительной мере определялось тремя крупными переворотами в технологии: промышленной революцией; стандартизацией и механизацией; применением конвейерных сборочных линий.

Люди.

И организация, и руководители, и подчиненные ничто иное, как группы людей. Если руководство — отдельные менеджеры — не признают, что каждый работник представляет собою личность с ее неповторимыми переживаниями и запросами, способность организации достичь намеченных целей будет поставлена под угрозу. Руководство, строго говоря, достигает целей организации через других людей. Следовательно, люди являются центральным

фактором в любой модели управления.

Существует три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение отдельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп.

Областью, в которой люди различаются наиболее наглядно, являются индивидуальные способности, присущие человеку качества. У одних людей больше способностей, чем у других. Обычно эти способности, в основном, приобретаются с опытом.

Организации почти всегда пытаются воспользоваться различиями в способностях при решении вопроса, какую должность и какую работу будет выполнять конкретный работник. Отбор человека, который лучше других способен выполнять определенную работу, — это логичное средство увеличения выгоды от специализации. Можно предположить, что человек, отличающийся наибольшими способностями в конкретной области, будет выполнять работу лучше других. Способности относятся к характеристикам, которые легче всего поддаются изменениям.

2. Характеристика внешней среды организации

Под *сложностью внешней среды* понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора. *Подвижность среды* – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. Например, отдел исследований и разработок может сталкиваться с высокой подвижностью среды, а производственный отдел погружен в относительно медленно меняющуюся среду. *Неопределенность внешней среды* является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Зависимость от мнений иностранных экспертов или аналитических материалов, изложенных на иностранном языке, усугубляет неопределенность. Чем

неопределенное внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения

Организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также своих потребителей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию. Он должен также предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия.

Один из способов определения окружения и облегчения учета его влияния на организацию состоит в разделении внешних факторов на две основные группы – силы прямого и косвенного воздействия. Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе также прямое влияние операций организации. К этим факторам следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов. Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них. Речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Характеристика среды прямого воздействия

Все организации определенного типа и региона ведут дела с *поставщиками*. Например, своевременное обеспечение энергией, материалами, топливом зависит от поставщиков. Внешние поставщики – организации или физические лица, поставляющие продукцию или оказывающие услуги (например, металлургические заводы, угольные комбинаты, вагоностроительные и электротехнические заводы).

Внутренние поставщики – структурные подразделения на этапе передачи смежному структурному подразделению законченного результата промежуточного процесса в цепочке создания конечной услуги или продукции (например, ДЦФТО по отношению к службе управления перевозками). Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов. При этом в одних регионах, например, в Японии, возможно исполь-

зование методов ограничения запасов, т. е. организации, исходят из того, что необходимые для следующего этапа производственного процесса материалы должны доставляться точно в срок. Такая система снабжения требует в высшей степени тесного взаимодействия производителя с поставщиками. В то же время в других регионах может понадобиться поиск альтернативных поставщиков или поддержание значительного объема запасов. Однако запасы связывают деньги, которые приходится расходовать на материалы и хранение. Эта зависимость между деньгами и поставками исходных материалов хорошо иллюстрирует взаимосвязанность переменных.

Для функционирования и развития организации нужен *капитал*. В качестве потенциальных инвесторов (поставщиков денежных средств) могут выступать: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, акцептующие векселя компании или покупающие ее облигации. Чем лучше дела у компании, тем выше ее возможности получить нужный объем средств. Для эффективной деятельности организации, для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, необходимо ее обеспечение персоналом нужных специальностей и квалификаций..

Конкуренты – это важнейший фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия хорошо понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей также эффективно, как это делают конкуренты, то предприятию долго не продержаться. Во многих случаях не потребители, а именно конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить. Важно понимать, что потребители – не единственный объект соперничества организаций. Организации могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

Среда косвенного воздействия

Факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на производственный процесс организаций также заметно, как факторы среды прямого воздействия. Тем не менее руководство должно их учитывать. Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем

среда прямого воздействия. Руководство нередко вынуждено опираться на предположения о такой среде, основываясь на неполной информации, в попытках спрогнозировать возможные последствия для организации.

К основным факторам среды косвенного воздействия относятся: технология, состояние экономики, социокультурные, политические и другие факторы.

Технология (НТП) является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Следует учитывать весьма широкую трактовку термина «technology», обозначающего и процессы, и методы, и технику осуществления любых производственных, обслуживающих и даже творческих видов деятельности. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить, и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации. Скорость изменения технологий в последние десятилетия заметно увеличилась.

Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала. Руководство должно уметь оценивать, как скажутся на производственном процессе организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги.

Любая организация функционирует по меньшей мере в одной культурной среде. Поэтому *социокультурные факторы* и, прежде всего, жизненные ценности, традиции, установки влияют на организацию. Например, молодые рабочие хотят иметь больше независимости и социального взаимодействия на работе.

Многие рабочие и служащие стремятся к работе, которая требует большей гибкости, обладает большей содержательностью, не ущемляет свободы и пробуждает в человеке самоуважение. Многие современные работники не считают, что всю свою трудовую жизнь проведут в одной организации. Эти установки становятся особенно важными для менеджеров в отношении их основной функции – мотивации людей с учетом целей организации. Социокультурные факторы влияют также на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности организации.

Вопросы

1. Виды внешней среды
2. Подвижность, сложность и неопределенность внешней среды
3. Составляющие внутренней среды организации
4. Влияние внешней и внутренней сред на деятельность организации.
5. Характеристика факторов внешней среды организации

Тема 1.4. Функции и принципы менеджмента

1. Прогнозирование и планирование в менеджменте
2. Создание организационных структур как функции менеджмента
3. Функция мотивация и понятие стимулирования труда.
4. Контроль и корректировка планов
5. Принципы менеджмента

1. Прогнозирование и планирование в менеджменте

Прогнозирование - это взгляд в будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений. Планирование же - это разработка последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого. В работе менеджера они тесно связаны.

Разберем простой пример, показывающий взаимосвязь прогнозирования и планирования. Представьте себе, что вы находитесь в степи, а ваша максимальная скорость ходьбы - 6 километров в час. Тогда можно предсказать, что через час вы будете находиться в какой-то точке круга радиуса 6 километров с центром в начальной точке. Результаты прогнозирования вы можете использовать для планирования. Если место, куда вы направляетесь, отстоит от начальной точки не более чем на 6 километров, то вы доберетесь туда пешком не более чем за час. Если же это расстояние - 18 километров, то прогноз показывает невозможность решения поставленной задачи. Что же делать? Либо отказаться от своего намерения, либо увеличить выделенной время (до 3 часов), либо воспользоваться более быстрым транспортным средством, чем ноги (автомобилем, вертолетом).

Методы прогнозирования

Простейшие методы восстановления зависимостей в детерминированном случае исходят из заданного временного ряда, т.е. функции, определенной в конечном числе точек на оси времени. Задачам анализа и прогноза временных рядов посвящена большая литература. Временной ряд при этом часто рассматривается в рамках вероятностной модели, вводятся иные факторы (независимые переменные), помимо времени, например, объем денежной массы (агрегат M2). Временной ряд может быть многомерным, т.е. число откликов (зависимых переменных) может быть больше одного. Основные решаемые задачи - интерполяция и экстраполяция (т.е. собственно прогноз). Метод наименьших квадратов в простейшем случае (линейная функция от одного фактора) был разработан немецким математиком К. Гауссом в 1794-1795 гг. Могут оказаться полезными предварительные преобразования переменных. Для игровых на финансовых рынках такой подход именуется «техническим анализом».

2. Создание организационных структур как функции менеджмента

Организация – это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения общих целей. Организация как функция управления должна обеспечивать соответствие существующей системы новым целям, установленным в плановых заданиях. Если такого соответствия нет, то при помощи функции организации создаются новые системы или реорганизуются старые в целях придания им качеств, необходимых для достижения поставленных целей. Функция организации направлена на создание необходимых условий для достижения поставленных целей. Основными задачами организации являются:

- формирование структуры организации, исходя из размера предприятия, его целей, технологии, персонала и других переменных;
- установление конкретных параметров, режимов работы подразделений организации, отношений между ними;
- обеспечение деятельности организации ресурсами (человеческими, финансовыми, материальными, информационными).

Этапы функции организации

Для детального описания функции организации в ней следует выделить три этапа:

1. Построение организационной структуры: выделение подразделений, определение их состава, задач и функций.

2. Установление соподчиненности и взаимосвязей. Этот этап предусматривает взаимоотношения в организации (как горизонтальные, так и вертикальные).

3. Обеспечение этих взаимоотношений – распорядительство, т.е. доведение до подчиненных распорядительных актов. Распорядительное воздействие осуществляется посредством приказов, распоряжений, устных указаний.

Делегирование полномочий

Средством для достижения нормальных взаимоотношений между уровнями управления является делегирование полномочий.

Делегирование означает передачу задач и полномочий сверху вниз лицу или группе, которые принимают на себя ответственность за их выполнение. Делегирование – акт, превращающий человека в руководителя.

Процесс выбора организационной структуры состоит из трех этапов:

- деление организации на укрупненные блоки по горизонтали, в соответствии с осуществляемыми направлениями деятельности;

-установление соотношения полномочий должностей;

- определение должностных обязанностей и поручение их выполнения конкретным лицам.

Типы организационных структур:

1. Функциональная (классическая). Такая структура предполагает деление организации на отдельные функциональные элементы, каждый из которых имеет четкую конкретную задачу и обязанности. Такая структура типична для средних фирм или организаций, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру товаров, действуют в стабильных внешних условиях, и где чаще всего достаточно стандартных управленческих решений.

2. Дивизиональная. Это деление организации на элементы и блоки по видам товаров или услуг, или по группам потребителей, или по регионам, где реализуются товары.

3. Продуктовая. При этой структуре полномочия по производству и сбыту какого-либо товара передается одному руководителю.

Эта структура наиболее эффективна при разработке, освоении производства и организации реализации новой продукции.

4. Региональная. Эта структура обеспечивает наилучшее решение проблем, связанных с учетом особенностей местного законодательства, а так же традиций, обычаев и нужд потребителей. Структура рассчитана, в основном, на продвижение товаров в отдаленные регионы страны.

5. Структура, ориентированная на потребителя. При такой структуре все подразделения объединяются вокруг определенных групп потребителей, которые имеют сходные или специфические потребности. Целью такой структуры является наиболее полное удовлетворение этих потребностей.

6. Проектная. Это временно создаваемая структура для решения какой-то конкретной проблемы, или для осуществления сложного проекта.

7. Матричная. Это структура, которая получается в результате наложения проектной структуры на функциональную, и предполагает принцип <двойного> подчинения (как функциональному руководителю, так и руководителю проекта).

8. Конгломератная. Она предполагает соединение различных подразделений и отделов, работающих функционально, но ориентированных на достижение целей других организационных структур конгломерата. Чаще всего такая структура находит применение в крупных национальных и международных корпорациях.

3. Функция мотивация и понятие стимулирования труда.

Мотивация – процесс побуждения себя и других работать во имя достижения личных и организационных целей. Эффективность деятельности человека зависит от многих сложных факторов, среди которых основную роль играют: четкое понимание цели своей работы, вероятность достижения этой цели и система материальных и моральных стимулов, определяющих за-интересованность работника в его труде. Существует мотивация кнута и пряника. Люди признавали возможность намеренного воздействия на других людей с целью выполнения задач организации. Но постепенно благодаря эффективности в использовании новых технологий и специализации, жизнь среднестатистического человека начала улучшаться.

Чтобы на практике эффективно выполнять функцию мотивации, руководитель должен овладеть современными теориями мотивации с учетом человеческого поведения и механизмов побуждения к тому или иному действию.

Теории мотивации можно разделить на две группы:

1. Содержательные теории мотивации, основывающиеся на идентификации внутренних побуждений личности и потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

2. Процессуальные теории мотивации базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания.

Содержательные теории мотивации базируются на идентификации внутренних факторов, т.е. потребностей, заставляющих людей поступать тем или иным образом. Чтобы понять суть содержательной или процессуальной теории мотивации, необходимо разобраться в двух фундаментальных концепциях: потребности и вознаграждение.

Для понимания теорий мотивации необходимо уяснить смысл главных понятий – «потребности» и «вознаграждения».

Потребность – ощущение недостатка чего-либо. Первичные и вторичные потребности. Первичные потребности – это потребности, по природе физиологические и врожденные: потребность в пище и воде, дыхании, сне. Вторичные потребности по своей природе психологические: потребность в успехе, уважении, любви. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно постигаются с опытом. Поскольку индивидуумы накапливают разный опыт, их вторичные потребности различаются больше, чем первичные.

Теория ожидания – наличие активной потребности не является единственным условием для того, чтобы индивидуум имел мотив направить свое поведение на достижение конкретной цели. Ожидания можно рассматривать как оценку человеком вероятности конкретного события. Ожидания в отношении результатов – вознаграждения – это ожидание определённого вознаграждения за определенные достигнутые результаты. Существует также теория справедливости. Она гласит, что люди субъективно определяют соотношение полученного ими вознаграждения затраченным ими усилиям и сравнивают этот коэффициент с показателями других людей, выполняющих аналогичную работу.

Мотивация – это процесс стимулирования индивидуума или группы людей к деятельности, способствующей достижению целей организации; она необходима для внедрения принятых решений и эффективного выполнения работы. Современные теории мотивации базируются на психологических исследованиях.

4. Контроль и корректировка планов

Контроль представляет собой процесс обеспечения достижения фирмой своих целей. Контроль можно разделить на: предварительный контроль, текущий контроль, заключительный контроль.

Предварительный контроль осуществляется до начала работы организации. Он используется в трех отраслях: в области человеческих ресурсов (подбор кадров); материальных ресурсов (выбор поставщиков сырья); финансовых ресурсов (формирование бюджета фирмы).

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ и повседневной деятельности организации, и предполагает регулярную проверку подчиненного персонала, а так же обсуждение возникающих проблем. При этом обязательно необходима обратная связь между подразделениями и верхним управленческим эшелоном фирмы для обеспечения ее успешной деятельности.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа выполнена. Он дает информацию руководителю фирмы для более оптимального планирования и осуществления в дальнейшем аналогичных задач. Поведение сотрудников, ориентированное на наличие контроля, дает более эффективные результаты. Однако, при этом обязательно должны действовать механизмы награждения и наказания. В то же время необходимо избегать чрезмерного контроля, который может раздражать сотрудников и персонал.

Эффективный контроль должен иметь стратегический характер, отражать общие приоритеты фирмы и поддерживать деятельность организации. Конечная цель контроля - это не только возможность выявить проблему, но и успешно решить задачи, поставленные перед организацией. Контроль должен быть своевременным и гибким. Простота и эффективность контроля, и его экономичность являются весьма актуальными. Наличие информационно-управленческой системы в организации способствует повышению

эффективности контроля и планирования деятельности фирмы. Информационно-управленческая система должна содержать информацию о прошлом, настоящем и будущем организации. Эта информация позволяет руководству фирмы принимать оптимальные решения.

5. Принципы управления

Все принципы менеджмента целесообразно сгруппировать в две группы - общие и частные. К общим принципам управления относятся принципы применимости, системности, многофункциональности, интеграции, ориентации на ценности.

Принцип применимости - менеджмент разрабатывает своего рода руководство к действию для всех работающих в фирме сотрудников.

Принцип системности - менеджмент охватывает всю систему с учетом внешних и внутренних взаимосвязей, взаимозависимостей и открытости собственной структуры или системы в целом.

Принцип многофункциональности - менеджмент охватывает различные аспекты деятельности: материальные (ресурсы, услуги), функциональные (организация труда), смысловые (достижение конечной цели).

Принцип интеграции - внутри системы должны интегрироваться различные способы отношений и взгляды сотрудников, а вне фирмы может происходить разделение на свои миры.

Принцип ориентации на ценности — менеджмент включен в общественный окружающий мир с определенными представлениями о таких ценностях, как гостеприимство, честные услуги, выгодное соотношение цен и услуг и т.п. Все это необходимо не только учитывать, но и строить свою деятельность, неукоснительно соблюдая названные общие принципы.

В отечественной теории управления частные принципы управления народным хозяйством были сформулированы еще В.И. Лениным и многие из них не потеряли значения и в наши дни, а в рыночной экономике значимость их неизмеримо возросла.

Основным частным принципом менеджмента является принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении. Проблема сочетания централизации и децентрализа-

ции в менеджменте состоит в оптимальном распределении (делегировании) полномочий при принятии управленческих решений

Принципы сочетания централизации и децентрализации предполагают необходимость умелого использования единоначалия и коллегиальности в управлении. Сущность единоначалия состоит в том, что руководитель конкретного уровня управления пользуется правом единоличного решения вопросов, входящих в его компетенцию. По сути, это предоставление менеджеру организации широких полномочий, необходимых ему для выполнения возложенных на него функций управления, реализации персональной ответственности.

Коллегиальность предполагает выработку коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений.

Соблюдение правильного соотношения между единоначалием и коллегиальностью составляет одну из важнейших задач управления, от правильности, решения которой во многом зависит его эффективность и действенность.

Принцип научной обоснованности управления предполагает научное предвидение, планируемые во времени социально-экономические преобразования организации. Основное содержание этого принципа заключается в требовании, чтобы все управленческие действия осуществлялись на базе применения научных методов и подходов.

Научная обоснованность управления означает не только использование науки при выработке и реализации управленческих решений, но и глубокое изучение практического опыта, всестороннее изучение имеющихся резервов. Цель состоит в превращении науки в высокопроизводительную силу.

Суть принципа плановости заключается в установлении основных направлений и пропорций развития организации в перспективе. Планированием пронизаны (в виде текущих и перспективных планов) все звенья организации. План рассматривается как комплекс экономических и социальных задач, которые предстоит решить в будущем.

Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности предполагает, что каждый подчиненный должен выполнять возложенные на него задачи и периодически отчитываться за их выполнение. Каждый в организации наделяется конкретными

правами, несет ответственность за выполнение возложенных на него задач.

Принцип частной автономии и свободы предполагает, что все инициативы исходят от свободно действующих экономических субъектов, выполняющих управленческие функции по своему желанию в рамках действующего законодательства. Свобода хозяйственной деятельности представляется как профессиональная свобода, свобода конкуренции, свобода договоров и т.п.

Принцип иерархичности и обратной связи заключается в создании многоступенчатой структуры управления, при которой первичные (нижний уровень) звенья управляются своими же органами, находящимися под контролем органов руководства следующего уровня. Те в свою очередь подчиняются и контролируются органами следующего уровня. Соответственно цели перед низшими звеньями ставятся органами более высокого по иерархии органа управления.

Постоянный контроль за деятельностью всех звеньев организации осуществляется на основе обратной связи. По сути, это сигналы, выражающие реакцию управляемого объекта на управляющее воздействие. По каналам обратной связи информация о работе управляемой системы непрерывно поступает в управляющую систему, которая имеет возможность корректировать ход управленческого процесса.

Суть принципа мотивации такова: чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, рассматривают ее с учетом непредвиденных обстоятельств, интегрируют по элементам организации, тем эффективнее будет программа мотиваций.

Одним из важнейших принципов современного менеджмента является демократизация управления - участие в управлении организацией всех сотрудников. Формы такого участия различны: долевая оплата труда; денежные средства, вложенные в акции; единое административное управление; коллегиальное принятие управленческих решений и т.п.

Согласно принципу государственной законности системы менеджмента организационно-правовая форма фирмы должна отвечать требованиям государственного (федерального, национального) законодательства.

Принцип органической целостности объекта и субъекта управления предполагает управление как процесс воздействия

субъекта управления на объект управления. Они должны составлять единую комплексную систему, имеющую выход, обратную связь и связь с внешней средой.

Принцип устойчивости и мобильности системы управления предполагает, что при изменении внешней и внутренней среды организации система менеджмента не должна претерпевать коренных изменений. Устойчивость определяется прежде всего качеством стратегических планов и оперативностью управления, приспособляемостью системы менеджмента прежде всего к изменениям во внешней среде.

Вопросы:

1. Сущность и типы планирования.
2. Что представляет собой структура управления?
3. В чем сущность функции организация?
4. Перечислите методы мотивации и стимулирования труда.
5. Раскройте сущность и назначения контроля.
6. Дайте характеристику этапам контроля.
7. Расскажите о взаимосвязи контроля с планированием.

Тема 1.5. Сущность управленческого решения

1. Природа управленческого решения
 2. Отличие управленческих решений
 3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям
 4. Факторы, оказывающие влияние на управленческие решения
-
1. Природа управленческого решения

Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации. Акт, направленный на разрешение проблемной ситуации.

Управленческие решения служат составной частью любой функции процесса управления и пронизывают всю управленческую деятельность – от формулировки цели до момента ее достижения. Решение – основной продукт труда менеджера. От эффективности управленческих решений зависит успех дела. Поэтому каждое

управленческое решение должно быть научно обосновано и своевременно принято, соответствовать ситуации и законодательным актам, отвечать объективным условиям развития предприятий торговли, обеспечивать наиболее полное достижение поставленной цели и рациональное использование ресурсов.

Управленческие решения реализуются в форме приказа, распоряжения, указания, инструкции, деловой беседы, контракта, плана, положения, правила и т.п.

Управленческие решения считаются качественными, если отвечают перечисленным требованиям:

- 1) Минимальное число корректировок.
- 2) Научная обоснованность, компетентность (управленческое решение должно быть принято на основе достоверной информации о состоянии объекта с учетом тенденций развития).
- 3) Полномочность (управленческое решение должно быть принято органом или лицом, имеющим право принять его).
- 4) Строгая ответственность (непротиворечивость) – управленческие решения не должны противоречить друг другу.
- 5) Своевременность (оперативность) – задержка решения снижает эффективность управления.
- 6) Конкретность (исключают разночтения, точные, ясные, помогают лучше усвоить другие требования, лаконичные и простые в формулировке).
- 7) Сбалансированность прав и обязанностей менеджера, принимающего решение – ответственность должна быть равна полномочиям.
- 8) Единство распорядительства (решение должно исходить от непосредственного руководителя).
- 9) Экономичность, эффективность, оптимальность – эффективность – обеспечить достижение намеченных в решении целей при оптимальных затратах ресурсов – в этом суть экономичности. Если соблюдена прямая зависимость между целями, средствами и ресурсами, то принятое решение будет оптимальным.
- 10) Комплексность – учет всех факторов, благоприятных и неблагоприятных, относящихся к решаемой проблеме; рациональное использование логического мышления и интуиции принимающего решение лица, математических методов и вычислительной техники при формировании и выборе решения.

11) Реальность – управленческое решение должно разрабатываться и приниматься с учетом возможностей организации, ресурсы должны быть достаточными для его реализации.

Управленческие решения рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

В каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой деятельности, её структурой, внутренней культурой и так далее. Тем не менее, существует общая технология процесса принятия решений.

Она используется в любой организации и проходит 3 стадии:

1. *Подготовка решения.* На этой стадии проводится анализ ситуации, включающий поиск, сбор и обработку информации, выявляются и формулируются проблемы, требующие решения.

2. *Принятие решения.* Осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, отбор критериев выбора оптимального решения, выбор и принятие наилучшего решения.

3. *Реализация решения.* Принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и даётся оценка полученного результата от выполнения решения.

Этапы принятия рационального решения:

1. *Диагностика проблемы.* Основным элементом каждого процесса принятия решения является проблема, которая всегда связана с совокупностью условий или факторов, которые создают определённую ситуацию, оказывающую влияние на деятельность организации. Проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Как проблему можно рассматривать потенциальную возможность (например, активный способ повышения эффективности работы). Первая фаза диагностики проблемы – осознание и установление причин затруднений или имеющихся возможностей (обычно этими причинами бывают – низкие прибыль, сбыт, производительность и качество, высокие издержки, многочисленные конфликты в организации и большая текучесть кадров).

Пример: часто неразлучны чрезмерные издержки и низкая прибыль.

Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю информацию.

2. *Формулировка ограничений и критериев принятия решения.* Когда руководитель диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен оценить реальные возможности организации, определить суть ограничений и только потом выявлять альтернативы. Ограничения варьируются и зависят от ситуации и конкретных руководителей.

Общие ограничения:

- нехватка средств;
- недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт;
- неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам;
- потребность в новых технологиях (дорогая технология);
- острая конкуренция;
- законы и этические соображения;
- пределы полномочий менеджера.

В дополнение к ограничениям, руководитель должен определить стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативы, их принято называть критериями принятия решений.

Пример: выбор поставщика хлеба. Критерий стоимости – не дороже 10 рублей; критерий экономичности – расходы на транспорт не более 50 рублей; критерий вместимости машины; критерий качества.

3. *Определение альтернатив.* На третьем этапе – формулирование набора альтернатив. Выбирают решение, которое позволит снять проблему. Требуется глубокий анализ каждого приемлемого варианта решения. Если вернуться к нашему примеру, то вы теперь стоите перед выбором нескольких поставщиков, которые, по вашему мнению, удовлетворяют вашим критериям. Отобрав альтернативы, необходимо их оценить.

4. *Оценка альтернатив:*

- Определяются достоинства и недостатки каждого варианта, и возможные общие последствия.

- Каждую альтернативу сравнивают со стандартом. Если какая – либо из них не может удовлетворить одному или нескольким вами установленным критериям, её дальше нельзя рассматривать как реалистичную альтернативу.

В бизнесе прибыль – неизменная потребность и высший приоритет, поэтому решения можно представить в денежном выражении и в виде оценки их воздействия на прибыль. Немаловажно при оценке возможных альтернатив спрогнозировать результат на будущее.

5. *Выбор альтернативы.* Менеджер выбирает альтернативу с наиболее благоприятными последствиями, то есть оптимальное решение. Принятое решение оформляется в виде документа или устного распоряжения: приказа, протокола, постановления, акта, инструкции.

6. *Реализация принятого решения.* Реальная ценность управленческого решения становится очевидной только после его осуществления. Уровень эффективности осуществления управленческого решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает. Необходимо убеждать тех, кто будет исполнять решение, что оно является правильным. Но подход вроде «прав я или не прав, но начальник я», сегодня в мире образованных людей не срабатывает. Шансы на эффективную реализацию возрастают, когда причастные к решению проблемы люди вносят свою лепту и верят в то, что делают.

7. *Контроль за ходом реализации решения.* Происходит измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с ожидаемыми. Устанавливается обратная связь между управляющей и управляемой подсистемами. Происходит корректировка (выявляются отклонения и вносятся поправки).

2. Отличие управленческих решений

Управленческому решению присущи как черты, свойственные всем решениям, принимаемым человеком независимо от сферы деятельности (наличие выбора осознанного и целенаправленного), так и особенные черты, характерные именно для решений, принимаемых в процессе управления.

Управленческое решение:

- формирует управляющее воздействие, связывая таким образом, субъект и объект управления;

- становится результатом творческой мыслительной деятельности человека, в основе которой лежат познание и сознательное использование объективных законов, привлечение личного опыта;

- определяет круг действий субъекта и объекта управления для достижения общих целей данной системы, т.е. ведет к действию, практическим результатам.

Таким образом, *управленческое решение* — это творческий акт целенаправленного воздействия субъекта управления на объект, основанный на знании объективных законов и опыте и ведущий к практическим результатам.

Определить управленческое решение как творческий акт позволяет то обстоятельство, что выработка и принятие решения — это оригинальный процесс даже в случае использования для выработки формальных моделей, так как полученный с помощью модели вариант решения не окончателен. Перед утверждением полученного варианта и передачей на исполнение его обсуждают и анализируют с точки зрения факторов, не учтенных в формальном описании проблемы.

Указывая, что в ходе процесса выработки и реализации решения менеджер осознанно (творчески) применяет свои научные знания и опыт на практике, мы тем самым отмечаем наличие субъективного момента, от которого не свободно ни одно решение, принимаемое человеком.

Ошибки, которые не следует допускать при принятии решений:

1. Отодвигать принятие решения, пока для подготовки не останется времени (необдуманное решение);
2. Закрывать глаза на возможные последствия или не думать о них («слепое» решение);
3. В качестве критерия использовать свою выгоду, не беспокоиться о других. (эгоистическое решение);
4. Решать только по вдохновению («гениальное» решение);
5. Решать на основе симпатий, настроений, отбрасывая рациональные соображения (эмоциональное решение);
6. Считать себя непогрешимым и отказываться от советов («самодовольное» решение);
7. Не желать учиться на ранее принятых решениях, совершая одни и те же ошибки («упрямое» решение).

3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям

Основными требованиями, предъявляемыми к управленческому решению, являются следующие:

1. *Целевая направленность*, т.е. решение должно преследовать достижение определенной цели.

2. *Обоснованность*, т.е. принимаемое решение должно отражать объективные закономерности развития объекта и системы управления им. Решение, противоречащее этим закономерностям, будет пассивно или активно отторгаться, что требует дополнительного расхода ресурсов и, соответственно, замедлит развитие организации.

3. *Компромиссность*. Необходимость этого требования исходит из того, что управленческие решения практически всегда имеют негативные последствия, т.е. невозможно принять решение, полностью удовлетворяющее организацию, руководителя и всех работников. И с этой точки зрения важно иметь в виду перспективную эффективность принимаемого решения. Например, принимая решение о пожизненном найме работников руководство предприятия понимает, что неизбежны дополнительные затраты на заработную плату, особенно в условиях экономических кризисов, но считает, что сохранение лояльности работников и поддержание корпоративного духа будет, в долгосрочной перспективе, выгоднее для предприятия.

Именно умение принимать решения, видя их недостатки, но не позволяя им парализовать собственную волю, отличают эффективного руководителя. Эти люди понимают, что принятие пусть неэффективного решения, лучше, чем непринятие решения вообще. Вместе с тем бывают ситуации, когда из-за недостатка информации именно непринятие решения становится единственно верным способом поведения. В этом случае руководитель возлагает больше надежды на саморегуляцию организации, чем на собственную инициативу.

4. *Своевременность*. Это означает, что с момента возникновения проблемной ситуации до момента принятия решения в объекте управления не должно произойти необратимых изменений, делающих решение ненужным.

5. *Соответствие полномочиям лица*, принимающего решения (ЛПР), что является необходимым условием директивности приня-

того решения. Этот момент достаточно важен еще и потому, что, принимая решение, руководитель берет на себя ответственность за его последствия. Превышение полномочий создает предпосылку невыполнения решения. С другой стороны, руководитель не должен принимать решения, входящие в компетенцию нижестоящих менеджеров, поскольку это приводит к снижению инициативности подчиненных.

6. *Непротиворечивость и согласованность* с принципами управления и ранее принятыми решениями, поскольку ни одно решение не реализуется изолировано, а дополняет другие решения.

7. *Экономичность и эффективность*. Требование эффективности заключается в обеспечении достижения намеченных целей. При этом важно, чтобы цель была достигнута при минимальных затратах и издержках, что делает решение экономичным.

4. Факторы, оказывающие влияние на управленческие решения.

На процесс принятия и реализацию решения влияют следующие факторы:

- ценностные ориентации руководителя (перекос в сторону экономики, политики и науки в противовес социальным и этическим аспектам; либо он считает приоритетным получение прибыли, либо на первое место выступает человеческий фактор и так далее);
- опыт;
- компетентность;
- способность к риску;
- поведенческие факторы;
- личностные пристрастия;
- барьеры восприятия информации.

Вопросы:

1. Перечислите стадии принятия управленческих решений.
2. Перечислите этапы рационального решения проблемных ситуаций.
3. Какие факторы влияют на процесс принятия и реализации решений?
4. В чем проявляются отличительные особенности управленческих решений?
5. Перечислите ошибки при принятии управленческих решений.

Тема 1.6. Система методов управления

1. Экономические методы управления
2. Организационно-распорядительные методы управления
3. Социально – психологические методы управления

1. Экономические методы управления

Методы управления - совокупность способов и средств воздействия управляющего субъекта на объект управления для достижения определенных целей. Метод управления характеризует законченный акт воздействия на объект управления. Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности. Различают *организационные, экономические и социально-психологические* методы управления. В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания. Так или иначе, но все методы управления органически дополняют друг друга и находятся в постоянном динамическом равновесии. Направленность методов управления всегда одна и та же - они направлены на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности.

Экономические методы - это способы воздействия на имущественные интересы отдельных людей и их объединений. Они не только по-прежнему сохраняют свое приоритетное положение в системе методов, но в условиях рыночной экономики действительно выполняют роль базовых способов влияния на поведение людей, активизируют их труд, повышают деловую активность предприятий.

В основе этих методов находятся объективные экономические законы, специфические законы рыночной экономики, а также принципы вознаграждения за труд, имеющие определенные особенности в каждой фирме. Суть экономических методов состоит в том, чтобы, используя экономические стимулы, активизировать деятельность каждого работника в нужном направлении и в то же время способствовать наращиванию экономического потенциала предприятия (фирмы, коллектива и т.п.) в целом.

1) *планирование* - разработка планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств его достижения, включает принятие плановых решений уполномоченными на то органами или лицами;

2) *коммерческий расчет* является методом ведения хозяйства, основанным на соизмерении затрат предприятия на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объем продаж, выручка), полном возмещении расходов на производство за счет полученных доходов, обеспечении рентабельности производства, экономном расходовании ресурсов и материальной заинтересованности работников в результатах труда. Он позволяет сочетать интересы предприятия с интересами подразделений и отдельных работников;

3) *балансовый метод* предполагает тщательный и всесторонний анализ экономических процессов:

- материальные балансы - балансы топлива, электрооборудования, строительных материалов, балансы производственных мощностей;

- трудовой - баланс наличия и использования трудовых ресурсов, составленный с учетом их пополнения и выбытия, сферы занятости, производительности труда;

- финансовый - баланс денежных доходов и расходов;

4) *кредитование* предусматривает создание условий, побуждающих предприятия рационально использовать кредиты, своевременно и полностью производить расчеты с банком, бюджетом и поставщиками;

5) рыночное *ценообразование* является регулятором товарно-денежных отношений и важным экономическим инструментом в соизмерении доходов и расходов, цены и себестоимости продукции;

6) *прибыль* - главный итог эффективной деятельности предприятия, источник дальнейшего самофинансирования и роста жизненного уровня работников;

7) *оплата труда* является основным мотивом трудовой деятельности и денежным измерителем стоимости рабочей силы. Она обеспечивает связь между результатами труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации;

8) *премия* определяет индивидуальный вклад работников в конечные результаты производства в конкретные периоды времени, она напрямую связывает результаты труда каждого подразделения и работника с главным экономическим критерием предприятия - прибылью.

Это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). При этом следует учесть, что кроме сугубо личных целей участник процесса преследует и общественные, и групповые цели. В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы.

2. Организационно-распорядительные методы управления

Это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

К числу организационных методов относят:

- организационное проектирование,
- регламентирование,
- нормирование.

При этом не указываются конкретные лица и конкретные даты исполнения.

При распорядительных методах (приказ, распоряжение, инструктаж) указываются конкретные исполнители и сроки выполнения. Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям. Обычно распорядительные методы основываются на организационных.

Сущность организационного регламентирования состоит в установлении правил, обязательных для выполнения и определяющих содержание и порядок организационной деятельности (положение о предприятии, устав фирмы, внутрифирменные стандарты, положения, инструкции, правила планирования, учета и т.д.).

Организационное нормирование включает нормы и нормативы расходов ресурсов в процессе деятельности фирмы.

Регламентирование и нормирование являются базой организационного проектирования новых и действующих фирм.

Распорядительные методы реализуются в форме:

- приказа,
- постановления,
- распоряжения,
- инструктажа,
- команды,
- рекомендации.

Управление производством осуществляется на основе правовых норм, которые касаются организационных, имущественных, трудовых и иных отношений в процессе производства.

3. Социально-психологические методы управления

Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления. К ним относятся: моральное поощрение, социальное планирование, убеждение, внушение, личный пример, регулирование межличностных и межгрупповых отношений, создание и поддержание морального климата в коллективе.

Мотивация исполнителя

Предпосылки успешной активной работы по исполнению заключаются в возможностях исполнителей:

- знать (информация о целевых установках или мероприятиях, по которым принято решение),
- смель (эти установки и мероприятия должны быть "допустимыми" для исполнителей, в том числе не нарушать юридических и этических норм),
- мочь (исполнители должны иметь средства для выполнения порученного),
- хотеть (они должны быть мотивированы). Под мотивом понимают побуждение человеческого поведения, базирующееся на субъективных ощущениях недостатков или личных стимулов. Мотивы человеческого поведения имеют определенную иерархию (она обычно называется "пирамидой Маслоу"

Прежде всего, следует обеспечить сотрудника:

- возможностями выполнить работу,
- определить его рамки действий,

- четко сформулировать цели и задачи,
- создать окружение, способствующее выполнению задачи (предоставить средства, необходимую информацию, сформировать организацию, использовать стиль управления, основанный на сопричастности исполнителей).

Мотивационное управление концентрируется:

- на влиянии на состояние мотивации (степени идентификации сотрудника с фирмой, формировании его мотивов),
- чувстве его собственного достоинства (уважения как личности, сообщения о его значении для фирмы, ожиданиях результатов от его деятельности);
- приведении мотивов в действия (обсуждаются личные интересы и возможности сотрудника);
- усилении мотивов;
- оценке работы и аттестация (пересмотр зарплаты, рост, дополнительные выгоды);
- удовлетворении потребностей;
- обеспечении процесса мотивации.

Хорошая работа по мотивации сотрудников ведет:

- к увеличению оборота и прибыли;
- улучшению качества изделий;
- более творческому подходу и активности во внедрении достижений НТП;
- повышенному притоку сотрудников;
- повышению их работоспособности;
- большей сплоченности и солидарности;
- уменьшению текучести кадров;
- улучшению репутации фирмы.

Вопросы:

1. Перечислите признаки экономических методов управления
2. Раскройте сущность организационно – распорядительных методов управления.
3. Значение социально – психологических методов управления.

Тема 1.7. Деловое общение. Управленческое общение его функции и назначения

1. Общение как социально-психологическая категория
2. Коммуникативная культура в деловом общении
3. Виды делового общения
4. Управление деловым общением

1. Общение как социально-психологическая категория

Общение - многоплановый процесс развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной жизнедеятельности; обмен информацией и эмоциями.

В едином процессе общения выделяют три стороны:

- перцептивную (восприятие);
- коммуникативную (обмен информацией);
- интерактивную (взаимодействие общающихся).

Перцептивная сторона общения означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установления на этой почве взаимопонимания. В процессе восприятия формируется представление о намерениях, мыслях, способностях, установках, культуре. В этом процессе человек осознает себя через *механизмы перцепции*, к которым относятся:

1. познание и понимание людьми друг друга (идентификация, стереотипизация, эмпатия, аттракция);
2. познание самого себя в процессе общения (рефлексия);
3. прогнозирование поведения партнера по общению (каузальная атрибуция).

Идентификация - это способ познания другого человека, при котором предположение о его внутреннем состоянии строится на основе попыток поставить себя на место партнера по общению.

Стереотипизация - это восприятие партнера на основе некоего стереотипа, т. е. прежде всего как представителя определенной социальной группы.

Эмпатия- это эмоциональное сопереживание другому человеку. Она основана на умении правильно представить себе, что происходит в душе другого человека, что он переживает, как оценивает окружающий мир.

Аттракция (привлечение) - форма познания другого человека, основанная на формировании устойчивого позитивного чувства к нему. Понимание партнера по общению возникает благодаря фор-

мированию привязанности к нему, дружескому или более глубокому интимно-личностному отношению.

Рефлексия - это механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять, как он воспринимается партнером по общению.

Каузальная атрибуция - механизм интерпретации поступков и чувств другого человека (стремление к выяснению причин поведения субъекта).

Восприятие - процесс контролируемый. Управление восприятием партнера происходит со ситуации, которые «запускают» соответствующие механизмы социального восприятия, т. е. самоподачи.

Самоподача – с помощью привлечения внимания особенностям своего внешнего облика, поведения или представления.

Коммуникативная сторона общения предполагает обмен информацией, увязанной с конкретным поведением собеседников. Особую роль для каждого участника общения играет значимость информации, единая система кодирования. Но люди не всегда понимают друг друга в силу социальных, политических, возрастных особенностей. В результате возникают коммуникативные барьеры (барьеры общения) – препятствия и сложности в общении, которые служат причиной непонимания собеседников, могут создавать предпосылки конфликтного поведения.

Виды барьеров общения:

1. *социальные* - создаются различиями между партнерами (социальными, политическими, религиозными, профессиональными и пр.);

2. *психологические* - возникают вследствие индивидуальных психологических особенностей общающихся или в силу сложившихся между ними психологических отношений.

Выделяют три формы барьеров общения:

1. *барьеры непонимания:*

- фонетический барьер (невнятная быстрая или медленная речь, речь-скороговорка, речь с большим количеством звуков-паразитов);

- стилистический барьер (несоответствие стиля речи коммуникатора и ситуации общения или стиля общения и актуального психологического состояния партнера по общению);

- семантический барьер (различие в системах значений слов);

- логический барьер (сложная и непонятная или неправильная логика рассуждений, доказательств);

2. *барьеры социально-культурного различия* (социальные, политические, религиозные и профессиональные различия, приводящие к разной интерпретации понятий, употребляемых в процессе общения);

3. *барьеры отношений* (неприязнь, недоверие к коммуникатору, которое распространяется на передаваемую им информацию).

Интерактивная сторона - общения заключается в организации взаимодействия между индивидами, т. е. в обмене не только знаниями и идеями, но и действиями.

В зависимости от мотивов участников взаимодействие может происходить **в формах**: сотрудничество; противоборство; уклонение от взаимодействия; однонаправленное содействие; контрастное взаимодействие; компромиссное взаимодействие.

2. Коммуникативная культура в деловом общении

Коммуникативная культура - это знания, умения, навыки в области организации взаимодействия людей в деловой сфере, позволяющие устанавливать психологический контакт с деловыми партнерами, добиваться точного восприятия и понимания в процессе общения, прогнозировать поведение деловых партнеров, направлять поведение деловых партнеров к желательному результату. Высокий *уровень коммуникативной культуры* определяется наличием у субъекта общения следующих таких *личностных качеств*, как эмпатия, конкретность, инициативность, открытость и др. Нравственные требования к общению связаны с признанием ценности каждой личности и включают в себя:

Вежливость - это выражение уважительного отношения к другим людям, их достоинству, проявляющееся в приветствиях и пожеланиях, в интонации голоса, мимике и жестах. Антипод вежливости – грубость, в результате которой работники теряют в производительности труда в среднем около 17%.

Корректность - умение держать себя в рамках приличия в любых ситуациях, прежде всего, конфликтных.

Тактичность - чувство меры, границ в общении, превышение которых может обидеть человека, поставить его в неловкое положение.

Скромность в общении означает сдержанность в оценках, уважение вкусов других людей. Антиподами скромности являются высокомерие, развязность, позерство.

Точность выполнения данных обещаний и взятых обязательств. Неточность нередко граничит с аморальным поведением - обманом, ложью.

Предупредительность - это стремление первым оказать помощь, избежать другого человека от неудобств и неприятностей.

Особенности личности позволяет говорить об уникальности индивидуальной коммуникативной культуры и способности к ее развитию в процессе социально-психологического обучения.

3. Виды делового общения

Деловое общение - это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом. Деловое общение отличается от общения в широком смысле тем, что в его процессе ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения.

Функции делового общения: организация совместной деятельности; формирование и развитие межличностных отношений; познание людьми друг друга; информативная, коммуникативная, воспитательная, нравственно-психологическая и др.

Принципы делового общения: гуманизм, демократизм, порядочность, пунктуальность, ответственность и др.

Выделяют три основных стиля общения:

- ритуальный стиль, в соответствии с которым главной задачей партнеров является поддержание связи с социумом, подкрепление представления о себе как о члене общества.

- манипулятивный стиль, при котором к партнеру относятся как к средству достижения внешних по отношению к нему целей.

- гуманистический стиль, предполагает удовлетворение потребности в понимании, сочувствии, сопереживании.

- каждому человеку присущ свой индивидуальный стиль.

Деловое общение реализуется в следующих *основных формах*: деловая беседа, переговоры, спор, совещание, публичное выступление, переписка, поощрение, критика, наказание.

4. Управление деловым общением

Управление общением - это многообразные формы и методы управления взаимодействием людей.

Деловое общение включает в себя умения:

- формулировать цели и задачи общения;
- организовывать общение;
- разбирать жалобы и заявления;
- владеть навыками и приемами, тактикой и стратегией общения;
- вести переговоры, управлять деловым совещанием;
- предупреждать конфликты и разрешать их;
- доказывать и обосновывать, аргументировать и убеждать,
- достигать согласия, вести беседу, дискуссию, диалог, спор;
- осуществлять психотерапию, снимать стресс, чувство страха

у собеседника, управлять его поведением.

Существуют *социально-психологические методы управления общением*:

Заражение - это бессознательное, стихийное принятие личностью определенного психологического состояния.

Внушение - это активное воздействие одного субъекта на другого. Внушение происходит при условиях авторитетности источника внушения, доверия к источнику внушения, отсутствия сопротивления внушающему воздействию.

Подражание - это воспроизводство одним человеком определенных образцов поведения, манеры говорить и т. п. другого человека. Самое массовое проявление подражания - следование моде, держать себя наподобие всевозможных кумиров в молодежной среде.

Убеждение - это целенаправленное воздействие, оказываемое с целью трансформировать взгляды одного человека в систему воззрений другого, является главным методом воздействия на сознательную сферу личности.

Принуждение - это наиболее насильственный метод воздействия на людей, так как предполагает стремление заставить человека вести себя вопреки его желанию и убеждениям.

Вопросы:

1. Что такое управление деловым общением?
2. Раскройте сущность методов управления общением.
3. Раскройте содержание деятельности подразделения организации, осуществляющего функции управления деловым общением.

4. Какие виды коммуникативных барьеров вы знаете? Каковы причины их возникновения?

Тема 1.8. Стили управления

1. Содержание работы руководителя
2. Стил ь управления
3. Эффективность стили я управления

1. Содержание работы руководителя

Всю работу по управлению можно разделить на две части:

- управление деятельностью фирмы,
- управление людьми (персоналом).

Руководитель должен иметь:

- широкое общее представление о положении дел за пределами своего подразделения, осознание изменений во внешней среде и возможностях их использования,
- чуткость к ситуациям внутри и вне фирмы,
- творческий подход и умение мотивировать себя и персонал,
- желание и способность сотрудничать,
- понимание результатов, умение планировать и выполнять планы,
- способность идти на риск,
- способность принимать решения,
- готовность дать оценку полученным результатам и определить программу развития фирмы и ее персоналом.

2. Стил ь управления

Это типичная манера и способ поведения менеджера. Стили могут классифицироваться по разным критериям:

А. Критерий участия исполнителей в управлении.

Наиболее четко здесь различают три стили я:

- авторитарный (единолично менеджер решает и приказывает - сотрудники исполняют),
- сопричастный (сотрудники участвуют в той или иной мере в принятии решений),

- автономный (менеджер играет сдерживающую роль - сотрудники решают сами, обычно большинством)

Авторитарный стиль управления имеет разновидности:

- диктаторский стиль (менеджер все решает сам, сотрудники исполняют под угрозой санкций),
- автократический (менеджер имеет в своем распоряжении обширный аппарат власти),
- бюрократический (авторитет менеджера покоится на формальных иерархических положениях системы),
- патриархальный (менеджер имеет авторитет "главы семьи", сотрудники неограниченно ему доверяют),
- благосклонный (менеджер использует свои неповторимые личные качества и пользуется высоким авторитетом, сотрудники поэтому следят за его решениями).

Сопричастный стиль тоже имеет варианты:

- коммуникационный стиль (менеджер затрудняется в принятии решения и информирует сотрудников, последние задают вопросы, высказывают свое мнение, однако, в конце концов, должны следовать указаниям менеджера),
- консультативный стиль управления (то же самое, но решения принимаются совместно совещательно),
- совместное решение (менеджер выдвигает проблему, указывает ограничения, сотрудники сами принимают решение, менеджер сохраняет право вето).

Б. Классификация стилей управления по преимущественному критерию функций управления:

- управление через инновацию (разработка инновации - как руководящее задание).
- управление с помощью задания цели (На каждом иерархическом уровне задают цели, имеется свобода в методе ее достижения, ограниченная сметой и контролем).

Преимущества: свобода реализации, осуществление личных целей, ответственность за результат.

Недостатки: жесткая система планирования, интенсивный контроль, отсутствие сопричастности сотрудников, издержки на контроль.

- управление через согласование цели (Это смешанная форма управления через задание цели и через сопричастность сотрудников. Сотрудники принимают участие в установлении целей).

Преимущества: согласование целей - лучшее условие их достижения, свобода в реализации, ориентировка на цель, а не на способ, осуществление личных целей в работе, общий контроль, ответственность, сопричастность.

Недостатки: жесткая система планирования, затраты времени на согласования, противоречия с иерархической системой, интенсификация контроля.

- управление через правила решения,
- управление через мотивацию,
- управление через координацию,
- управление только в исключительных случаях (менеджер оставляет за сотрудниками решения, связанные с выполнением задач. Вмешательство происходит в исключительных случаях - особо критические ситуации, игнорирование возможности решения, отклонения от заданных целей).

3. Эффективность стиля управления

Успех стиля управления можно оценивать по воздействию на прибыль и издержки. При оценке надо также использовать критерии, относящиеся к задачам:

- по разработке продукции,
- организации,
- управлению персоналом (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе).

Наконец, применение стилей управления имеет определенные ограничения (правовые, этические, ценности предпринимательства). Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать:

- личные качества (представления о ценностях, самосознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования),
- зависимость от предстоящих задач (содержат ли они творческие или новаторские элементы, степень сформулированности, наличие опыта их решения, решаются ли они планомерно или как вне-

запно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков),

- организационные условия (степень жесткости оргструктуры, централизованное и децентрализованное решение задач, количество инстанций принятия решения, четкость путей информации и связи, степень контроля),

- условия окружающей среды (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная безопасность, господствующие общественные ценности и структуры).

Предпочтительность стиля управления в зависимости от крайних (идеализированных) ситуаций показана в табл 1.

Таблица 1

Характеристики авторитарного и сопричастного стилей управления

Характеристики ситуаций	Стили управления	
	Авторитарный	Сопричастный
Личные качества	Пессимистическое мировоззрение, большая крутизна, стремление к надежности, мало собственной инициативы. Исполнение долга.	Оптимистическое мировоззрение, малая крутизна, готовность к риску, высокая собственная инициатива. Творчество/ инновации
Условия постановки задач	Четко определенные, большой опыт, плановые задания, индивидуализированные задания, давление сроков.	Слабо определенные, малый опыт, импровизированные задания, нет давления сроков.

Организационные условия	Строгая организация, формальные структуры, централизованное распределение, единичная инстанция, вертикальная информация.	«Рыхлая» организация, неформальные структуры, децентрализованное распределение, множественные инстанции, свободная информация.
Условия окружающей среды	Кризисная ситуация, авторитарное доминирование ценностей.	Процветание. Освобожденные ценности

Если такие идеализированные ситуации присутствуют, то возникает воздействие на эффективность управления в соответствии с табл. 2.

Таблица 2

Оценки эффективности различных стилей управления

Критерии эффективности	Стили управления	
	Авторитарный	Сопричастный
Эффективность достижения цели	Обеспечение выживания в случае кризиса. Снижение издержек в условиях дефицита времени. Большие затраты на квалифицированного менеджера. Незаинтересованность сотрудников в экономии средств. Частое отсутствие менеджера.	Использование рыночных шансов через заинтересованных сотрудников. Снижение убытков в отсутствие менеджера. Большие затраты на координацию.
Эффективность выполнения заданий	Быстрые решения. Решения, приближенные к оптимальным. Использование творческого потенциала только менеджера.	Медленное решение. Решение с пониманием дела. Использование творческого потенциала менеджера и сотрудников.

	Четкое распределение ролей. Зависимость от менеджера. Удовлетворенность авторитарно распределенных сотрудников.	Нечеткое распределение ролей. Независимость от менеджера. Удовлетворенность свободно распределенных сотрудников.
Гуманистические факторы	Организационные требования к резерву. Недовольство эмансипированных сотрудников. Стихийность, потеря инициативы сотрудников.	Более высокие требования к резерву менеджеров. Путаница, недовольство среди верящих авторитетам. Заинтересованность, обязательность, инициативность сотрудников.

В результате можно сделать вывод, что поведение менеджера должно соответствовать ситуации, гибкость стиля является важным признаком качества менеджера. Следует не только менять стиль управления, но и создавать соответственные ситуационные условия (формировать ситуацию через подбор кадров, изменять оргструктуры и организацию труда).

Вопросы:

1. Составляющие самоменеджмента
2. Критерии эффективного руководства
3. Сущность стиля управления
4. Виды стилей руководства
5. Критерии оценки стиля руководства

РАЗДЕЛ 2. ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА

Тема 2.1. Сущность, цели и задачи маркетинга

1. Сущность маркетинга и его роль в экономике
2. Состояния спроса и задачи маркетинга
3. Цели и задачи маркетинга

1. Сущность маркетинга и его роль в экономике

Маркетинг - одна из основополагающих дисциплин для профессиональных деятелей рынка, таких, как розничные торговцы, работники рекламы, исследователи маркетинга, заведующие производством новых и марочных товаров и т.п.

Им необходимо знать, как описать рынок и разбить его на сегменты; как оценить нужды, запросы и предпочтения потребителей в рамках целевого рынка; как сконструировать и испытать товар с нужными для этого рынка потребительскими свойствами; как посредством цены донести до потребителя идею ценности товара; как выбрать умелых посредников, чтобы товар оказался широкодоступным, хорошо представленным; как рекламировать и продавать товар, чтобы потребители знали его и хотели приобрести.

Маркетинг - вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

Исходной идеей, лежащей в основе маркетинга, является идея человеческих нужд, где под термином "нужда" - понимается ощущение нехватки человеком чего-либо. Нужды людей многообразны и сложны. Это и физические нужды в пище, одежде, тепле, безопасности, и социальные нужды в духовной близости, влиянии и привязанности; и личные нужды в знаниях и самовыражении. Они являются исходными составляющими природы человека.

Вторая исходная идея маркетинга - потребность.

Потребность - нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида.

Для удовлетворения потребностей производители предпринимают целенаправленные действия для стимулирования желания обладать товарами. Деятель маркетинга не создает нужду, она уже существует. Так, например, производитель информационных систем может считать, что потребителю нужна его информационная

система, в то время как на самом деле потребителю нужна информация. Потребности людей безграничны, а вот ресурсы для их удовлетворения ограничены. Так что человек будет выбирать те товары, которые доставляют ему наибольшее удовлетворение в рамках его финансовых возможностей.

Спрос - это потребность, подкрепленная покупательской способностью. Нетрудно перечислить спрос конкретного общества в конкретный момент времени. Однако спрос - показатель недостаточно надежный, так как он меняется. На смену выбора влияют и изменения цен, и уровень доходов. Человек выбирает товар, совокупность свойств которого обеспечивает ему наибольшее удовлетворение за данную цену, с учетом своих специфических потребностей и ресурсов.

Человеческие нужды, потребности и запросы удовлетворяются товарами. Под товаром мы будем понимать то, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления.

Производитель товара должен отыскивать потребителей, которым они хотят продавать товар, выяснить их потребности, а затем создавать товар, как можно полнее удовлетворяющий их потребности.

Обмен - это основное понятие маркетинга как научной дисциплины. Маркетинг только тогда имеет место, когда люди решают удовлетворить свои нужды и запросы посредством обмена. *Обмен* - это акт получения от кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен.

Сделка - это основная единица измерения в сфере маркетинга.

Сделка - это коммерческий обмен ценностями между двумя сторонами, она предполагает наличие нескольких условий:

1. Наличие двух ценностно-значимых объектов;
2. Согласованных условий ее осуществления;
3. Согласованного времени совершения;
4. Согласованного места проведения.

Рынок - это совокупность существующих и потенциальных покупателей товара. В развитом обществе рынок - это не обязательно какое-то физическое место для осуществления сделок. При наличии современных средств связи и транспорта обмен осуществляется через рекламу, телевидение, систему интернет и т.п. без вступления в физический контакт с покупателями.

Маркетинг - это завершающее понятие цикла рынка, это работа с рынком для осуществления обменов, цель которых удовлетворение человеческих нужд и потребностей.

Процесс обмена требует работы: это поиск покупателей, выявления их нужды, проектирование соответствующих товаров, продвижение их на рынок, складирование, перевозка, ценообразование, организация сервиса, рекламирование.

Роль маркетинга в экономике - повышение ее торгово-операционной эффективности. На современном этапе маркетинг понимается как выражение ориентированного на рынок управленческого стиля мышления, способного не только реагировать на развитие рыночной обстановки, но и самому изменять параметры окружающей среды, обеспечивая выход на рынок, расширение рынка, обеспечение безопасности рынка.

2. Состояния спроса и задачи маркетинга

Спрос бывает: отрицательный, отсутствующий, скрытый, падающий, нерегулярный, полноценный, чрезмерный, нерациональный.

1. *Отрицательный спрос* вызван негативным отношением покупателей к товару или услугам. Задача маркетинга в этих условиях проанализировать, почему рынок испытывает неприязнь к товару, и может ли программа маркетинга изменить негативное отношение к товару посредством его переделки, снижения цен и более активного стимулирования.

2. *Отсутствие спроса*. Целевые потребители могут быть не заинтересованы в товаре или безразличными к нему. Задача маркетинга - отыскать способы увязки присущих товару выгод с естественными потребностями и интересами человека.

3. *Скрытый спрос* - это когда многие потребители не могут удовлетворить свои желания с помощью предлагаемых на рынке товаров и услуг, (безвредные сигареты, более экономичные автомобили). Задача маркетинга - оценить величину потенциального рынка и создать эффективные товары и услуги, способные удовлетворить спрос.

4. *Падающий спрос*. Задача маркетинга проанализировать причины падения спроса и определить, можно ли снова стимулировать

сбыт путем отыскания новых целевых рынков, изменения характеристик товара и т.п.

5. *Нерегулярный спрос* (колебания на сезонной, ежедневной и даже почасовой основе): - часы пик на транспорте, перегрузка музеев в выходные дни. Задача маркетинга - изыскать способы сгладить колебания в распределении спроса по времени с помощью гибких цен, мер стимулирования и других приемов побуждения.

6. *Полноценный спрос*. Такой спрос обычно имеет место тогда, когда организация удовлетворена своим торговым оборотом.

Задача маркетинга - поддержать существующий уровень спроса, несмотря на меняющиеся потребительские предпочтения и усиливающуюся конкуренцию.

7. *Чрезмерный спрос* - это, когда уровень спроса выше, чем возможность его удовлетворить. Задача маркетинга, именуемого в данном случае "демаркетингом", - изыскать способы временного или постоянного снижения спроса, а не его ликвидации.

8. *Нерациональный спрос*, т.е. спрос на вредные для здоровья товары и услуги; сигареты, алкогольные напитки, наркотики и т.п. Задача маркетинга - убедить таких любителей отказаться от таких привычек.

3. Цели и задачи маркетинга

Цели маркетинга:

Максимально высокое потребление, достижение максимальной потребительской удовлетворенности, предоставление максимально широкого выбора, максимальное повышение качества жизни.

Эти цели решает маркетинговый цикл, который включает: маркетинговые исследования, маркетинговый синтез, стратегическое планирование, оперативное планирование и реализацию планов, контроль и информационное обеспечение.

Задачи маркетинга:

1. Исследование, анализ и оценка нужд реальных и потенциальных потребителей продукции фирмы в областях, интересующих фирму.

2. Маркетинговое обеспечение разработки новых товаров и услуг фирмы.

3. Анализ, оценка и прогнозирование состояния и развития рынков, на которых оперирует или будет оперировать фирма, включая исследование деятельности конкурентов.

4. Формирование ассортиментной политики фирмы.

5. Разработка ценовой политики фирмы.

6. Участие в формировании стратегии и тактики рыночного поведения фирмы, включая разработку ценовой политики.

7. Сбыт продукции и услуг фирмы.

8. Коммуникации маркетинга.

9. Сервисное обслуживание.

Вопросы:

1. Опишите роль маркетинга в экономике.

2. Что такое спрос, какие виды спроса существуют?

2. В чем заключаются цели маркетинга?

3. перечислите задачи маркетинга.

Тема 2.2. Методы распределение товаров и услуг

1. Задачи распределения

2. Каналы распределения

3. Физическое распределение (товародвижение)

4. Выбор мест деятельности

5. Оптовая торговля

6. Розничная торговля

1. Задачи распределения

На стратегическом уровне производитель делает выбор между прямым сбытом и сбытом с включением промежуточных звеньев, таких, как оптовая и розничная торговля.

На тактическом уровне решаются следующие задачи:

- работа со старыми клиентами и привлечение новых клиентов;

- получение заказов;

- организация выполнения заказов и поставки;

- максимально быстрое получение оплаты за продукцию и услуги. Кроме того, имеется еще ряд конкретных проблем физического распределения.

Они заключаются в поиске компромисса между уровнем сервиса поставки для клиентов и затратами на поддержание этого сервиса. Для решения задач распределения широкого плана необходимы компьютерные информационные системы, которые способны свести воедино спрос и предложение. Еще один решающий шаг вперед связан с внедрением интегрированных систем учета информации о товарах в торговле. Точный учет товаров по артикулам при получении (через накладные) заставляет осуществлять непрерывное наблюдение за состоянием товарных запасов и получать информацию в течение нескольких секунд.

2. Каналы распределения

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

1. Исследовательская работа - сбор информации, необходимой для планирования и обеспечения обмена.
2. Стимулирование сбыта - создание и распространение увещательных коммуникаций о товаре.
3. Установление контактов - налаживание и поддержание связи с потенциальными покупателями.
4. Приспособление товара - подгонка товаров под требования покупателей. Это касается таких видов деятельности, как производство, сортировка, монтаж и упаковка.
5. Проведение товаров - попытка согласования цен и прочих условий для последующего осуществления акта передачи собственности или владения.
6. Организация товародвижения - транспортировка и складирование товаров.
7. Финансирование - изыскание и использование средств для покрытия издержек по функционированию канала.
8. Принятие риска - принятие на себя ответственности за функционирование канала.

Выполнение первых пяти функций способствует заключению сделок, а оставшихся трёх - завершению уже заключенных сделок.

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

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

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

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

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

Канал товародвижения, содержащий нулевой уровень, относится к прямому типу

Ценовая политика в основном связана со скидками, которые участники сбыта получают за выполнение торговых функций, массовые закупки, платёж наличными, а также с размерами комиссионных.

Условия продажи определяют цену и гарантии качества, условия оплаты и транспортировку, компенсации за непродаваемую продукцию и скидки за возврат. Особо важна гарантия против снижения цен. Она защищает участников сбыта от выплаты высокой цены за товар, который затем другими фирмами продаётся дешевле. Если цены снижаются, то первоначальный покупатель получает компенсацию, так что продукция стоит для него столько же, сколько и для конкурентов. В противном случае он не сможет установить те же цены, которые для потребителей определяют конкуренты.

Система сбыта товаров - ключевое звено маркетинга и своего рода финишный комплекс во всей деятельности фирмы по созданию, производству и доведению товара до потребителя. Собственно, именно здесь потребитель либо признаёт, либо не признаёт все усилия фирмы полезными и нужными для себя и соответственно покупает или не покупает её продукцию или услуги.

Под торговлей понимается всё множество каналов сбыта. Условно структуру торговли потребительскими товарами можно разделить на две подсистемы: собственно торговую и обеспечивающую. Первая представлена оптовой и розничной сетью, вторая инфраструктурой, обеспечивающей товародвижение.

3. Физическое распределение (товародвижение)

Товародвижение – деятельность по планированию, по претворению в жизнь и контролю за физическим перемещением материалов и готовых изделий от мест их происхождения к местам использования с целью удовлетворения нужд потребителей и выгодой для себя.

На выбор транспортного средства влияет сумма затрат на транспортировку, хранение, упаковку и управление распределением. К этому могут добавиться потери от невыполнения договоров.

4. Выбор мест деятельности

Рассмотрим критерии выбора мест деятельности, т.к. оно играет важную роль для организации распределения продукции. Расположение предприятий определяется, в первую очередь, техническими требованиями и условиями, например, наличием и возможностями доставки сырья, источниками энергии, традициями, которые влияют на подготовку и квалификацию рабочей силы и т.д. Кроме того, почти всегда учитываются предоставленные правительством или местными властями субсидии и налоговые льготы, через которые государственные органы пытаются уменьшить недостатки отдельных территорий и повысить их привлекательность в качестве места деятельности предприятий. Если производство требует значительных затрат труда, то большую роль играет различие тарифных договоров, заключенных в разных регионах. Некоторые предприятия ряда стран, например, по производству одежды и обуви, вывели свое про-

изводство за границу, несмотря на то, что они вынуждены теперь платить пошлины и нести транспортные затраты.

Определенный эффект для маркетинга связан с тем, что в силу существующих традиций многие регионы имеют преимущества в глазах потребителей.

Особое значение для сбыта имеет расположение тех предприятий, которые направляют свой продукт непосредственно массовому потребителю (розничная торговля, гостиницы, кредитные предприятия, банки, туристические бюро). Эти предприятия должны придерживаться существующего потребительского потока, если им не под силу, как, например, крупным потребительским рынкам, создать новый торговый ареал.

Важнейшим индикатором качества месторасположения предприятия служит покупательная способность района, находящегося в сфере влияния.

5. Оптовая торговля

Оптовая торговля - любая деятельность по продаже товара или услуг тем, кто приобретает их с целью перепродажи или профессионального использования. Оптовик - фирма, приобретающая значительные количества товара у различных производителей и организующее их движение в розничную торговлю, либо непосредственный сбыт потребителю. Оптовые торговцы отличаются от розничных. Во-первых, оптовик уделяет меньше внимания стимулированию, атмосфере и расположению своего торгового предприятия, т.к. он имеет дело преимущественно с профессиональными клиентами, а не с конечными потребителями. Во-вторых, по объёму оптовые сделки крупнее розничных, а зона торговли оптовика обычно больше, чем у торговца розничного. В-третьих, в отношении права и налогов правительство подходит к оптовым и розничным торговцам с разных позиций.

Практически все оптовые сделки используют кредит. Например, фирма А имеет такой же хороший товар, как и фирма Б. У обеих хорошая репутация, высокая готовность к сервису товара, одинаково хорошо налаженные сбытовые связи. Кому отдаст предпочтение оптовый торговец, когда все шансы равны? Конечно же той фирме, которая предложит ему более приемлемую цену за аналогичный товар. Ну, а если и здесь всё одинаково, то тогда кто даст

покупателю лучшие условия кредита, тот и победит. Обратная ситуация, конечно, также не редкость в деловой практике. Кредитной поддержкой со стороны крупных торговых фирм нередко пользуются начинающие, но перспективные промышленные фирмы.

6. Розничная торговля

Любой товар должен с минимальными издержками и как можно быстрее дойти до потребителя, наиболее полно удовлетворить потребности клиента - потребителя, обернуться в деньги, обеспечить прибыль предприятию, как залог его будущего процветания. Для того, чтобы слаженно действовал весь механизм товародвижения и извлечения максимальной прибыли на всех уровнях, необходимо, чтобы товар нашёл своего покупателя. И задача *розничного торговца* подыскать покупателя товару и сделать товар привлекательным в глазах будущего «хозяина»: либо подходящей ценой, либо своевременностью появления, либо незаменимыми услугами по его выбору и эксплуатации, льготами, гарантиями и массой других ухищрений. В общем, всем тем, что на время позволяет нам забыть о том, что фирма -торговец преследует и свои меркантильные интересы, но дает нам почувствовать себя “хозяином положения” и внушает нам уверенность, что именно этот товар подходит именно нам во всех отношениях. Последнее слово за покупателем. Это должна помнить любая торговая организация, если хочет добиться успеха на своем поприще.

Самое важное решение, которое предстоит принять розничному торговцу, - это выбор целевого рынка. Не выбрав целевого рынка и не составив его профиля, не возможно принимать последовательные, согласующиеся между собой решения относительно товарного ассортимента, оформления магазинов, рекламных обращений и средств рекламы, уровней цен и т.п.. Руководству магазина нужно четко сформулировать образ магазина, ответив на вопросы:

- каков должен быть интерьер;
- насколько легко делать покупки;
- насколько высокого качества товары;
- насколько широк выбор товаров;
- цены;
- продавцы приветливы, услужливы;

- насколько удобно расположение магазина по сравнению с другими.

Послепродажные услуги: доставка, упаковка покупок, подгонка товара, лояльное отношение к возврату, переделка товаров, доставка наложным платежом и т.д..

Дополнительные услуги: справочная служба, кредит, кафе, ремонт, комнаты отдыха, оформление интерьеров и т.д.. Нужно помнить, что комплекс услуг является одним из решающих орудий не ценовой конкуренции для выделения магазина из числа остальных.

Атмосферу магазина могут создать творческие работники, знающие, как совместить зрительные, слуховые, обонятельные и осязательные раздражители для достижения желаемого эффекта.

Цены, запрашиваемые розничным торговцем, - ключевой фактор конкуренции и одновременно отражение качества товаров. Нужно всегда помнить об этом. Проиллюстрировать мысль о снижении цен можно следующим образом: «Любям не нужен дешевый товар, им нужен товар подешевле».

Для полного охвата потребителей розничные торговцы пользуются обычными орудиями стимулирования: рекламой, мероприятиями по стимулированию сбыта, пропагандой и методом личной продажи по принципу «в каждую дверь».

Вопросы:

1. В чем заключаются основные задачи распределения товаров и услуг в маркетинге?
2. Перечислите каналы распределения товаров и услуг.
3. В чем сущность товародвижения?
4. Как правильно выбрать места маркетинговой деятельности?
5. В чем сущность оптовой торговли?
6. Особенности розничной торговли.

Тема. 2.3 Основные направления и этапы маркетинговых исследований

1. Основные направления маркетинговых исследований
2. Этапы маркетинговых исследований

1. Основными направлениями маркетинговых исследований
Общий маркетинговый информационный поток на предприятии

можно условно разделить на маркетинговую информацию: а) текущего характера, б) специального (исследовательского) характера. В последнем случае маркетинговая информация аккумулируется, обрабатывается и используется в контексте конкретной постановки определенной проблемы деятельности предприятия, то есть проводится специальное исследование для поиска путей ее решения.

Понятно, что граница между этими информационными потоками является достаточно тонкой. Например, поступления информации о состоянии рыночной конкурентной среды в зависимости от предприятия может происходить как постоянно так и путем проведения специального исследования. Но, если даже это будет специальное исследование, то не обязательно решать в процессе вопросы определения путей повышения рыночной доли предприятия. Полученные маркетинговые информационные результаты могут войти, как составная часть, аналитических материалов более широкого содержания, где будут предложены соответствующие практические рекомендации.

Маркетинговые исследования являются важной составляющей маркетинговой деятельности предприятия. Задача тех, кто их проводит, - больше узнать о потребителях, рынок и предложить высшему руководству предприятия идеи производства определенной продукции, способов реализации и коммуникации, цены, дизайна и т.п.

Основными направлениями маркетинговых исследований можно определить исследования микросреды и макросреды деятельности предприятия.

Объектами исследования на уровне макросреды являются макроэкономические факторы (динамика валового внутреннего продукта, уровня инфляции, курс национальной валюты и др.). И государственное регулирование экономических процессов.

К объектам исследования на уровне микросреды относятся рынок в целом, потребители, институциональные структуры рынка (конкуренты, поставщики и др.).

2. Этапы маркетинговых исследований

Процедура маркетинговых исследований предусматривает определенные этапы.

Первый этап - подготовка к проведению исследования. Его основные составляющие таковы:

а) постановка проблемы, которую нужно изучить и решить с помощью маркетингового исследования. Например, каким является отношение потребителей к новому продукту компании, или как изменилось распределение рыночных долей между фирмами-конкурентами за определенный период времени, или какова эффективность проведенной рекламной кампании. Или проблемой может быть уменьшение объемов реализации определенной продукции;

б) постановка целей исследования. Целью маркетингового исследования может быть, например, выяснение причин снижения объемов сбыта продукции. Предоставление маркетинговому исследованию причинного характера означает обнаружение возникновение ситуации и факторов, на которые нужно повлиять для ее изменения, то есть решение проблемы.

Правильная постановка проблемы и целей является важным фактором эффективности всего исследования;

в) разработка плана исследования. Она включает решения (учет) таких вопросов:

- Выявление финансовых, временных и других ограничений проведения исследования. Финансовые ограничения - это сумма средств, которая может быть выделена на проведение исследования. В частности, размер бюджета влияет на определение человеческих ресурсов для привлечения к проведению исследования. Когда мы, например, видим в магазинах студентов, которые проводят опросы покупателей, то не трудно понять, что их появление в этой роли прежде всего связана с вопросом суммы лимита расходов, установленный на проведение исследования;

- Определение типа и источников информации, которую необходимо получить. Возникают непростые вопросы оптимизации объема информации, получение такой информации, которая действительно относится к проблеме, с одной стороны, и которая может быть реально обработанной, с другой;

- Определение методов сбора маркетинговой информации: как собирать необходимую информацию, какие подходы целесообразно использовать для получения таких данных, достоверно отражали бы ситуацию.

Очень важным является составление выборки респондентов, т.е. тех лиц, ответы которых будут использоваться как данные для выводов. Выборка - это представители определенной совокупности субъектов (например, потребителей, поставщиков, конкурентов).

Ценность выборки заключается прежде всего в ее репрезентативности, т.е. в ее способности передавать усредненную, типичную позицию совокупности в целом. Так, например, если в процессе проведения исследования отношения потребителей к новой марки мороженого используется выборка, состоящая, скажем, только из учеников выпускных классов школ города, то она не будет репрезентативной. Так как выборка по своей возрастной структуре должна соответствовать возрастной структуре потребителей, которые представлены на рынке мороженого.

Второй этап: сбор необходимой информации, накопление данных, необходимых для дальнейшего анализа. На этом этапе возникает ряд вопросов, уровень решения каждой из которых может повлиять на конечную результативность всего исследования. В маркетинговых исследованиях нет ничего второстепенного. Так, могут оказаться недостаточно внимательными, заинтересованными и даже добросовестными «полевые бойцы» - те люди, которые работают непосредственно с респондентами: выдают и собирают анкеты, проводят интервью и тому подобное. Лицо, которое проводит фокус-группу (групповое интервью - например, с потребителями) может оказаться слишком субъективной в оценках или не вызывать необходимой привязанности со стороны участников группы. Респонденты могут на определенном эмоциональном фоне украшать свои ответы подобное. Поэтому процесс исследования очень зависит от качества управления этим процессом.

Организаторы и исполнители должны быть очень внимательными на каждом этапе проведения маркетингового исследования, некачественная работа на любой отдельной стадии не может быть компенсирована за счет других звеньев исследования. Многие владельцы автомобилей очень хорошо знают, что заправка автомобиля на периферийных АЗС по цене на 1 рубль дешевле может превратить дальнейшее движение в сплошное страдание из причин некачественного топлива. И практически в такой ситуации водитель уже ни чем не может помочь своему авто, как бы слить некачественный бензин и заправиться другим. Но что означает, с точки зрения траты денег и времени, начать заново маркетинговое исследование?

Третий этап - обработка полученных данных, проведения анализа, формулирования выводов и рекомендаций. Последние являются результатом исследования. Это то, ради чего организация

тратит деньги и время, то, что может быть объектом оценки работы исследователей. Руководство организации мало интересуется процессом исследования, ему нужен результат - выводы, рекомендации исследователей, на основе которых можно принять эффективные управленческие решения. В футболе, даже когда проигрывает любимая команда, многие болельщики могут оставаться довольными тем, какую игру она показала. И даже тренер по отрицательному результату может сказать добрые слова в адрес своих игроков. Руководители предприятий так не поступят, их не интересует то, как "играли" маркетинговые исследователи, их интересует только результат - уровень выводов и рекомендаций. Достоверность, глубина, тесная связь с целями и задачами исследования и определяют степень практической ценности проведенного исследования, целесообразность затрат предприятия на его проведение. Результаты исследования предоставляются руководству организации, которое и определяет их дальнейшую судьбу. Использование представленных результатов является процессом практического измерения их ценности для организации. При этом может оказаться, что даже исследование, проведенное на высоком уровне, не даст существенных положительных изменений для организации после использования его результатов. Причинами этого могут быть недостаточный уровень организации по осуществлению результатов, динамические изменения в маркетинговой среде подобное. То есть даже качественно проведенные маркетинговые исследования не являются гарантией рыночных успехов. Они, скорее всего, создают новые рыночные шансы для организации, делают "более правильным" рыночное мышление менеджеров, создают определенные предпосылки для принятия эффективных управленческих решений.

Вопросы:

1. Перечислите основные направления маркетинговых исследований организации.
2. Что является объектами исследования на уровне макросреды организации?
3. Опишите этапы маркетинговых исследований.
4. Назовите ограничения проведения маркетинговых исследований.

Тема 2.4. Маркетинговая информация и ее источники

1. Роль и типы информации
2. Источники информации

1. Роль и типы информации

Информация является важнейшим основанием для любого маркетингового действия и тем более исследования. Как утверждают многие маркетологи, информационная работа составляет от трети до половины всего объема маркетинговой деятельности. По оценкам некоторых западных специалистов, отсутствие соответствующей системы информационных связей в нашей стране ежегодно обходится обществу в колоссальную сумму — 80—90 млрд. руб. потерь.

Информация в маркетинге бывает первичной и вторичной. Первичная информация чаще всего получается в результате специальных полевых (рыночных) исследований и моделирования, осуществленных в любом случае со специальной целью решить данную конкретную маркетинговую проблему. Вторичная информация — это либо данные, полученные из других (обычно внешних) источников, либо собственная информация, полученная ранее по другому поводу, с другими целями. Вторичную информацию дешевле и быстрее можно получить, ее легко использовать, для большей достоверности всегда можно сослаться на авторитетные источники, к тому же она позволяет проверить получаемые первичные данные и повысить эффективность их использования. В целом, по мнению некоторых специалистов, в 17 из 20 случаев вторичной информации оказывается достаточно для принятия ответственных решений. Но дело в том, что в море информации о России пока мало профессиональных маркетинговых данных, а официальная, в том числе ведомственная и региональная статистика до сих пор не заслужила уважения серьезных специалистов. К тому же вторичная информация, к сожалению, разрознена, редко представлена системно, а самое главное, далеко не всегда отражает цели предстоящих маркетинговых действий, их конкретные объекты и условия их существования и развития. Поэтому в серьезной маркетинговой деятельности приходится оперировать как со вторичной, так и с первичной маркетинговой информацией.

2. Источники информации

Поскольку первичная маркетинговая информация является продуктом специальных исследований, о которых речь пойдет дальше, здесь мы рассмотрим основные источники получения вторичной информации. Основную часть ее массива составляют данные о фирмах. Анализ этих данных позволяет решить следующие задачи:

- выбрать наиболее конкурентоспособный товар или услугу;
- определить фирмы - конкуренты, их стратегии и тактики;
- определить нейтральные фирмы;
- отобрать вероятных контрагентов;
- разработать оптимальную стратегию.

Источниками международной маркетинговой информации являются данные международных организаций (Международный валютный фонд, Европейская организация по сотрудничеству и развитию, ООН); законы, указы, постановления государственных органов различных стран; выступления государственных, политических и общественных деятелей; данные официальной статистики, периодической печати, результаты научных исследований и т.п. Особый тип источников информации представляют собой международные специализированные классификации другая информационная продукция органов стандартизации, как международных, так и национальных. Достаточно полную информацию об организациях содержат публикации Центра ООН по ТНК, а также ежегодники, издаваемые Европейской экономической комиссией ООН. Однако в целом публикации о фирмах, подготовленные экономическими организациями системы ООН, имеют эпизодический характер.

Регулярными источниками информации выступают: периодическая печать, справочники по фирмам, статистические ежегодники, годовые отчеты о деятельности фирм, сообщения торговых промышленных палат и союзов предпринимателей, информация о работе отраслей, иные источники информации, включая ресурсы компьютерных сетей, итоги переписи населения и др. Рассмотрим основные из них более подробно.

1. Периодическая печать — журналы и газеты деловой ориентации.

Здесь можно почерпнуть много сведений о текущей деятельности фирм.

2. Справочники по организациям. Здесь можно получить систематизированные сведения об истории компании, ее производ-

ственной базе, результатах производственной и торговой деятельности, составе правления и наблюдательного совета, о персональных связях руководителей, ее почтовом и электронном адресе, а также выяснить, какие фирмы производят, продают или покупают тот или иной товар и даже получить обзор развития экономики определенной развивающейся страны, планы экономического развития, сведения о правительственных органах и т.п.

Существует ряд отечественных отраслевых справочников: «Справочник предприятий сельскохозяйственных предприятий», «Справочник предприятий ВПК», «Справочник производителей химической продукции», «Справочник предприятий оптовой торговли» и т.д.

В Интернете появились справочники фирм по регионам с довольно простыми названиями — по цифровым кодам регионов, например: <http://32.ru/firms/> — Брянская область, <http://59.ru/firms/> — Пермская область, <http://23online.ru/firms/> — Краснодарский край и т.д. Такого рода сайты структурированы по отраслевому принципу и весьма демократичны: для того чтобы занести новую организацию в справочник (и иметь возможность в дальнейшем редактировать информацию о ней), необходима всего лишь электронная регистрация на сайте. Понятно, что такая информация нуждается в дополнительной проверке.

3. Статистические ежегодники. Госкомстат РФ издает как ежегодники, так и ежемесячники с названиями типа «Социально-экономическое положение Российской Федерации в феврале 2014 года». Аналогичные издания можно встретить по регионам и отраслям. Регулярно публикуются сборники по результатам переписей населения и выборочных обследований. Издаются также ежемесячные журналы «Вопросы статистики» и «Статистическое обозрение».

4. Сообщения торгово-промышленных палат, союзов предпринимателей. Определенный объем информации о российских и иностранных фирмах можно получить через ТПП РФ, в частности с помощью Единой информационной сети ТПП РФ. Эта сеть призвана представлять сведения об отечественных и зарубежных предприятиях, о потенциальных партнерах, об экспортных и импортных возможностях российских и зарубежных фирм.

5. Информация о работе отраслей. Публикуется Госкомстатом РФ, а также отраслевыми комитетами и министерствами, однако уменьшение их численности, приобретение ими межотраслевого ста-

туса не способствуют развитию этого источника маркетинговой информации.

6. Другие источники информации. В этом качестве могут выступать судебные решения, сборники постановлений арбитражного суда, публикуемые издательством «Юридическая литература».

Часто сбор информации начинается с анализа рекламных объявлений. Наиболее массово они публикуются в газетах типа столичных «Из рук в руки», «Центр plus», «Экстра-М» и аналогичных региональных изданиях.

Идут в дело проспекты и буклеты с выставок и ярмарок, прайс-листы.

1. Роль маркетинговой информации
2. Перечислите типы маркетинговой информации
3. Назовите основные источники маркетинговой информации

Тема 2.5. Принятие маркетинговых решений

1. Сущность маркетинговых исследований
2. Характеристика основных этапов принятия маркетинговых решений в предпринимательстве
3. Методы и модели принятия решений
4. Формы предоставления результатов исследований

1. Сущность маркетинговых исследований

Любая управленческая деятельность, в том числе в сфере маркетинга тесно связана с принятием соответствующих решений.

Под решением понимается набор воздействий (действий со стороны лица, принимающего решения (ЛПР)) на объект (систему, комплекс и т.д.) управления, позволяющий привести данный объект в желаемое состояние или достичь поставленной перед ним цели.

принятие решений (ПР) - процесс выбора наиболее предпочтительного решения из допустимого множества решений или упорядочение множества решений.

В специальной литературе достаточно часто употребляются следующие основные термины: "маркетинговые решения", "решения в сфере маркетинга".

Решения в сфере маркетинга связаны с принятием решения в отношении комбинации маркетинга-микс, и направлены на разработку и реализацию стратегий маркетинга и его элементов. Для

принятия решения часто применяются хорошо известные модели (различные варианты матрицы «Бостон консалтинг групп» и т.д.).

2. Характеристика основных этапов принятия маркетинговых решений в предпринимательстве

Термин «маркетинговые решения» является более широким. Его появление связано с расширением понимания маркетинга как концепции управления, ориентированной на потребителя. В этом случае маркетинговые решения можно рассматривать как неотъемлемый элемент управленческих решений, т.к. они охватывают все сферы деятельности фирмы. При этом решения в сфере маркетинга или логистики будут частью предпринимательских решений. На рис. 1. представлена типология предпринимательских решений.

Принятие решений в сфере предпринимательства является достаточно сложным процессом, который состоит из нескольких этапов (табл. 1.)

Таблица 1.

Характеристика основных этапов принятия маркетинговых решений в предпринимательстве

Название этапа	Характеристика этапа	Ответственные
Осознание и предвидение проблемы	Экспресс-диагностика внешней и внутренней среды организации	Предприниматель, менеджер
Формулировка проблемы	Постановка целей и задач решения проблемы; оценка альтернатив достижения цели	Предприниматель, менеджер
Подготовка решения	Сбор, анализ, обработка информации; выявление возможных стратегий действия; оценка стратегий действия поставленными целями	Маркетолог
Принятие решения	Выбор стратегии действия	Предприниматель, менеджер
Контроль за реализацией принятого решения	Оценка изменений во внешней и внутренней среде организации; анализ хода реализации стратегии; корректировка стратегии	Маркетинг-менеджер, маркетолог

3. Методы и модели принятия решений

Широко используются математические методы и модели принятия решений. К основным, наиболее часто применимым можно отнести: линейные модели, транспортная задача, линейное программирование, динамическое программирование, теория игр, теория массового обслуживания, оптимальное программирование и т.д. Выбор метода принятия решения во многом, определяется характером и спецификой самого решения. В связи с этим чрезвычайно важным является классификация решений. Анализ литературы позволяет использовать следующую классификацию решений

Характерной особенностью деятельности в сфере маркетинга является риск и неопределенность. Существуют различные подходы к определению термина "риск". Можно выделить два базовых направления в понимании этого термина:

- риск как вероятность реализации нежелательных последствий или потерь;

- риск как величина возможных потерь;

Основными рисками в маркетинговой деятельности можно считать: риск производства нового товара; риск выхода на новые рынки; риск изменения окружающей среды; социальные риски; риск разработки комплекса маркетинга; коммуникативные риски; риск эмбарго и т.д.

Системный анализ является методологической основой Принятия решений в маркетинге. Он позволяет решить сложную, многовариантную маркетинговую задачу, т.е. определить нужный вариант деятельности.

Принятие решений в промышленном маркетинге осуществляется группой лиц, которые являются специалистами. В потребительском маркетинге покупатель имеет большую свободу в выборе решения и в обсуждении проблемы принимает участие меньшее количество людей. В качестве критериев, в зависимости от конкретной задачи, требующей решения могут использоваться: доля рынка, емкость рынка, уровень конкуренции, имидж фирмы, привлекательность рынка и т.д.

4. Формы предоставления результатов исследований

Отчет о результатах исследования включает в себя несколько частей. В стандартном варианте это аналитический обзор, табличные распределения, приложения.

Аналитический отчет предоставляется в формате MicrosoftWord. Аналитический отчет содержит основные выводы по проблематике исследования и рекомендации по возможным действиям заказчика. Наиболее важные выводы иллюстрируются графиками (в формате MicrosoftGraph).

Таблицы, предоставляются в формате MicrosoftExcell. Таблицы содержат процентные соотношения результатов исследования, распределенные по заранее заданным параметрам, исходя из задач исследования.

Транскрипты интервью (для качественных исследований). В приложении к отчетам по качественным исследованиям (фокус-группа, глубинное интервью) дается расшифровка аудио - и видео-записей.

Инструментарий исследования. В приложения к отчёту включаются анкета, сценарий глубинного интервью или фокус-группы. Кроме того, в приложении содержатся все материалы, предъявляемые респонденту в ходе опроса: карточки, фотографии, рисунки и т.д.

Электронная версия отчета (если предусмотрена) предоставляется на компакт-диске (CD-R).

Вопросы:

1. Сущность маркетинговых исследований.
2. Характеристика этапов принятия маркетинговых решений в предпринимательстве.
3. Назовите методы и модели принятия решений.
4. Опишите формы предоставления результатов исследований.

Литература

Основная литература

1. Дробышевская Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент: Учебное пособие / Л.А. Дробышева – 5-е изд. – М.: издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017. – 152 с.
2. Менеджмент: учеб. и практикум для СПО/ под ред. А.Л. Гапоненко.- М.: Юрайт, 2015
3. Кнышева Е.Н. Маркетинг.- М.: Форум, 2012.- Уч. пособие
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд. стереотипн.- М.: Магистр: ИН-ФРА-М, 2013. – 576с.

Дополнительная литература

1. Кнышова Е.Н. Менеджмент. - М.: Форум, 2010. - Уч. пособие
2. Лебедева О.А. Маркетинговые исследования рынка. - М.: Форум, 2011.-Учебник
3. Напёров В.А. Увлекательный менеджмент. - М.: Педагогическое общество России, 2007.-192с
4. Басовский Е.Л. Маркетинг. - М.: Инфра, 2003. - Учебник
5. Мурахтанова Н. М. Маркетинг. - М.: Академия, 2002. - Учебное пособие
6. Кнышов Е.Н. Маркетинг. - М.: ФОРУМ, 2004. - Учебное пособие
7. Барышев А.Ф. Маркетинг. - М.: Академия. – 2000. Учебник

Электронный ресурс

- ЭБС «Лань» договор №040 от 30.03.2015
ЭБС «Лань», соглашение № 519/10от 25.10.2015г
ЭБС «РУКОНТ» № 039 от 31.03.2015
ЭБС «Информио» - СУЗ договор № Б 154 от 08.06.2015.

Интернет-ресурсы

1. Aup.ru- Административно -управленческий портал [Электронный ресурс]: сайт // Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/i000.htm> - Дата обращения: 10.06.2016

2. Galyautdinov.ru – Сайт преподавателя экономики <http://galyautdinov.ru/post/economics-vvedenie>. Дата обращения: 10.06.2016

3. Marketing.spb.ru – Энциклопедия маркетинга - [Электронный ресурс]: сайт // Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru> - Дата обращения: 10.06.2016

4. Cfin.ru – Корпоративный менеджмент - [Электронный ресурс]: сайт // Режим доступа: <http://www.cfin.ru> - Дата обращения: 10.06.2015

Bgsha.com - Научный журнал «Вестник Брянской ГСХА» [Электронный ресурс]: сайт // Режим доступа: <http://www.bgsha.com/ru/bulletin-BGSNA/> Дата обращения: 23.06.2016

Учебное издание

Сидоренко Людмила Михайловна

Комплект лекций

по дисциплине

**Основы менеджмента
и маркетинга**

Редактор Павлютина И.П.

Подписано к печати 18.09.2017 г. Формат 60x84 1/16.
Бумага печатная. Усл.п.л. 5,05. Тираж 100 экз. Изд. № 5376.

Издательство Брянского государственного аграрного университета
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ

