

Содержание

Введение.....	4
Раздел 1 Менеджмент.....	5
Лекция 1.1 Основные понятия менеджмента.....	5
Лекция 1.2 Функции, принципы и методы менеджмента.....	9
Лекция 1.3 Технологии менеджмента.....	18
Лекция 1.4 Организационные структуры	50
Лекция 1.5 Эффективность управления и оценка затрат.....	60
Раздел 2 Маркетинг.....	68
Лекция 2.1 Основные понятия маркетинга	68
Лекция 2.2 Маркетинговые исследования.....	76
Лекция 2.3 Сегментирование рынка и позиционирование на нем.....	85
Заключение.....	96
Библиографический список.....	97

Введение

Необходимость введения курса «Менеджмент и маркетинг» для студентов направления подготовки 15.03.02 «Технологические машины и оборудование» обусловлена потребностью в знании работниками инженерных служб современной теории и практики управления, создания и продвижения товаров, понимания причин принятия тех или иных управленческих решений, с тем, чтобы помочь руководителю оформить их грамотно.

Цель данного издания состоит в содействии приобретению студентами современных знаний в области управления организацией и построения ее структуры, освоению ими навыков делегирования, влияния, мотивации, принятия решений, организации, познанию и осмыслению ими теоретических основ маркетинга.

В результате изучения дисциплины студент должен приобрести навыки в распределении власти и полномочий, построении эффективных коммуникаций и группового взаимодействия, разрешении конфликтов, выявлении многофакторного воздействия ситуации на выбор альтернатив; разработке управленческих решений, исследовании рынка и принятии маркетинговых решений.

Курс лекций в сжатой форме содержит необходимые теоретические положения, позволяющие будущему инженеру ориентироваться в принятии управленческих и маркетинговых решений.

Курс лекций способствует формированию следующих компетенций:

умением применять методы контроля качества изделий и объектов в сфере профессиональной деятельности, проводить анализ причин нарушений технологических процессов и разрабатывать мероприятия по их предупреждению (ПК-9);

способностью организовывать работу малых коллективов исполните-

лей, в том числе над междисциплинарными проектами (ПК-17);

умением составлять техническую документацию (графики работ, инструкции, сметы, планы, заявки на материалы и оборудование) и подготавливать отчетность по установленным формам, подготавливать документацию для создания системы менеджмента качества на предприятии (ПК-18);

умением проводить анализ и оценку производственных и непроизводственных затрат на обеспечение требуемого качества продукции, анализировать результаты деятельности производственных подразделений (ПК-19);

Раздел 1 Менеджмент

Лекция 1.1 Основные понятия менеджмента

План лекции

1.1.1 Сущность управленческой деятельности

1.1.2 Организация как объект управления

1.1.1 Сущность управленческой деятельности

Управленческий труд — это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом.

Можно выделить специфические особенности управленческого труда:

- 1) умственный характер труда;
- 2) участие в создании материальных благ не прямо, а опосредованно;
- 3) предмет труда — информация;
- 4) средства труда – организационная и вычислительная техника;
- 5) результат труда – управленческие решения.

В современной экономической литературе «менеджмент» и «управление» являются синонимами. Под менеджментом понимается процесс руководства (управления) отдельным работником, рабочей группой и организацией в целом. Практически все известные зарубежные энциклопедии трактуют понятие «менеджмент» как процесс достижения цели организации руками других людей. Субъектом данного процесса является менеджер.

В широком понимании в специальной управленческой литературе даются различные толкования менеджмента:

1 Менеджмент рассматривается как вид деятельности человека, направленный на достижение определенной цели или целей;

2 Менеджмент определяется как процесс, с помощью которого профессионально подготовленные специалисты формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их достижения;

3 Менеджмент рассматривается как иерархическая организационная структура, в рамках которой реализуются функции управления;

4 Менеджмент рассматривается как категория людей, занятых управлением.

5 В XX веке менеджмент выделился в самостоятельную область знаний, науку, имеющую свой предмет, свои специфические проблемы и способы их решения.

Задачи и функции менеджмента осуществляются только через деятельность особой категории специалистов, которых принято называть менеджерами. Менеджер — это специалист, профессионально занимающийся управленческой деятельностью в конкретной области функционирования предприятия. Профессиональное занятие означает, что этот специалист занимает постоянную должность на предприятии и наделен полномочиями принимать управленческие решения в определенной сфере деятельности предприятия.

Менеджер, во-первых, устанавливает цели. Он определяет задачи в каждой группе целей; решает, что должно быть сделано, чтобы достичь этих целей; делает их эффективными, сообщая их другим людям, чья работа нужна, чтобы их достичь

Во-вторых, менеджер организует. Он анализирует виды деятельности, решения, отношения, потребности для выполнения целей; разделяет их на управляемые совокупности, а эти совокупности — на управляемые трудовые задачи; группирует эти совокупности и задачи в организационную

структуру; выбирает людей для управления этими совокупностями и для решения задач, которые нужно выполнить.

В-третьих, менеджер поддерживает мотивацию и коммуникацию. Он составляет команду из людей, ответственных за различные участки деятельности, и делает это, поддерживая постоянную коммуникацию со своими подчиненными, начальниками и коллегами.

Четвертый элемент в работе менеджера — измерение. Он устанавливает единицы измерения, наиболее важные для успеха организации; добивается, чтобы у каждого человека были показатели, сфокусированные на работе всей организации и в то же время на работе данного индивида и помогали ему ее делать. Он анализирует, оценивает и интерпретирует результаты.

В-пятых, он способствует росту людей, включая себя самого.

Быть менеджером — значит, разделять ответственность и за успехи и за просчеты предприятия. Человек, от которого нельзя ожидать такой ответственности, — не менеджер. Менеджеры отличаются от других специалистов именно этой ответственностью за работу всего предприятия.

1.1.2 Организация как объект управления

Процесс управления предполагает наличие управляемого объекта и субъекта. Под объектом управления следует понимать отдельную структуру организации либо организацию в целом, на которое направлено управляющее воздействие. Субъект управления – орган либо лицо, осуществляющее управляющее воздействие. Одна и та же структура организации может быть и объектом и субъектом управления.

Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Для того чтобы организация могла добиться своих целей, задачи должны быть скоординированы. Поэтому управление является важной деятельностью для организации.

Современное понимание организации основывается на теории открытых систем; в триаде управление – цели – люди все большее внимание уделяется человеку как основе существования организации. Организация – это целенаправленная система, являющаяся частью одной или более целенаправленных систем, элементы которой люди, также имеют собственные цели. Свойства организации – открытость, целенаправленность, гуманизм.

Особенности организации как открытой социально-экономической системы:

- изменчивость отдельных параметров системы;
- стохастичность поведения;
- наличие предельных возможностей, определяемых ресурсами;
- устойчивость;
- адаптационные возможности;
- способность изменить структуру;
- стремление к целеполаганию.

Состояние организации не является чем-то неизменным и застывшим. Ограничения развития организации задает внешняя среда, а условия – внутренняя. Изменения внутреннего содержания ее происходит под влиянием времени и в результате управленческих акций. Внутренняя среда включает технологию, цели, структуру, людей, ресурсы, организационную культуру.

Факторы внешней среды подразделяются на факторы прямого воздействия (государственные органы и законы, поставщики, потребители, конкуренты) и факторы косвенного воздействия (международные, экономические, политические, социальные, научно-технические, природные).

Среда косвенного воздействия включает факторы, которые влияют на предприятие не прямо и немедленно, а опосредованно, через сложную систему экономической конъюнктуры, достижения технического прогресса, социально-политические и культурные изменения и др. Данные факторы проявляются не все сразу и не с одинаковой силой. Учет воздействия внешней среды требует от менеджеров знания, как быстро могут проявлять себя факторы внутренней и внешней среды. Особенно остро влияет на деятельность предприятия неопределенность ситуации.

1.1 Функции, принципы и методы менеджмента

План лекции

1.2.1 Функция планирования

1.2.2 Функция организации

1.2.3 Функция мотивации

1.2.4 Функция контроля

1.2.5 Функция координации

1.2.6 Принципы менеджмента по А. Файолю

1.2.7 Сущность и классификация методов управления

Функции менеджмента – устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, однородных по целям, действиям или объектам их приложения.

Принципы менеджмента – требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации.

Методы менеджмента – система правил и процедур решения различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации. Они позволяют снизить интуитивный характер управления, внести упорядоченность и обоснованность.

1.2.1 Функция планирования

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей. Тип планирования и акцент, который делает менеджер в процессе планирования, зависит от его положения в организационной иерархии, т.е. процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации.

Эффективность планирования во многом зависит от того, какими принципами планирования руководствуются при составлении планов:

1 Полнота планирования. При планировании должны учитываться все события и ситуации, которые могут иметь значение для развития организации.

2 Точность планирования. При составлении планов используются современные методы, средства, тактики и процедуры, обеспечивающие точность прогнозов.

3 Ясность планирования. Цель и меры планирования должны иметь простые и легкие при воспроизводстве формулировки, доступные всем членам организации.

4 Непрерывность планирования - это не одноразовый акт, а непрерывный процесс.

5 Экономичность планирования. Расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с получаемым от планирования выигрышем.

Процесс планирования включает:

формулирование целей деятельности;

определение задач, реализация которых необходима для достижения целей;

выбор наиболее эффективных средств выполнения задач;

определение необходимого объема ресурсов.

С помощью функции планирования в определенной мере решается проблема неопределенности в организации. Планирование помогает менеджерам лучше справиться с неопределенностью и более эффективно на нее реагировать.

1.2.2 Функция организации

Функция организации состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями организации, определении порядка и условий ее функционирования. Это — процесс объединения людей и средств для достижения поставленных организацией целей. Поскольку концепция организации состоит в сведении воедино всех специалистов фирмы, задача состоит в том, чтобы определить роль, ответственность, подотчетность для каждого из них. Процесс организации структурирует работу и формирует подразделения исходя из размера предприятия, ее целей, технологии и персонала.

Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения функции организации:

1) поручение различных задач индивидуумам (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;

2) «цепочка команд», т.е. координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство (у одного подчиненного не может быть двух начальников), т.е. каждый член группы должен знать, что он должен делать, сроки выполнения работ и кто им руководит (управляет);

3) единство цели — работает ли каждый член организации на общую цель, т.е. никто не должен работать против целей организации;

4) диапазон управления — отвечает ли каждый менеджер в группе за управляемое им число работников.

Можно выделить два важных момента, определяющие норму управляемости (количество сотрудников, которыми может эффективно управлять один менеджер), — это время и частота. Т.е. сколько времени нужно менеджеру проводить с каждым сотрудником и как часто. Естественно, что это во многом зависит от умения менеджера общаться с подчиненными, сложности решаемых задач, интереса и вовлеченности в трудовой процесс, т.е. от ряда ситуационных факторов. Среди таковых:

- Уровень компетентности руководителя;
- Уровень компетентности подчиненных;
- Степень физических различий в деятельности подчиненных;
- Доля времени, уделяемого руководителем на деятельность неуправленческого характера;
- Сходство деятельности подчиненных;
- Широта новой проблематики в подразделении;
- Распространенность стандартизированных процедур;
- Интенсивность взаимодействия между группами или отдельными подчиненными.

1.2.3 Функция мотивации

Поведение человека всегда мотивировано. Он может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может уклоняться от работы. Во всех случаях следует искать мотив поведения.

Мотивация — совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности.

Мотивы – все, что заставляет человека действовать.

Мотивирование - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации путем пробуждения в них определенных мотивов.

Потребности – осознание личностью неудовлетворенности имеющимися духовными и физическими ценностями, что побуждает ее к определенным действиям.

Интерес – осознанная потребность с признанием возможности ее удовлетворения.

Личное удовлетворение от хорошо выполненной работы и гордость за плоды своего труда прививают работникам чувство цели. Это не менее важно, чем деньги (с точки зрения мотивации труда). Менеджеров всегда интересовало, в каких условиях человек мотивирован к работе по чужому заданию. Человек, получивший в процессе обучения и повышения квалификации, накопления производственного опыта, знания и навыки, хочет применить свое умение в труде. И чем больше ему это удастся, тем больше степень его удовлетворенности, а соответственно, и степень выраженности мотивов. В данном случае сотрудник считает цели организации своими целями.

Стремление человека реализовать себя в своем деле бесспорно. Там, где управление и организация труда предоставляют сотрудникам такие возможности, их труд будет высокоэффективным, а мотивы к труду - высокими. Значит, мотивировать сотрудников - это затронуть их важные интересы, дать им шанс реализоваться в процессе трудовой деятельности.

Процесс мотивации можно представить в виде замкнутого цикла, включающего потребность, интерес, мотив, деятельность. Результаты мотивации проявляются в деятельности, но и она сама активно влияет на характер и уровень потребностей работника. К параметрам деятельности, на

которые воздействует мотивация, можно отнести усилие, настойчивость, старание, добросовестность, направленность.

1.2.4 Функция контроля

Контроль – это количественная и качественная оценка и учет результатов деятельности.

Как видно из определения, контроль имеет отношение меньше к отдаче приказов сотрудникам, а больше — к процедуре оценки успешности выполнения намеченных организацией планов и удовлетворения потребностей внутренней и внешней среды. Функцию контроля следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой можно удерживать организацию на нужном (верном) пути, сравнивая показатели ее деятельности с установленными стандартами (планами).

Процесс контроля включает следующие этапы:

- установление норм контроля и допустимых пределов отклонений от норм;
- измерение результатов;
- коррекция отклонений от норм или изменение самих норм.

Нормы контроля могут устанавливаться статистическим, опытным путем и методом здравого смысла. Виды контроля: предварительный, текущий, пост-контроль. Золотое правило контроля: система контроля должна срабатывать там и тогда, где есть значительные отклонения от норм. Принципы контроля: экономичность, простота, своевременность, понятность исполнителю, ориентация на результаты, связь с вознаграждением, регулярность.

1.2.5 Функция координации

Координация – процесс оперативного согласования действий подразделений и работников в реальном режиме времени.

Координация – это центральная функция процесса управления, объединяющая все остальные. Она обеспечивает непрерывность и бесперебойность процесса управления, согласованность в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей. Характер этих связей зависит от координируемых процессов. Наиболее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь, средства радио- и телевидения, документы. С их помощью устанавливается взаимодействие между подразделениями, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления и действий руководителей.

1.2.6 Принципы менеджмента по А. Файолю

Разделение труда;

Единство полномочий и ответственности;

Дисциплина;

Единоначалие;

Единство действий;

Подчинение частных интересов общему;

Справедливость вознаграждения;

Сочетание централизации и децентрализации;

Цепочка команд;

Соответствие работы и работника;

Стабильность персонала;

Поощрение инициативы;

Координация менеджеров одного уровня;

Корпоративного духа.

1.2.7 Сущность и классификация методов управления

Методы управления – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей системы управления. Система управления представляет собой совокупность научных подходов, функций и методов управления, целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем. Целью системы управления является достижение конкурентоспособности выпускаемой продукции (услуг), организации и т.д. на внешнем или внутреннем рынках. Для достижения конечной цели субъект управления должен с одинаково высоким уровнем качества выполнять все функции управления, начиная со стратегического анализа и кончая регулированием.

Эти функции должны выполняться с применением научных подходов и наиболее подходящих для данной ситуации методов управления. Различают административные, экономические, социологические и психологические методы.

1 Административные методы базируются на власти, дисциплине, взысканиях и известны в истории как «метод кнута». Различают пять основных способов административного воздействия: организационные воздействия, распорядительные воздействия, дисциплинарная ответственность и взыскания, материальная ответственность и взыскания, административная ответственность и взыскания.

2 Экономические методы являются способом осуществления управляющих воздействий на персонал на основе использования экономических законов, известны как «метод пряника». К экономическим методам относятся технико - экономический анализ, оплата труда, рабочая сила, рыноч-

ное ценообразование, ценные бумаги, налоговая система, формы собственности, фазы общественного воспроизводства, факторы производства.

3 Социологические методы базируются на способах мотивации общественного воздействия на людей через «мнение коллектива». Они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе. Выделяют следующие методы: социальное планирование, методы исследования, личностные качества, мораль, партнерство, соревнование, общение, переговоры, конфликт. Основной стимул труда – моральное поощрение.

Социальное планирование обеспечивает постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов. Например: увеличение продолжительности жизни, снижение уровня заболеваемости, рост уровня образования и квалификации работников, сокращение производственного травматизма, увеличение жилой площади на 1 работника и др.

Психологические методы основываются на знании психологии человека, его внутреннего душевного мира и известны как «метод убеждения». В процессе конкретного решения управленческих проблем весьма полезно организовывать эффективные коммуникации и привлекать совокупность различных методов управления, которые позволяют учесть «чужие ошибки» и дают способы решения хозяйственных и кадровых задач. К основным элементам психологических методов относят психологическое планирование, отрасли психологии, типы личности, темперамент, черты характера, направленность личности, интеллектуальные способности, методы

познания, психологические образы, способы психологического воздействия, поведение, чувства, эмоции, стрессы. Основным стимулом труда является самоутверждение.

В основание классификации методов управления следует положить иной признак — степень свободы объекта управления в связи с воздействием на него субъекта. Индивидуум как объект управления может иметь следующие степени свободы:

а) ограниченную свободу, при которой субъект управления принуждает зависимый объект выполнять планы или задания;

б) мотивационную свободу, при которой субъект управления должен найти обоснованные мотивы, побуждающие объект управления к выполнению планов или заданий;

в) высокую степень свободы, при которой субъект управления должен с использованием психо-технологий формировать метод воздействия на относительно независимый объект управления, ставя во главу угла изучение психологического портрета управляемой личности и тенденции ее развития. Для объекта управления в этом случае удовлетворение первичных физиологических потребностей не является приоритетным, для него важнее удовлетворение высших потребностей (самореализация, самовыражение).

Исходя из рассмотренных степеней свободы объекта, методы управления целесообразно подразделять на следующие три группы: методы принуждения, методы побуждения, методы убеждения.

1.3 Технологии менеджмента

План лекции

1.3.1 Коммуникации в управлении

1.3.2 Принятие управленческих решений

1.3.3 Власть и влияние

1.3.4 Управление конфликтами

1.3.5 Делегирование

1.3.1 Коммуникации в управлении

Коммуникации не сводятся к передаваемой информации. Коммуникации – это информация, передаваемая определенным способом. Способы коммуникации в порядке убывания богатства информации: устная беседа, заседание, личное послание, по телефону, деловое письмо, компьютерный, статистические данные и т.п.

Коммуникационный стиль – способ, с помощью которого индивид предпочитает строить отношения с другими. В зависимости от степени открытости и адекватности обратной связи выделяют следующие стили: замыкание, защита, открытие, торговля, реализация. При общении с мало-знакомым человеком лучшим стилем является торговля, а с хорошо знакомым – реализация.

Специалистами разработаны определенные правила, способствующие осуществлению коммуникаций:

1 Ясно сформулируйте и обоснуйте свои идеи, мысли, прежде чем приступить к коммуникации. Многие сообщения не достигают своей цели вследствие недостаточной ясности и продуманности самой постановки вопроса.

2 Проанализируйте подлинную цель каждого сообщения.

3 Не стремитесь достичь слишком многого посредством каждого сообщения. Чем более оно целенаправленно, тем больше у него шансов на успех.

4 Принимайте во внимание все физическое и человеческое окружение всякий раз, когда вы передаете сообщение.

5 Планируя сообщение, консультируйтесь, когда это необходимо, с другими лицами.

6 Обращайте внимание, когда делаете сообщение как на основное содержание его, так и на тон и форму, каким оно осуществляется.

7 Используйте всякую возможность сообщать соответствующим лицам все то, что может помочь им или иметь для них определенную ценность. Исполнители лучше всего откликаются на сообщения, которые учитывают их собственные интересы.

8 Следите за судьбой своего сообщения. Необходимо, чтобы каждое важное сообщение имело «обратную связь», в результате чего сложилось бы взаимопонимание и предпринимались соответствующие действия.

9 Устанавливайте коммуникацию не только для сегодняшнего дня, важно, чтобы сообщения были увязаны с будущими отдаленными интересами и целями.

10 Добивайтесь, чтобы ваши действия подкрепляли ваши сообщения.

Коммуникационная сеть — это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.

Создаваемая руководителем сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. Вертикальные связи строятся по линии руководства от начальника к подчиненным. Горизонтальные связи осуществляются между равными по иерархии индивидами или частями организации: между заместителями, между начальниками отделов, между подчиненными. Диагональные связи — это связи с другими начальниками и с другими подчиненными. Сеть этих связей создает реальную структуру организации.

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для групп одной и той же или разной численности. В сетях типа «кружок» члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними. В сетях типа «колесо» представлена формальная, централизованная

иерархия власти, при которой подчиненные коммуницируют друг с другом через своего начальника. Объективной основой такой ситуации является то, что лицо, находящееся в центре «колеса», имеет больше коммуникационных связей, чем другие члены группы. Аналогичная картина наблюдается в сетях типа «У». Такие сети называются централизованными и могут быть эффективны, если решаются простые проблемы. Другой тип властной иерархии представляют сети типа «цепочка», в которых появляются горизонтальные связи - элемент децентрализации. «Всеканалные» сети представляют полностью децентрализованные группы. Обычно это требуется, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем. Такой подход называют еще открытыми коммуникациями.

Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в организации. Известно, что сокрытие или централизация информации поддерживают властные отношения.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача — составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен.

Указанные взаимосвязанные этапы таковы:

- 1) зарождение идеи;
- 2) кодирование и выбор канала;
- 3) передача;
- 4) декодирование.

Барьеры коммуникаций.

Рассмотрение межличностных барьеров сосредоточено на:
восприятию;

семантике;
обмене невербальной информации;
некачественной обратной связи;
плохом слушании.

Рассмотрев выше перечисленные факторы, можно повысить эффективность межличностных информационных обменов.

Одна из таких преград возникает по причине конфликта между сферами компетенции, основами суждений отправителя и получателя. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта.

Еще одна причина трудностей восприятия в процессе коммуникаций состоит в существовании преград, обусловленных социальными установками людей. Установки могут смещать восприятие людей и влиять на поведение.

Взаимоотношения формируются в зависимости от того, как каждый действует по отношению к другому в различных взаимодействиях и информационных обменах. Руководитель, не создающий позитивно окрашенный климат в отношениях с другими, получит в дальнейшем урезанный обмен информацией с сотрудниками. Согласно исследованиям, в атмосфере доверия растут информационные потоки и точность информации в обменах ею между людьми в организации. В одном из исследований установлено, что, если руководители открыты и честны со своими сотрудниками, последние в обмене информацией отвечают первым тем же самым. Чем выше открытость одного или обоих людей, участвующих в обмене информацией, тем ощутимее удовлетворение от контакта.

Семантические барьеры. Вступая в информационный контакт и используя символы, мы пытаемся обмениваться информацией и добиваться

ее понимания. К используемым нами символам относятся слова, жесты и интонации.

Невербальные преграды. Хотя вербальные символы (слова) — основное наше средство для кодирования идей, предназначенных к передаче, мы используем невербальные символы для трансляции сообщений. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Согласно исследованиям, значительная часть речевой информации при обмене воспринимается через язык поз и жестов и звучание голоса. В книге "Non-Verbal Communication" ("Невербальная коммуникация") Мехребиен указывает, что 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, а 38% — через интонации и модуляции голоса. Отсюда следует, что всего 7% остается словам, воспринимаемым получателем, когда мы говорим. Другими словами, во многих случаях то, как мы говорим, важнее слов, которые мы произносим.

Неумение слушать. Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщения. Необходимо уметь слушать. Как показали исследования, управляющий, по сути дела, слушает лишь с 25%-й эффективностью. Согласно другому исследованию, эффективное слушание является важнейшим качеством эффективно функционирующего менеджера.

Помимо умения эффективно слушать, существует еще ряд способов, которые можно использовать для повышения отдачи межличностных коммуникаций.

- √ Проясняйте свои идеи перед началом их передачи.
- √ Будьте восприимчивы к потенциальным семантическим проблемам.

√ Не жалеете сил на то, чтобы исключить из сообщения двусмысленные слова или утверждения.

√ Следите за языком собственных поз, жестов и интонациями.

√ Излучайте эмпатию и открытость. Эмпатия — это внимание к чувствам других людей, готовность "влезть в их шкуру".

√ Добивайтесь установления обратной связи.

Существует ряд способов установления обратной связи:

задавать вопросы;

оценивать язык поз, жестов и интонаций человека, которые как будто указывают на замешательство или непонимание;

контролировать первые результаты работы;

проведение с подчиненными политики открытых дверей.

Наряду с межличностными преградами имеют место и преграды в организационных коммуникациях.

√ Сознательное искажение информации

√ Фильтрация, то есть искажение сообщений по мере их движения вверх, вниз или с уровня на уровень организации или отдела.

√ Несовпадение статусов уровней организации.

√ Нежелание сообщать начальнику негативную информацию.

√ Повышенное внимание руководителей среднего звена к сообщениям с верхних этажей власти по сравнению с информацией от их подчиненных.

√ Отсутствие права на ошибку.

√ Информационные перегрузки.

√ Неудовлетворительная структура организации.

1.3.2 Принятие управленческих решений

Управленческие решение — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой

должностью. Цель управленческого решения — обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Управленческие решения можно разделить на две группы: запрограммированные и незапрограммированные. В запрограммированном решении число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией. Незапрограммированные решения — это решения, требующие в определенной мере новых ситуаций; они внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. К числу незапрограммированных можно отнести решения по следующим вопросам: какими должны быть цели организаций; как улучшить продукцию; как усовершенствовать структуру и т.п. На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде.

Существуют и другие критерии классификации управленческих решений:

- по сроку действия последствий решения: долго-, средне- и краткосрочные решения;
- по частоте принятия: одноразовые (случайные) и повторяющиеся;
- по широте охвата: общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные;
- по форме подготовки: единоличные, групповые и коллективные решения;
- по сложности: простые и сложные;
- по жесткости регламентации: контурные, структурированные и алгоритмические.

Контурные решения лишь приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов их осуществления. Структурированные предполагают жесткое регла-

ментирование действий подчиненных. Инициатива же с их стороны может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов. Алгоритмические - предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и практически исключают их инициативу.

Процесс принятия организационных решений весьма тесно связан с процессом управления организацией в целом. При рассмотрении процессов принятия решений следует учитывать два момента:

1) принимать решения, как правило, сравнительно легко, но принять хорошее решение трудно;

2) принятие решения — это психологический процесс, поэтому не удивительно, что способы, используемые руководителем для принятия решений, варьируются от спонтанных до высокологических. Отсюда можно утверждать, что процесс принятия решения имеет интуитивный, основанный на суждениях и рациональный характер.

Интуитивные решения — это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Решения, основанные на суждениях, — это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Рациональное решение отличается от других тем, что оно не зависит от прошлого опыта. Оно обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

Процесс принятия решений сложен и многосторонен. Он включает целый ряд стадий и операций:

- 1) диагноз проблемы;
- 2) выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений;
- 3) рассмотрение вариантов решений;
- 4) выбор и окончательное формулирование решения;
- 5) принятие решения;

б) доведение решений до исполнителей;

7) контроль за выполнением решений.

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы.

1 Неформальные (эвристические) методы принятия решений. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. В большей части неформальные методы базируются на интуиции менеджера. Их преимущество состоит в том, что принимаются они оперативно, недостаток — неформальные методы не гарантируют от выбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция иногда может подвести менеджера.

2 Коллективные методы обсуждения и принятия решений. Основным моментом в процессе коллективной работы над принятием и реализацией управленческих решений является определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители, и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как мозговой штурм или мозговая атака (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений).

Основное условие мозгового штурма — это создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы,

на первый взгляд, фантастической она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами.

Метод Дельфы получил название от греческого города Дельфа, прославившегося жившими там мудрецами — предсказателями будущего. Метод Дельфы — это многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором — отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же оценку может изменить эксперт. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается решение, предложенное экспертами или скорректированное.

3 Количественные методы принятия решений. В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

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

Личность, как капля в море, отражается в собственном решении. В этом смысле определенный интерес представляет личностный профиль управленческого решения, т.е. та совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой решения к исполнителям.

В науке выделены следующие разновидности личностных профилей решений.

1 Решения уравновешенного типа свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований задачи. Уравновешенность проявляется в том, что выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание человека. Подобная тактика принятия решений наиболее продуктивна.

2 Импульсивные решения характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению. Такой человек относительно легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке. Это приводит к тому, что процесс принятия решений проходит скачкообразно, минуя этап обоснования и проверки.

3 Инертные решения являются результатом очень неуверенного и осторожного поиска. После проявления исходной гипотезы ее уточнение идет крайне медленно. Оценки сверхкритичны, каждый свой шаг человек проверяет неоднократно. Это ведет к растягиванию во времени процесса принятия решений.

4 Рискованные решения напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики. Если импульсивные решения перескакивают через этап обоснования гипотезы, то рискованные все же его не обходят, но к оценке человек приходит лишь после того, как обнаружена несообразность.

5 Решения осторожного типа характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью. Человек, прежде чем прийти к выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий. Решениям осторожного типа присуща упреждающая оценка. Осторожные люди более чувствительны к отрицательным последствиям своих действий, чем к положительным. Их больше пугают ошибки, чем радуют успехи. Поэтому тактическая линия осторожных — избежать ошибок.

В достижении эффективности решений особую роль играют методы доведения принятых решений до исполнителей. Доведение решений до исполнителей начинается обычно с расчленения альтернативы на групповые и индивидуальные задания и подбора исполнителей. В результате каждый сотрудник получает конкретное собственное задание, которое находится в прямой зависимости от его служебных обязанностей и целого ряда других объективных и субъективных факторов. В связи с этим выделяют четыре основные причины невыполнения решений:

- 1) решение было недостаточно четко сформулировано менеджером;
- 2) решение было ясно и четко сформулировано, однако исполнитель его плохо уяснил;
- 3) решение четко сформулировано и исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для его выполнения;
- 4) решение было грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом решения, предложенным менеджером. Исполнитель в данном случае может иметь свой, более эффективный, по его мнению, вариант решения данной проблемы.

Организация исполнения принятых руководством организации решений как специфическая деятельность менеджера предполагает, что он держит в поле зрения решения, находит способ влияния на них, управляет

ими. Команда "приступить к исполнению решения" не может быть дана раньше, чем у руководителя не будет уверенности, что все звенья, участвующие в исполнении, правильно поняли свои задачи и имеют все средства для их выполнения. Главный смысл всей работы по доведению задач до исполнителей состоит в том, чтобы построить в сознании некий образ (технология) будущей работы по выполнению управленческого решения.

1.3.3 Власть и влияние

Влияние - это «любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида».

Власть - это возможность влиять на поведение других.

Зависимость от факторов и людей, которыми нельзя управлять напрямую, является основной причиной трудностей, которые испытывает руководящий персонал. Если руководитель не в состоянии эффективно взаимодействовать с этими многочисленными неуправляемыми силами, он или она не может выполнять свою собственную работу, а это обязательно снизит эффективность как индивидуального трудового вклада, так и деятельности всей организации.

Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Это выражается следующей формулой:

$$\begin{array}{l} \text{уровень влияния обеспеченного} \\ \text{властью лица А на лицо Б} \end{array} = \begin{array}{l} \text{степени зависимости} \\ \text{лица Б от лица А.} \end{array}$$

В некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решения информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для руководителя,

влияние, которое подчинённые могут оказать на своих коллег, и способность подчинённых выполнять задания.

Руководитель должен сознавать, что подчинённые часто тоже обладают властью, использование им ею в одностороннем порядке своей власти может привести к такой ситуации, при которой подчинённые захотят продемонстрировать свою собственную власть. Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать баланс власти: достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчинённых чувства обездоленности и, отсюда, непокорности.

Р. Кантер выделяет четыре организационных фактора, оказывающих воздействие на силу власти менеджера:

1 Правила, относящиеся к работе. Чем их больше, тем меньше власти у менеджера;

2 Вознаграждения за нововведения. Щедрое вознаграждение инициативы сотрудников способствует укреплению власти менеджеров;

3 Внешний контакт. Чем больше у менеджера возможностей для внешнего контакта, тем шире его властные полномочия;

4 Контакт с руководством. Чем больше у менеджера возможностей для контакта с руководством, тем крепче его власть.

Данные факторы определяют природу работы и характер связей менеджера и обуславливают три элемента его власти:

- снабжение. Денежные средства и другие ресурсы, могут быть использованы для наделения статусом или вознаграждения своих сторонников;

- информация. Представление о происходящих событиях, планах и возможностях производства;

- поддержка.. Способность получить поддержку высшего руководства или внешнюю помощь в осуществлении планов менеджера, особенно в тех случаях, когда они связаны с определённым риском.

Чем больше элементов власти находится в распоряжении менеджера, тем скорее его подчинённые проявляют готовность к сотрудничеству, так как не сомневаются в способности руководителя реализовать планы.

Власть может принимать разнообразные формы. Френч и Рэйвен, исследователи в области власти и лидерства (руководства), разработали классификацию основ власти. Законная власть предоставляется индивиду в рамках его официальной должности в организации. Должность наделяет выполняющего определённые обязанности сотрудника конкретными формами власти. Поэтому такую власть ещё называют традиционной. Законная власть действенна тогда, когда подчиненный повинуеться указанию руководителя только потому, что он стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми.

Преимущества законной власти:

- ощущение принадлежности к социальной группе у подчиненных и чувство защищенности;
- максимально точно определено, «что такое хорошо и что такое плохо»;
- исполнитель может переложить ответственность за неприятные действия и решения со своих плеч на плечи руководителя системы;
- безличность (исполнитель реагирует не на человека, а на должность); - быстрота и предсказуемость влияния с помощью традиции.

Недостатки законной власти:

- возможно противоречие с ценностями рабочего человека;
- недостаточное использование потенциала человеческих ресурсов;

- может привести к снижению производительности труда;
- рост неудовлетворённости персонала.

Основанная на вознаграждении власть проявляется в тех случаях, когда человек выполняет просьбу или инструкции другого индивида в надежде на определённое вознаграждение, которое может принимать разные формы - увеличение заработной платы, отпуск или более интересная работа. Власть, основанная на вознаграждении, будет действительна при условии, что руководитель сможет правильно определить то, что в глазах исполнителя является вознаграждением, и предложить ему это вознаграждение.

Основанная на принуждении власть заключается в способности получить желаемое согласие под страхом наказания и принимает формы выговоров, понижения в должности, увольнения, угрозы физического насилия, словесных нападок или присутствия руководителя во время выполнения работ его подчинёнными.

Недостатки власти принуждения:

- необходимо иметь эффективную систему контроля;
- усиливается стремление людей сознательно обманывать организацию;
- минимально адекватная производительность труда;
- не дает возможности удовлетворить более высокие потребности;
- более низкое качество продукции.

Референтная (или харизматическая) основывается на личных качествах менеджера, воспринимаемых его подчинёнными как привлекательные. Харизма - это власть построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера. В противоположность безличному «должностному» влиянию традиции, харизматическое влияние - целиком личное. На уровне подсознания исполнитель ждёт, что подчинение сделает его похожим на лидера или вызовет к нему уважение.

Вот некоторые характеристики харизматических личностей:

1) обмен энергией. Создаётся впечатление, что эти личности излучают энергию и заражают ею окружающих людей;

2) внушительная внешность. Харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится;

3) независимость характера. В своём стремлении к благополучию и уважению (в их понимании) эти люди не полагаются на других;

4) хорошие риторические способности. У них есть умение говорить и способность к межличностному общению;

5) восприятие восхищения своей личностью. Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение, несколько не впадая в надменность или себялюбие;

6) достойная и уверенная манера держатся. Они выглядят собранными и владеющими ситуацией.

Люди чаще испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и кто является их идеалом, похожими на которого они хотели бы быть.

Основанная на опыте власть (власть эксперта, влияние через разумную веру) проявляется в тех случаях, когда окружающие признают, что индивид обладает недоступными им специальными знаниями и, следовательно, с готовностью принимают предложения профессионала. При решении конкретных проблем обычно становится очевидным, кто из членов группы обладает большим объёмом знаний по определённым их аспектам, поэтому на некоторое время руководство командой может перейти к эксперту. Принимая на веру (разумную) мнение специалистов, линейный руководитель таким образом освобождает время на проверку каждой рекомендации специалистов.

Недостатки экспертной власти:

- действует медленнее;
- длительно формируется.

По силе воздействия на работников физического труда выделяют законную власть, на работников умственного труда – экспертную. Далее по силе влияния следуют власть вознаграждения, харизматическая, власть принуждения. На результаты труда наибольшее воздействие оказывают экспертная и харизматическая власть.

В 1975-1979 гг. в развитие концепции Дж.Френча и Б.Рэйвена были выделены еще две формы власти: власть информации и власть связей.

Способы влияния на подчиненных – это конкретные действия по осуществлению власти, влияние как действие. Способы влияния подразделяются на эмоциональные и рассудочные.

К группе эмоциональных относятся «заражение» и подражание.

«Заражение» - автоматическая, неосознанная передача эмоционального состояния одного человека другому. Позволяет повысить сплоченность коллектива, мобилизовать его на выполнение целей организации.

Подражание – усвоение действий, поступков, манеры поведения и способа мышления других лиц. Легко поддаются впечатлительные, слабозвольные люди и лица с неразвитым самостоятельным мышлением.

В группу способов рассудочного влияния входят внушение, убеждение, просьба, угроза, подкуп, приказ.

Внушение – неаргументированное одностороннее воздействие, эффект которого достигается за счет личных качеств менеджера. Чем они выше, тем эффективнее внушение. Если подчиненный возбужден и срочно ищет выход из создавшегося положения, он готов следовать любому совету руководителя и внушение особенно эффективно.

Убеждение – эффективная передача своей точки зрения. Руководитель как бы «продает» идею подчиненному, опираясь в основном на логику, эмоции играют второстепенную роль. Человек, владеющий приемами убеждения, получает большое преимущество в деловой беседе, при разрешении конфликтов, в выступлениях перед аудиторией и т.д. Наиболее высокие и надежные результаты достигаются не прессингом, а умением убеждать, поиском взаимовыгодных решений.

Процесс убеждения – это явная или скрытая дискуссия, цель которой состоит в достижении единства мнений или компромисса. Процедура убеждения включает в себя четыре основных вида воздействий:

- информирование;
- разъяснение;
- доказательство;
- опровержение.

Руководитель может использовать такие «усиливающие» аргументы как традиция, мнение большинства, авторитет, личность убеждающего, мировой опыт, психологический феномен. Слабая сторона убеждения – медленное воздействие и неопределенность результата. Предпосылки эффективного убеждения:

- точное знание значимых потребностей;
- начинать разговор с положительной фразы;
- создать атмосферу доверия и надежности;
- просить больше, чем надо;
- ориентироваться на интересы собеседника;
- стараться говорить последним и оставлять напоследок самые сильные аргументы.

Подкуп – склонение на свою сторону, расположение в свою пользу любыми средствами.

Просьба – способ влияния, основанный на добровольных, побуждающих, не принудительных мотивах. Эффективна при доверительных отношениях между руководителем и подчиненными.

Угроза – обещание причинить зло, срабатывает на короткое время, эффективна лишь тогда, когда подчиненный в мыслях надеется победить в будущем.

Приказ – официальное распоряжение, исключая альтернативы.

1.3.4 Управление конфликтами

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята её точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Конфликт= Конфликтная ситуация + Повод

Бытует мнение, что конфликт- явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать, если есть возможность и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворённости, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

В зависимости от состава участников выделяют четыре основных типа конфликта. Нередко встречаются конфликты смешанного типа. Внутриличностный конфликт может принимать различные формы. Из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворённости работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

Межличностный конфликт - самый распространённый тип конфликта. Чаще всего, это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему. Межличностный конфликт также может проявляться и как столкновения личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Яркий пример межгруппового конфликта - конфликт между профсоюзом и администрацией.

По степени проявления конфликты бывают открытые и скрытые, по механизму возникновения – случайные, хронические, сознательно провоцируемые. Разновидностью последних является встроенный конфликт, т.е. конфликт, сознательно созданный руководителем для решения управленческих проблем. В зависимости от причин бывают конфликты целей, познания, чувственный.

У всех конфликтов есть несколько причин, основными из которых являются ограниченность ресурсов, которые надо делить, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, уровне образования и т.п.

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство может решить, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Не имеет значения, чего конкретно касается это решение: люди всегда хотят получать больше, а не меньше. необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы. Определённые типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия.

Различия в целях. Возможность конфликта растёт по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на

подразделения. Это происходит потому, что подразделения могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации.

Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы или личных потребностей.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Нередко встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие личности часто создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом.

Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Например, если руководство не может донести до сведения рабочих, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и её положение среди конкурентов, подчинённые могут отреагировать так, что темп работы замедлится. Другие распространённые проблемы передачи информации, вызывающие конфликт - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе.

Функциональные последствия

Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путём, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут больше чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений - враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Кроме того, конфликт может уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчинённые не высказывают идеи, которые, по их мнению, не соответствуют идеям их руководителей.

Дисфункциональные последствия

Если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, то могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, мешающие достижению целей:

1 Неудовлетворённость, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.

2 Меньшая степень сотрудничества в будущем.

3 Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами в организации.

4 Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.

5 Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.

6 Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.

7 Смещение акцента: придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Структурные методы

Разъяснение требований к работе

Это один из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт. Нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также чётко определена политика, процедуры и правила. При этом руководитель уясняет эти вопросы не для себя, а доносит их до подчинённых.

Координационные и интеграционные механизмы

Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчинённых имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчинённый знает, чьи решения он должен исполнять. Не менее полезны средства интеграции, такие как межфункциональные группы, целевые группы, межотдельские совещания.

Общеорганизационные комплексные цели

Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. Идея, лежащая в основе этой методики - направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Структура системы вознаграждений

Люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Выделяют пять межличностных стилей разрешения конфликтов, которые различаются по степени напористости и кооперативности.

Уклонение

Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Его позиция - не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придётся приходить в возбуждённое состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

Сглаживание

При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, потому что «мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». Такой «сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта, апеллируя к потребности в солидарности. Но при этом можно забыть о

проблеме, лежащей в основе конфликта. В результате может наступить мир и покой, но проблема останется, что в конечном итоге произойдет «взрыв».

Принуждение

В рамках этого стиля преобладают попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других, обычно ведет себя агрессивно, для влияния на других пользуется властью путем принуждения. Такой стиль может быть эффективным там, где руководитель имеет большую власть над подчинёнными, но он может подавить инициативу подчинённых, создаёт большую вероятность того, что будет принято неверное решение, так как представлена только одна точка зрения.

Компромисс

Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто даёт возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон.

Сотрудничество

Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Данный стиль является наиболее эффективным в решении проблем организации.

1.3.5 Делегирование

Делегирование – передача задачи, полномочий и ответственности от начальника к подчиненному. Ответственность за конкретную деятельность по правильному выполнению какой-либо задачи в четко определенной

сфере деятельности можно делегировать. Ответственности руководителя нельзя делегировать.

Предпосылки для руководства по принципу делегирования полномочий

1 Создание четко ограниченных областей делегирования с помощью вспомогательных средств (функциональная диаграмма, план разделения обязанностей) для постоянного перевода полномочий на другое лицо.

2 Готовность начальника делегировать задачи и полномочия.

3 Желание и умение сотрудников думать и действовать самостоятельно и нести ответственность за свои действия.

4 Делегируются только те задачи, которые сотрудники в состоянии выполнить.

Делегирование предполагает наличие благоприятного морально-психологического климата в коллективе и взаимного доверия, так как она чаще происходит на полуофициальной и неофициальной основе. Полномочия делегируются на тот уровень управления, где реализуются принимаемые решения, что позволяет повысить эффективность управления.

Делегированию должна предшествовать большая подготовительная работа, в ходе которой руководитель должен определиться, для чего, кому и как делегировать, в чем состоит выгода для него и подчиненных и какие могут быть препятствия.

Правила делегирования работы:

- делегируйте полные, а не изолированные, частичные задачи; похожие работы делегируйте по возможности всегда одному и тому же сотруднику;

- делегируйте работу сообразно со способностями и работоспособностью сотрудников;

- вместе с задачей передайте сотруднику и необходимые полномочия;

- дайте сотруднику полную информацию и инструкцию относительно задачи;

- объясните ему смысл и цель задачи (мотивировки и постановка цели);

- в случае большого задания делегируйте его в письменном виде;

- уверьте сотрудника в том, что он всегда может с вами посоветоваться о проблемах и трудностях;

- избегайте попытки обратного делегирования;

- сотрудники должны в определенных интервалах докладывать о прогрессе в своей работ;

- недоделанные или ошибочные работы всегда возвращайте сотруднику;

- сотрудники не должны иметь впечатление, что за ними наблюдают;

- контролируйте результаты делегируемых работ; в качестве средства руководства соответственно одобряйте или критикуйте ее;

- полномочия должны быть достаточными для достижения целей;

- полномочия взаимодействующих сотрудников должны быть сбалансированы;

- полномочия и ответственность должны быть четко сформулированы.

Для определения задач, которые следует делегировать, используется матрица Эйзенхауэра (рис. 2). С точки зрения необходимости контроля, делегируемые проблемы можно разделить на следующие группы:

А - требующие текущего контроля за их результатами;

Б - требующие обычного контроля или самоконтроля с периодическим информированием руководителя;

В - требующие специального контроля в отношении отдельных аспектов;

Г - требующие полного контроля и не допускающие отклонений.

		Несрочное решение	Срочное решение
Проблема	Важная	Установить срок решения и изучить возможность	Решить немедленно самостоятельно
	Не важная	Отказаться от решения	Делегировать

Рисунок 2 - Матрица Эйзенхауэра

Задачи группы В делегируются выборочно, группы Г – не делегируются.

Обычно делегируются следующие полномочия:

- решение узкоспециальных проблем, в которых подчиненные разбираются лучше;
- выполнение подготовительной, обычно рутинной работы, позволяющей проявить способности, например обобщение, проектирование;
- обмен опытом, участие в информационных мероприятиях.

Никогда не делегируются: выработка политики, решение особо важных, срочных, рискованных, критических проблем, общее руководство, конфиденциальные проблемы, наказание и поощрение сотрудников.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации, самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять управленческие действия. Полномочия предоставляются должности, а не лицу, ее занимающему, однако принято говорить о предоставлении конкретному лицу, так как, если должность вакантна, полномочия осуществляться не могут.

Масштабы полномочий зависят от следующих факторов:

- сложность, важность и разнообразие решаемых проблем;
- ритмичность производства;
- глубина разделения труда;
- развитость системы коммуникаций;

- личные особенности руководителей и исполнителей, в том числе опыт, знания, квалификация;

- морально-психологический климат в коллективе.

Количественно полномочия характеризуются величиной ресурсов, которыми можно самостоятельно распоряжаться, и числом исполнителей.

Пределы полномочий определяются правилами, должностными инструкциями и устными распоряжениями. Большая часть полномочий руководителя определяются традициями организации и общества! В силу этого нельзя требовать выполнения обязанностей, противоречащих закону и морали, во всяком случае на длительный срок. Моральная и юридическая ответственность часто не совпадают.

Не следует путать понятия «полномочия» и «власть». Полномочия – то, что я могу по закону, «имею право», а власть - то, что я реально «могу» (более лично).

Полномочия бывают линейные и штабные (аппаратные). Линейные основаны на цепочке команд и принципе единоначалия как мощном координирующем механизме.

Аппаратные полномочия позволяют использовать специалистов без нарушения принципа единоначалия для решения задач консультативного или обслуживающего характера. Зачастую штаб растет быстрее, чем фирма и возникает опасность бюрократизации системы управления.

Виды штабных полномочий: распорядительные, координационные, контрольно-отчетные, согласительные, рекомендательные.

Распорядительные полномочия позволяют принимать решения, обязательные для исполнения и обычно предписывающие средства и методы работы по достижению целей. Для сохранения единоначалия компетенция функциональных руководителей распространяется только на один уровень вниз.

Рекомендательные полномочия заключаются в том, что их обладатели могут давать советы руководителям или исполнителям по узкопрофессиональным вопросам. Эти советы не являются обязательными для исполнения.

Контрольно-отчетные полномочия позволяют осуществлять в официально установленных рамках проверку работы, требовать предоставления информации, анализировать ее.

Координационные полномочия связаны с выработкой и принятием совместных решений (комитеты, комиссии). Разновидность – параллельные полномочия, обычно – для контроля расходов.

Согласительные полномочия состоят в том, что их обладатель обязательно, в пределах компетенции, высказывают свое отношение к решениям, принимаемым в рамках линейных или функциональных полномочий. Могут быть предостерегающими (юрист) и блокирующими (главный бухгалтер).

Между штабными и линейными руководителями могут возникать конфликты, т.к. штабные специалисты хуже знают практику. Для профилактики этого «штабникам» передают полномочия, распространяющиеся на один уровень вниз и касающиеся вопросов «как?», «когда?» и, реже, - «где?», «что?», «кто?».

1.4 Организационные структуры

План лекции

1.4.1 Понятие организационной структуры

1.4.2 Базовые организационные структуры

1.4.1 Понятие организационной структуры

Организационная структура образует некий «скелет» любой фирмы. Многие менеджеры именно его считают фундаментом менеджмента и успешного развития бизнеса.

Задача менеджеров состоит в том, чтобы выбрать ту структуру предприятия, которая лучше всего отвечает целям организации, а также оказывающим на нее влияние внутренним и внешним факторам. Оптимальная структура организации позволяет наиболее результативно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия сотрудников, удовлетворять потребности клиентов и достигать целей организации с высокой эффективностью.

К важным положениям, вытекающим из определений структуры, можно отнести следующие:

структура - это взаимосвязь подразделений или уровней управления и функциональных областей;

структура должна соответствовать целям организации и обеспечивать их эффективное достижение;

структура - это составляющая организационной системы;

структура основывается на целях организации;

структура должна соответствовать ценностям организации;

структура должна соответствовать стратегии организации;

первичность функций по отношению к структуре;

в рамках структуры реализуется процесс управления;

в рамках структуры выделяются следующие элементы: уровни (звенья) управления - горизонтальные и вертикальные, линейные и функциональные связи;

для структуры характерны: специализация, разделение труда и его кооперация (для управленческого персонала департаментизация); центра-

лизация, децентрализация и процесс, посредством которого она осуществляется, — делегирование полномочий; координация деятельности и соблюдение нормы управляемости.

Ключевым фактором формирования структуры являются связи, имеющие важную социально-экономическую природу. Связи можно классифицировать следующим образом: функциональные (вертикальные и горизонтальные); линейные (отношения руководства и подчинения); формальные и неформальные (регламентированные и просто сложившиеся).

Многогранность связей и отношений обуславливает трудности при создании организационных структур управления и одновременно свидетельствует о значимости формирования адекватных организационных структур для эффективного бизнеса.

Г. Минцберг предположил, что существует пять основных форм управления в зависимости от структуры управления организацией:

простое управление обычно выбирается малыми компаниями, функционирующими в динамичной окружающей среде, ибо позволяет оперативно реагировать на внешние изменения. Большинство решений принимает владелец-менеджер;

машинная бюрократия чаще встречается в крупных организациях, функционирующих в более стабильной среде. Структура отличается высокой степенью централизации и формализации, а задачи бывают стандартизованы;

профессиональная бюрократия характерна для организаций, чьи сотрудники подготовлены по специализированным профессиям, типа врачей;

дивизиональная форма используется крупными компаниями, функционирующими в нескольких отраслях. Она схожа с машинной бюрократией, но отличается большим масштабом;

адхократия востребована новыми организациями, функционирующими в сложной среде. В высокой степени органичная структура используется для стимулирования творчества.

1.4.2 Базовые организационные структуры

В зависимости от характера связей между различными подразделениями организации различают следующие типы организационных структур: линейную, функциональную, линейно-функциональную (штабную) и матричную.

Линейная организационная структура управления. Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеет одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о по-объектному выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом. Оценка результатов деятельности структуры управления имеет вид треугольника.

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке "сверху вниз", а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации (например, зав. секцией, начальник отдела, директор магазина; или мастер участка,

инженер, начальник цеха, директор предприятия). В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника, поскольку тот другой — начальник "моего" начальника.

В линейной структуре управления каждый подчиненный имеет начальника, а каждый начальник имеет несколько подчиненных. Такая структура функционирует в небольших организациях на низшем уровне управления (секция, бригада и т.д.).

В линейной структуре система управления организацией komponуется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, ассортимента выпускаемой продукции и т.п.

Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний.

Линейная организационная структура управления имеет свои преимущества и недостатки.

Таблица 1.1 - Характеристики линейной структуры управления

Преимущества	Недостатки
1) единство и четкость распорядительства 2) согласованность действий исполнителей 3) простота управления (один канал связи) 4) четко выраженная ответственность 5) оперативность в принятии решений 6) личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения	1) высокие требования к руководителю 2) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений 3) перегрузка информацией 4) затруднительные связи между инстанциями 5) концентрация власти в управляющей верхушке

Как видно, линейная структура наряду с преимуществами имеет ряд серьезных недостатков, которые в определенной мере могут быть устранены функциональной структурой.

Функциональная организационная структура управления организацией. Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления. Идея состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый орган управления (либо исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности.

В организации, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерию и т.п. Таким образом, общая задача управления организацией делится начиная со среднего уровня по функциональному критерию. Отсюда и название — функциональная структура управления. Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться и выполнять все функции управления, появляется штат специалистов, имеющих высокую компетенцию в своей области и отвечающих за определенное направление (например, планирование и прогнозирование). Такая функциональная специализация аппарата управления значительно повышает результативность деятельности организации.

Как и линейная, функциональная структура имеет свои преимущества и недостатки. Недостатки как линейной, так и функциональной структуры управления в значительной степени устраняются линейно-функциональными структурами.

Таблица 1.2 - Характеристики функциональной структуры управления

Преимущества	Недостатки
1) высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций 2) освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов 3) стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов 4) исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций 5) уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.	1) чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач "своих" подразделений 2) трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами 3) появление тенденций чрезмерной централизации 4) длительность процедур принятия решений 5) относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения

Линейно-функциональная (штабная) структура управления. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т.п.). Таким образом, линейно-функциональная структура включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации.

Таблица 1.3 - Характеристики линейно-функциональной структуры

Преимущества	Недостатки
1) более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников 2) освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем 3) возможность привлечения консультантов и экспертов	1) отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями 2) недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, в его реализации не участвует 3) чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, т.е. тенденция к чрезмерной централизации

Матричная организационная структура управления.

Матричная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой. При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации.

Вся совокупность работ по реализации заданной конечной цели рассматривается не с позиций существующей иерархии подчинения, а с позиций достижения цели, предусмотренной программой. Основное внимание при этом концентрируется не столько на совершенствовании отдельных подразделений, сколько на интеграции всех видов деятельности, создании условий, благоприятствующих эффективному выполнению целевой программы. При этом руководители программы несут ответственность как за ее реализацию в целом, так и за координацию и качественное выполнение функций управления.

В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производство, сбыт, снабжение и т.д. В рамках программно-целевой структуры (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, темами).

В установившуюся линейно-функциональную структуру вводятся (временно или постоянно) особые штабные органы (лица или группа лиц), которые координируют существующие горизонтальные связи по выполнению конкретной программы (проекта), сохраняя при этом вертикальные отношения, свойственные данной структуре. Основная часть работников, занятых реализацией программы, оказывается в подчинении не менее двух руководителей, но по разным вопросам.

Управление программами осуществляется специально назначенными руководителями, которые несут ответственность за координацию всех связей по программе и своевременное достижение ее целей. При этом руководители высшего уровня освобождаются от необходимости принимать решения по текущим вопросам. В результате этого на среднем и нижнем уровнях повышается оперативность управления и ответственность за качество исполнения конкретных операций и процедур, т.е. заметно повышается роль руководителей специализированных подразделений в организации работ по четко определенной программе.

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает не с подчиненными ему непосредственно специалистами, которые подчинены линейным руководителям, а в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу. Матричная структура имеет свои преимущества и недостатки (табл. 1.4).

Таблица 1.4 - Характеристики матричной структуры управления

Преимущества	Недостатки
1) возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации 2) повышение творческой активности административно-управленческого персонала за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными структурами 3) рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности 4) увеличение мотивации деятельности за счет децентрализации управления и усиления демократических принципов руководства 5) усиление контроля за решением отдельных задач проекта 6) сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования определенной части полномочий 7) повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов	1) сложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы, связанные с установлением приоритетов заданий и распределением времени на их выполнение 2) присутствие "духа" нездорового соперничества между руководителями программ 3) необходимость постоянного контроля за "соотношением" сил между задачами управления по целям 4) трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе

Создание матричной организационной структуры управления организацией считается целесообразным в случае, если существует необходимость освоения ряда новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрения технологических новшеств и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка.

Матричные структуры управления, дополнившие линейно-функциональную организационную структуру, открыли качественно новое направление в развитии наиболее гибких и активных программно-целевых структур управления. Они нацелены на подъем творческой инициативы руководителей и специалистов и выявление возможностей значительного повышения эффективности производства.

Рассмотренные оргструктуры являются базовыми и могут быть детализованы применительно к конкретному объекту управления.

Важный фактор формирования управленческих структур - уровень развития на предприятии информационной технологии. Общая тенденция к децентрализации "электронного интеллекта", то есть к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровнях. Это относится, прежде всего, к координации работы подчиненных звеньев, передаче информации, обобщению результатов деятельности отдельных сотрудников. Прямым результатом использования локальных сетей может быть расширение сферы контроля руководителей при сокращении числа уровней управления на предприятии. В идеале на переломных этапах развития компании должно происходить качественное преобразование бизнеса, причем в разных направлениях: из семейной фирмы — в открытое акционерное общество, из монокомпании — в диверсифицированную фирму, из небольшой фирмы — в крупную.

По мнению специалистов, наилучшими возможностями для проведения подлинной трансформации обладают корпорации, переживающие кризис. Однако воплощение подобных проектов в некритических ситуациях зачастую заканчивается неудачей и фирма оказывается в худшем положении, чем была до трансформации. Это связано с тем, что недостаточно разработать правильную организационную структуру — ее еще нужно внедрить. Ведь структура является лишь внешним отражением всей системы корпоративного управления — планирования, квалификации, мотивации персонала, культуры организации.

В реальной жизни не существует организационных структур в «химически» чистом виде. Более того, в рамках одной организации может одновременно присутствовать несколько различных типов. Например, производственные подразделения работают в рамках линейно-функциональной структуры, а в подразделениях уже создано несколько функциональных служб — налицо элементы дивизиональной структуры. Проектная форма предполагает наличие матричной структуры. Все это -довольно распространенное явление.

Для нормально развивающегося предприятия процесс постоянной эволюции структуры естествен. Он может быть в большей или меньшей степени осознанным, но развитие бизнеса невозможно без постоянной модернизации организационного дизайна компании.

1.5 Эффективность управления и оценка затрат

План лекции

- 1.5.1 Экономические критерии эффективности управления
- 1.5.2 Критерии и показатели эффективности управления
- 1.5.3 Оценка эффективности системы управления

Главная задача любого менеджера - это эффективное управление. Критерии эффективности позволяют детально оценить качество работы руководителя, чтобы внести соответствующие коррективы. Оценочные работы должны проводиться регулярно с целью выявления сильных и слабых сторон с последующим внесением своевременных корректив.

Главным показателем выступает прибыль. Стоит отметить, что эффективность управления представляет собой относительный показатель, который характеризует управление в целом или же его отдельную подсистему. С этой целью используются различные интегральные показатели, которые дают более точное цифровое определение результатов.

В теоретических исследованиях выделяют следующие разновидности: экономическая эффективность - это соотношение затрат на производство и управление, а также полученных результатов; социальная эффективность - это удовлетворенность разных категорий потребителей ассортиментом и качеством товаров и услуг. Следует также различать следующие понятия: внутренняя эффективность - это достижение собственных целей организации при неизменном уровне затрат; внешняя эффективность - соответствие предприятия запросам и требованиям внешней среды.

Алгоритм оценки выглядит следующим образом: определение цели оценки эффективности; выбор критериев и их подробное обоснование; сбор исходных данных, которые будут использованы в процессе анализа; выработка требований к результирующим показателям; разработка или подбор методики, в соответствии с которой будут производиться расчеты; проведение расчетов и оценка полученных показателей.

Каждая организация ставит перед собой определенные цели. В процессе оценки итоговых результатов могут быть выявлены определенные несоответствия. По итогам проверки может быть принято решение о кор-

ректировке управленческого процесса или же о внесении изменений в планы.

1.5.1 Экономические критерии эффективности управления

Основной целью менеджмента является непрерывное улучшение показателей функционирования организации. Особенно важной является экономическая эффективность управления. Критерии эффективности могут быть общими и частными. В первом случае рассматривается глобальный аспект результатов деятельности. Важно достигнуть максимального результата при минимальных затратах ресурсов.

Частные показатели эффективности управления выглядят следующим образом: уровень затрат труда рабочих, занятых в производственном процессе; рациональность расходования материальных ресурсов; минимальные затраты финансовых ресурсов; показатели, характеризующие использование и износ основных производственных фондов; размер себестоимости продукции (должен быть сведен к минимуму); показатель рентабельности производства; техническая оснащенность производственных цехов (соответствие современным достижениям технического прогресса); напряженность труда работников, которая определяется условиями труда и организационной структурой; соблюдение нормы затрат при полноценном соблюдении всех контрактных обязательств; стабильность численности и состава персонала; соблюдение экологических норм при прежнем уровне затрат.

Для того чтобы оценить эффективность работы предприятия, в первую очередь используются экономические показатели. Основной из них - это соотношение прибыли к совокупным затратам, которые были произведены в отчетном периоде. Если были выявлены отклонения или неудовлетворительные результаты, проводится факторный анализ с целью определения конкретных причин. Составляющие эффективности В ходе оценки

эффективности управления организацией могут быть использованы следующие показатели: результативность, которая проявляется в степени достижения целей, которые были поставлены руководством; умение экономно расходовать материальные и финансовые ресурсы, полностью удовлетворяя потребности всех структур и подразделений организации; достижение оптимального соотношения полученных экономических результатов издержкам, которые осуществлялись в процессе производства; степень воздействия прямых или косвенных факторов на конечный результат.

1.5.2 Критерии и показатели эффективности управления

Для того чтобы оценить экономические результаты от проведения управленческих мероприятий или принятия решений, используются соответствующие методики. Так, критерии и показатели эффективности управления выглядят следующим образом: общий показатель эффективности управления (соотношение прибыли за отчетный период к затратам, отнесенным на управление); коэффициент управленческого персонала (соотношение численности менеджеров высшего звена и общего количества работников, занятых на предприятии); коэффициент расходов на управление (отношение общих затрат организации к расходам на управленческую деятельность); соотношение управленческих расходов к объему выпускаемой продукции (в натуральном или количественном выражении); эффективность совершенствования управления (экономический эффект за год делится на объем денежных средств, затраченных на управленческие мероприятия); годовой экономический эффект (разница между совокупной экономией за счет внедренных управленческих мероприятий и затратами, помноженными на отраслевой коэффициент).

Критерии эффективности могут определяться и применяться в соответствии с несколькими основными подходами:

Целевой подход, как становится понятно из названия, связан с оценкой степени достижения запланированного результата. При этом действие значительно усложняется, если предприятие не выпускает какую-либо осязаемую продукцию, а занимается, например, предоставлением разного рода услуг. Также речь может идти о пересекающихся целях. Также критерии оценки эффективности управления организацией достаточно часто представляют собой набор формальных целей, которые не отражают реального положения дел.

Системный подход подразумевает рассмотрение управленческого процесса в качестве совокупности входа, непосредственной операции, а также выхода. При этом может рассматриваться менеджмент как наивысшего уровня, так и среднего. Чаще всего система рассматривается в контексте ее адаптации к внутренним и внешним условиям, которые непрерывно претерпевают изменения. Ни одна организация не может ограничиться только лишь выпуском продукции и предоставлением услуг, ведь она должна действовать в соответствии с условиями рынка.

Многопараметрический подход направлен на то, чтобы охватить интересы всех групп, сформировавшихся в организации.

Подход конкурирующих оценок позволяет использовать такие критерии эффективности управления предприятием, как система контроля, а также внутренние и внешние воздействия. При этом руководитель достаточно часто становится перед взаимоисключающим выбором.

1.5.3 Оценка эффективности системы управления

Выделяют следующие критерии оценки эффективности системы управления: сложность организационной структуры и обоснование целесообразности функционирования каждого из ее звеньев; скорость реагирования на вновь возникающие ситуации и принятия соответствующих

управленческих решений; стратегия, в соответствии с которой осуществляется руководство организацией в целом и каждой из отдельных ее подсистем; издержки, которые приходится на содержание управленческого аппарата, а также их соотношение с полученными результатами; результаты непрерывного мониторинга деятельности менеджмента высшего звена; оценка воздействия управленческого аппарата на конечный результат деятельности предприятия; численный и качественный состав руководящего звена, а также соотношение с общим количеством работников. Стоит отметить, что результаты деятельности организации зависят не только от эффективности работы производственного персонала, но также и от того, насколько грамотно выстроена организационная структура. Для этого проводится периодическая проверка с целью выявления несоответствия, а также приведения параметров к современным требованиям и нормам (используются критерии эффективности систем управления). Классификация методов оценки эффективности управления Критерии и показатели оценки эффективности управления могут применяться в соответствии со следующими подходами: ориентация на определение первоначально поставленных задач с целью определения степени их выполнения; оценка эффективности управленческого аппарата, а также степень обеспеченности руководителей информационными и прочими ресурсами; оценка производимых продуктов или предоставляемых услуг с целью определения удовлетворенности конечного потребителя; привлечение профессиональных экспертов для выявления слабых и сильных мест функционирования организации; сравнительный анализ различных точек зрения менеджеров или систем управления; привлечение всех сторон и участников управленческого и производственного процесса к определению степени эффективности. Оценочная деятельность может соответствовать одному из следующих видов: формирующая: определение несоответствия между желаемым и реальным

положением дел; оценка производственного процесса с целью определения сильных и слабых сторон; оценка степени достижения поставленных целей; суммирующая: определение разновидностей продукции и услуг, которые приносят реальный экономический эффект с целью ликвидации нерациональных направлений; изучение изменения благосостояния сотрудников и клиентов в результате деятельности организации; оценка соотношения затрат к реально достигнутым экономическим результатам.

Выводы

Эффективность управления - это экономическая категория, которая демонстрирует вклад менеджера в результирующий показатель деятельности организации. Определяющим показателем здесь выступает прибыль (а именно сопоставление показателя, который был достигнут, и того, который был отмечен в плане на соответствующий период).

Эффективность управления может быть как экономической (окупаемость затрат, вложенных в производство), так и социальной (степень удовлетворенности населения качеством, количеством, а также ассортиментом продукции и услуг). Также стоит отдельно выделить внутреннюю и внешнюю эффективность работы.

Для оценки эффективности управления организацией может быть использован один или несколько подходов. Так, целевой подразумевает оценку полученного результата и сравнение его с намеченным на период. Если говорить о системном подходе, то речь идет о восприятии работы организации в качестве целостного процесса. Многопараметрическая оценка затрагивает все группы, которые так или иначе связаны с деятельностью предприятия или заинтересованы в ее результатах. Также стоит обратить внимание на подход конкурирующих оценок, который учитывает факторы противоположной направленности.

В ходе оценки эффективности управления используется ряд критериев, которые могут применяться самостоятельно или в комбинации. Так, главным показателем считается соотношение затрат и полученной прибыли. Также важную роль играет оптимальное соотношение производственных рабочих и штатного количества управленческого персонала, а также расходы, которые регулярно отводятся на управление. Последний показатель важно соотнести не только с уровнем прибыли, но также и с реальным объемом произведенной продукции (в натуральном или количественном выражении). Также при подсчете экономической эффективности важно корректировать показатели значений отраслевого коэффициента. Важно понимать, что в достижении успеха предприятия основную роль играет не только состав производственного персонала, не менее важны критерии эффективности качества управления. Должна быть подобрана правильная организационная структура, которая обеспечит оптимальное взаимодействие между всеми подразделениями предприятия, а также сокращение времени и материальных затрат на коммуникации

Раздел 2 Маркетинг

2.1 Основные понятия маркетинга

План лекции

- 2.1.1 Процесс управления маркетингом
- 2.1.2 Маркетинг в системе стратегического управления
- 2.1.3 Маркетинг в принятии решения о качестве продукта
- 2.1.4 Концепция жизненного цикла товара (ЖЦТ), виды ЖЦТ

Понятие “маркетинг” происходит от английского “маркет” (рынок) и означает деятельность в сфере рынка сбыта. Однако маркетинг как система экономической деятельности - более широкое понятие. Существует множество определений маркетинга. В основе маркетинга лежит теория человеческих нужд и потребностей. Маркетинг имеет место в тех случаях, когда люди решают удовлетворить свои нужды и запросы с помощью обмена.

Маркетинг - вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена. Маркетинг - это цельная философия, стратегия и тактика организации и управления производственной и коммерческой деятельностью предприятия, направленной на удовлетворение конкретных потребностей отдельных потребителей и их групп на пути продвижения товара на рынок.

Маркетинговый подход к управлению фирмой заключается в решении следующих вопросов: - Для кого производить? - Что производить и какими потребительскими свойствами должна обладать продукция? - Сколько необходимо производить? - Когда продукция необходима на рынке? Выделяют ряд направлений, раскрывающих понятие “маркетинг”, с точки зрения маркетинга как функции управления:

- ориентация предприятия на рынки сбыта производимой продукции
- ситуационное, мобильное управление предприятием
- система непрерывного сбора и обработки информации

- стратегическая направленность работы предприятия, ориентация предприятия на достижение долгосрочного коммерческого успеха
- предпринимательская инициатива (создание новых товаров, выход на новые рынки сбыта и т.д.)
- ориентация предприятия на массовое производство товаров
- осуществление политики масштабных инвестиций
- завоевание ведущих позиций (доли рынка) на ключевых рынках сбыта продукции.

2.1.1 Процесс управления маркетингом

Маркетинг - всеобъемлющий процесс приспособления к использованию наиболее выгодных и открывающихся рыночных возможностей. Процесс управления маркетингом - совокупность этапов, выполнение которых обеспечивает эффективное принятие управленческих решений в системе маркетинга. Процесс управления маркетингом состоит из: 1. Анализа рыночных возможностей; 2. Отбора целевых рынков; 3. Разработки комплекса маркетинга; 4. Претворения в жизнь маркетинговых мероприятий. Охарактеризуем более подробно данные этапы.

Этап анализа рыночных возможностей фирмы представлен: системой маркетинговых исследований и маркетинговой информации; маркетинговой средой (микросредой - поставщиками, самой фирмой и ее внутренней средой, конкурентами, клиентами, контактными аудиториями фирмы, и макросредой маркетинга - демографической, экономической, природной, научно-технической, политической, культурной средой); рынками индивидуальных потребителей и рынками предприятий, являющихся сферами интереса данной фирмы. Организация может заниматься поисками новых возможностей либо время от времени, либо систематически. Одним из полезных приемов в рамках данного направления аналитической работы яв-

ляется использование сетки развития товара и рынка (матрицы Анзоффа) (рисунок 2.1).

Более глубокое проникновение на рынок может быть достигнуто следующим образом: с помощью снижения преискурантной цены товара, применения системы скидок и поощрений по отношению к покупателям товара, увеличения расходов на рекламу, распространения товара через большее число торговых предприятий, обеспечение товару более заметной выкладки на магазинных полках и т.д.

	Существующие товары	Новые товары
Существующие рынки	1. Более глубокое проникновение на рынок	3. Разработка товара
Новые рынки	2. Расширение границ рынка	4. Диверсификация

Рисунок 2.1 – Матрица Анзоффа

Расширение границ рынка предполагает работу в двух направлениях: поиск новых демографических рынков (половозрастной состав населения), рынков организаций (корпоративных клиентов), новых географических рынков (страновых, региональных рынков).

Разработка товара предполагает создание принципиально новых товаров и выход с ними на существующий рынок (традиционный рынок для данного предприятия) и/или существенное позитивное улучшение свойств выпускаемых товаров с тем, чтобы расширить круг их пользователей.

Диверсификация - это вид стратегии маркетинга, направленной на выпуск новых продуктов, не связанных с производством основной продукции компании. Эта стратегия - распространенное явление среди большинства крупных компаний, так как проведение маркетинга нескольких продуктов одновременно на нескольких рынках снижает вероятность крупных провалов.

Этап отбора целевых рынков включает: замеры объемов спроса; сегментирование рынка, выбор целевых сегментов и позиционирование товара на рынке. Сегментирование - это процесс разбивки потребителей на группы на основе различий в нуждах, характеристиках и/или поведении. Фирма может решить выйти на один или несколько сегментов конкретного рынка. Есть пять способов охвата рынка. Охарактеризуем их.

1) Концентрация на единственном сегменте. Компания может принять решение обслуживать только один сегмент рынка (например, компания, производящая болеутоляющие средства будет предлагать на рынок обезболивающие препараты длительного действия, предназначенные группе лиц среднего возраста).

2) Ориентация на покупательскую потребность. Компания может сосредоточиться на удовлетворении какой-то одной покупательской потребности (в нашем примере это - производство болеутоляющих средств длительного действия для всех типов покупателей).

3) Ориентация на группу потребителей. Компания может принять решение производить все типы болеутоляющих средств, необходимых для конкретной группы потребителей. Например, для лиц среднего и пожилого возраста.

4) Обслуживание нескольких не связанных между собой сегментов (выборочная специализация). Компания может принять решение обслуживать несколько сегментов рынка, слабо связанных между собой, за исключением того, что каждый из них открывает для фирмы привлекательную возможность.

5) Охват всего рынка. Компания может принять решение о производстве всего ассортимента продукции (болеутоляющих средств, например), чтобы обслуживать все сегменты рынка.

Позиционирование на рынке - обеспечение товару не вызывающего сомнений, четкого отличного от других, желательного места на рынке и в сознании целевых потребителей.

Следующий этап управления маркетингом - разработка комплекса маркетинга. В комплекс маркетинга входит все то, что фирма может предпринять для оказания воздействия на спрос своего товара. Такие возможности можно объединить в четыре группы: товар, цена, методы распространения товара на рынке и методы стимулирования продаж товара. Товар - это набор “изделий и услуг”, которые фирма предлагает целевому рынку. Цена - денежная сумма, которую потребители должны уплатить для получения товара. Назначенная цена должна соответствовать воспринимаемой ценности предложения, иначе покупатели будут приобретать товары конкурентов. Методы распространения товара - возможная деятельность, благодаря которой товар становится доступным для целевых потребителей (оптовая и розничная торговля, складирование и транспортировка товара и т.д.). Методы стимулирования - всевозможная деятельность фирмы по распространению сведений о достоинствах своего товара и убеждению целевых потребителей покупать его (реклама, пропаганда и т.д.).

Завершающий этап управления маркетингом - реализация в жизнь маркетинговых мероприятий включает систему маркетинговой информации, систему планирования маркетинга, систему организации службы маркетинга на предприятии, систему контроля маркетинга.

2.1.2 Маркетинг в системе стратегического управления

Стратегия маркетинга (от лат. Strategia) – комплекс базовых решений и принципов, вытекающих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей и направленных на достижение генеральной цели фирмы.

Известный маркетолог Ж.-Ж. Ламбен выделяет три группы: базовые стратегии; конкурентные стратегии; стратегии роста.

Базовые стратегии. Их выбор заключается в анализе и уточнении природы конкурентного преимущества, которым обладает предприятие на рынке. Если предприятие делает ставку на лидерство в области затрат (экономии на издержках), то оно использует стратегию *массового маркетинга* (преимуществ по издержкам). Необходимой предпосылкой применения данной стратегии является большая доля рынка или другие существенные преимущества, которыми обладает предприятие для экономии на издержках (например, наличие дешевого сырья).

Если предприятие пытается сформировать свое конкурентное преимущество за счет превосходящих качеств и свойств товара, которые отличают его от предложений конкурентов, то оно использует стратегию дифференцированного маркетинга. При этом товар предназначается для разных потребителей предприятие добивается глубокого проникновения в каждый из осваиваемых сегментов. Разработка множества индивидуализированных, отличающихся друг от друга товаров требует, как правило, более высоких издержек, но успешная дифференциация позволяет добиться большей рентабельности за счет того, что рынок готов принять более высокую цену.

Третья базовая стратегия - это стратегия специализации, т.е. концентрации на нуждах одного сегмента, без стремления охватить весь рынок. Цель состоит в удовлетворении потребностей выбранного сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам либо и на то, и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Эта стратегия довольно привлекательна для предприятий с ограниченными ресурсами, когда вместо концентрации

усилий на небольшой доле большого рынка предприятие предлагает концентрировать свои усилия на большой доле одного рыночного сегмента.

Стратегии роста осуществляются по трем различным направлениям: интенсивный рост (стратегия, предусматривающая рост по отношению к базовому рынку); интеграционный рост (стратегия, предусматривающая объединение усилий с другими предприятиями); диверсификационный рост (стратегия, основанная на освоении возможностей вне сферы обычной деятельности предприятия).

Таблица 2.1 - Комплекс маркетинга

Люди (кадры, клиенты)	Продукт (товарная политика)	Цена (ценовая политика)	Место (дистрибуция и товародвижение)	Продвижение (информация и стимулирование рынка)
Кадровый состав фирмы и дистрибьюторов Имидж и квалификация менеджеров фирмы, дистрибьюторов и конкурентов Клиенты (психологические и поведенческие характеристики)	Свойства товара Качество и конкурентоспособность Упаковка Ассортимент Марка Сбыт и продажа Торговое и послепродажное обслуживание Товарная политика Разработка нового или модифицированного товара	Ценовая политика Уровень и структура цены Динамика цены и уценка Наценки, скидки, бонусы, льготы	Сегментация Диверсификация Дистрибуция Формирование каналов товародвижения Интеграция Логистика: управление транспортировкой и складированием	Позиционирование товара Реклама Коммуникационная система (прямой маркетинг и т.д.) Связи с общественностью (public relations, publicity) ФОССТИС Сервис

2.1.3 Маркетинг в принятии решения о качестве продукта

Товар - сложное, многоаспектное понятие, включающее совокупность многих свойств, главными из которых являются потребительские свойства,

то есть способность товара удовлетворять потребности того, кто им владеет.

При выборе стратегий маркетинга для отдельных товаров производителю (посреднику и т.д.) приходится разрабатывать ряд товарных классификаций на основе присущих этим товарам характеристик.

Товар можно представить как: Изделие + Комплекс обеспечивающих + Комплекс подкрепляющих элементов, дополняющих друг друга и являющихся составляющими конкурентоспособности товара предприятия на рынке.

2.1.4 Концепция жизненного цикла товара (ЖЦТ), виды ЖЦТ

Жизненный цикл товара (ЖЦТ) - это концепция, которая пытается описать сбыт продукта, прибыль, потребителей, конкурентов и стратегию маркетинга с момента поступления товара на рынок и до его снятия с рынка (вытеснения с рынка другим, более совершенным или дешевым товаром).

Фазы ЖЦТ делят обычно на внедрение (введение), рост, зрелость, насыщение и спад.

Стратегия маркетинга на разных этапах ЖЦТ представлена в таблице 2.2

Таблица 2.2 - Стратегия маркетинга на этапах ЖЦТ

Параметры	Фаза выведения на рынок	Фаза роста	Фаза зрелости	Фаза насыщенности	Фаза спада (упадка)
Характеристика					
Сбыт	Слабый	Быстрорастущий	Медленно растущий	Стабилизирующийся	Падающий
Прибыль	незначительная	Максимально растущая	Замедленно растущая	Медленно растущая	Низкая или нулевая
Потребители	Новаторы	Массовый рынок	Массовый рынок	Консерваторы	Отстающие
Число конкурентов	Небольшое	Устойчиво растущее	Большое	Медленно уменьшающееся	Сокращающееся
Ответная реакция производителей					

Основные стратегические усилия	Расширение рынка	Углубление рыночных позиций	Отстаивание своей доли рынка	Повышение рентабельности производства	Изъятие наиболее убыточных товаров
Затраты на маркетинг	Высокие	Высокие, но относительно более низкие	Относительно сокращающиеся	Растущие	низкие
Основные усилия маркетинга	Формирование представления о товаре	Формирование предпочтения к марке	Создание приверженности к марке	Закрепление приверженности к марке	Выборочное воздействие
Распределение товара	Неравномерное	Интенсивное	Интенсивное	Экстенсивное	Выборочное
Цена	Самая высокая	Высокая, но понижающаяся в конце фазы	Сравнительно низкая	Самая низкая	Выборочно возрастающая
Товар	Основной вариант	Усовершенствованный	Дифференцированный	Дифференцированно-модернизированный	Относительно высокой рентабельности

2.2 Маркетинговые исследования

План лекции

- 2.2.1 Методологические основы маркетинговых исследований
- 2.2.2 Правила и процедуры маркетинговых исследований
- 2.2.3 Исследование фирменной структуры рынка
- 2.2.4 Поведение потребителей: принципы, факторы, влияющие на поведение потребителя
- 2.2.5 Анализ рыночной конъюнктуры, емкость рынка и методика ее определения

Исследования рынка - сбор, обработка, анализ данных о рынках, конкурентах, потребителях, ценах, внутреннем потенциале предприятия в целях уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений.

Исследования рынка - самое распространенное направление в маркетинговых исследованиях. Его объектами являются тенденции и процессы развития рынка, структура и география рынка, его емкость, динамика про-

даж, барьеры рынка, состояние конкуренции, сложившаяся конъюнктура, возможности и риски.

Исследование потребителей - позволяет определить и исследовать комплекс побудительных факторов, которыми руководствуются потребители при выборе товаров. Предметом исследования является мотивация поведения потребителя на рынке, структура потребления, обеспеченность товарами, тенденции покупательского спроса, анализируются процессы и условия удовлетворения основных прав потребителя. Цель исследования - сегментация потребителей, выбор целевого сегмента.

Исследования конкурентов - это получение данных для обеспечения конкурентных преимуществ, а также поиск сотрудничества и кооперации с возможными конкурентами. В этой связи анализируются сильные и слабые стороны конкурентов, занимаемая ими доля рынка, реакция потребителей на маркетинговые средства конкурентов, изучаются материальный, финансовый и трудовой потенциал конкурентов, организация управления деятельностью.

Исследование посредников или изучение фирменной структуры рынка - сбор информации о способах присутствия посредников (существующих и потенциальных) на рынке. Также предприятие должно иметь достоверную информацию о наличии на рынке транспортно-экспедиторских, рекламных, страховых, юридических, финансовых и консультационных компаниях, создающих в совокупности маркетинговую инфраструктуру рынка.

Исследование товаров - определение соответствия технико-экономических показателей и качества товаров, обращающихся на рынке, запросам и требованиям покупателей, анализ их конкурентоспособности.

Исследования цен - направлены на определение такого уровня и соотношения цен, который позволил бы получать прибыль при наименьших затратах. В качестве объектов выступают затраты на разработку, произ-

водство, сбыт продукции, степень влияния конкуренции, поведение и реакция потребителей на цены товара (эластичность спроса).

Исследование товародвижения и продаж - преследует цель определить наиболее эффективные пути, способы, средства быстреего доведения товара до потребителя. Объектами такого исследования являются торговые каналы, посредники, продавцы, формы и методы продажи, издержки обращения. Характер взаимоотношений торговли с производителем.

Исследование системы стимулирования сбыта и рекламы - помогает выявить, когда и как, с помощью каких средств лучше стимулировать сбыт товаров, повысить авторитет товаропроизводителя на рынке. Результаты исследования позволяют выработать политику «паблик рилейшенз», создать благоприятное отношение к предприятию. Повысить эффективность маркетинговых коммуникаций.

Исследование внутренней среды предприятия - ставит целью определение реального уровня конкурентоспособности предприятия в результате сопоставления соответствующих факторов внешней и внутренней среды. В итоге нужно получить ответ на вопросы о том, что нужно сделать, чтобы деятельность предприятия была полностью адаптирована к динамично развивающимся факторам внешней среды.

2.2.1 Методологические основы маркетинговых исследований

Методологическую основу маркетинговых исследований составляют общенаучные, аналитико-прогностические методы, методы, заимствованные из других областей знания:

Таблица 2.3 - Система методов исследований в маркетинге

Общенаучные методы	Аналитико-прогностические методы	Методические приемы, заимствованные из разных областей знания
Системный анализ	Линейное программирование	Социология
Комплексный подход	Теория массового обслуживания	Психология
Программно-	Теория связи	Антропология

целевое планирование		
	Сетевое планирование	Экология
	Теория вероятностей	Эстетика
	Методы деловых игр	Дизайн
	Экономико-статистические методы, функционально-стоимостной анализ	
	Экономико-математическое моделирование; Методы экспертных оценок	

2.2.2 Правила и процедуры маркетинговых исследований

Согласно Международному кодексу деятельность по исследованию маркетинга заключается в объективном сборе и анализе добровольно полученной информации о рынках потребителей, товарах и услугах должна строиться на принципах честной конкуренции, на основе общепринятых научных методов.

В процессе маркетинговых исследований участвуют информаторы, предоставляющие требуемые данные, специалисты по маркетингу, заказчики.

В качестве исследователя могут выступать любые личности, компании, группы, государственные или частные институты, отделы, подразделения, которые прямо или косвенно проводят маркетинговые исследования, готовят обзоры, разрабатывают проекты или предлагают свои услуги в данной области. Исследователем по кодексу может также быть любой отдел, служба, являющиеся частью организации «клиента».

Клиентом может быть любая личность, компания, группа, частная или государственная организация, отдел, которые полностью или частично поручают, просят, дают полномочия или согласие на проведение маркетинговых исследований, а также предполагают поручить провести их.

«Информатор» по кодексу – это любая личность, группа или организация, у которой исследователь получает информацию в целях осуществле-

ния проекта маркетингового исследования, подготовки образа и т.д., независимо от типа информации, а также метода и техники ее получения

Отношение с информаторами должны строиться на принципах полного доверия, честности, конфиденциальности

Процедура маркетинговых исследований включает следующие этапы: 1. Разработка концепции исследования (определение целей, постановка проблемы, формирование рабочей гипотезы, определение системы показателей); 2. Получение и анализ эмпирических данных (разработка рабочего инструментария, процесс получения данных, обработка и анализ данных); 3. Результаты и основные выводы исследования (оформление результатов исследования, выводов и рекомендаций, предоставление и защита отчета).

Концепция маркетингового исследования – подробное определение содержания предмета исследования, общая постановка задачи в пределах данного исследовательского замысла (рабочей гипотезы).

Получение и анализ эмпирических данных связаны с разработкой рабочего инструментария, который представляет собой совокупность методов и средств сбора, обработки и анализ информации для проверки рабочей гипотезы исследования.

Разработка рабочего инструментария включает в себя ряд этапов:

1. Определение методов и процедур сбора первичных данных;
2. Определение методов и средств обработки данных;
3. Определение методов анализа и обобщения материалов по проверке рабочих гипотез.

Итогом проведенного маркетингового исследования является **разработка выводов и рекомендаций**, которые должны вытекать непосредственно из результатов разработки, быть аргументированными и достовер-

ными, направленными на решение исследуемых проблем. Результаты могут быть оформлены в виде краткого или подробного отчета.

2.2.3 Исследование фирменной структуры рынка

Анализ фирменной структуры рынка – есть систематизация и изучение участников рыночных отношений. Исследование обычно проводят по трем группам фирм: контрагентам, конкурентам, посредникам.

Для исследования фирменной структуры рынка может применяться PEST-анализ. Термином анализ PEST обозначается анализ маркетинговой среды, основанный на изучении политических, экономических, социальных и технологических факторов.

Политические, правовые, законодательные факторы рынка тесно переплетены между собой. Предприятию необходимо поддерживать хорошие отношения с выборными политическими официальными лицами, поскольку в этом случае существует меньшая вероятность ввода в силу законодательства, ограничивающего деятельность компании. В этой связи многие предприятия стараются не просто приспособиться к политическим условиям, но и влиять на них, например, посредством оказания финансовой поддержки во время предвыборной кампании.

Экономические факторы - влияют как на решения и действия продавца, так и на решения покупателя. Колебания цикла деловой активности влияют на покупательскую способность, а общая ее сумма является для предприятия важным показателем, который может влиять на товарооборот.

Социальные факторы состоят из структуры и динамики тенденций отдельных людей и групп населения, а также объединяющих их факторов. По своей природе социальные факторы относятся к долгосрочным, тем не менее они могут быть использованы динамичными бизнесменами в свою пользу (например, снижение рождаемости может быть использовано как

благоприятная возможность в производстве сложных игрушек для детей постарше).

Проекты технологического процесса, потребляющие значительные средства, являются жизненно важными для многих быстроразвивающихся отраслей промышленности. Часто решение об установке нового оборудования принимается в условиях высокой вероятности того, что к моменту его использования оно морально устареет.

2.2.4 Поведение потребителей: принципы, факторы, влияющие на поведение потребителя

Понятие “Покупательское поведение” обозначается поведение, проявляемое покупателем во время поиска, покупки, использования, оценки и утилизации продуктов, услуг и идей, которые должны удовлетворять потребности человека.

Процесс принятия решения о покупке состоит из следующих этапов: определение проблемы, поиск информации, оценка альтернативных вариантов, покупка, оценка покупки.

На покупательское поведение оказывает влияние три группы факторов:

Персональные: демографические (численность населения и его состав, состав семей, соотношение городского и сельского населения, процессы миграции); ситуационные; вовлеченности (степень вовлеченности каждого потребителя в процесс покупки); тип личности (сангвиник, холерик, флегматик, меланхолик).

Психографические: стиль жизни (определенный тип поведения личности или группы людей, фиксирующий устойчиво воспроизводимые черты, привычки, склонности); статус (интегрированный показатель положения социальной группы и ее представителей в обществе, в системе социальных связей и отношений); убеждение (осознанная потребность лично-

сти, побуждающая ее действовать в соответствии со своими ценностными ориентациями); установки (выражает готовность или предрасположенность субъекта, возникающую при восприятии им определенного объекта или ситуации и обеспечивающую устойчивый характер деятельности по отношению к ним).

Социальные: роли и семья; референтные группы (друзья, коллеги по работе, окружение); социальный класс; культура и субкультура.

Экономические (величина и распределение денежного дохода, доходы населения и их дифференциация по потребительским группам, уровень и соотношение розничных цен, уровень торгового обслуживания).

2.2.5 Анализ рыночной конъюнктуры, емкость рынка и методика ее определения

Рыночная конъюнктура – это конкретная рыночная ситуация, сложившаяся на рынке на данный момент или в ограниченный промежуток времени.

Конъюнктура рынка – это совокупность условий, определяющих рыночную ситуацию.

Понятие рыночной ситуации включает: степень сбалансированности рынка; тенденции его развития; уровень устойчивости или колеблемости его основных параметров; масштабы рыночных операций, степень деловой активности; уровень коммерческого риска; силу и размах конкурентной борьбы; положение рынка в определенной точке экономического или сезонного цикла.

Главная **цель** изучения конъюнктуры рынка - определить характер и степень его сбалансированности, т.е. соотношение спроса и предложения.

Конъюнктура рынка имеет три принципиальные черты: **вариабельность, цикличность, динамичность.**

То или иное состояние рынка в определенной степени зависит от потенциальных его возможностей. Товарное предложение и спрос представляют собой формы функционирования потенциала рынка.

Потенциал рынка - это прогнозная совокупность производственных и потребительских сил, обуславливающих спрос и предложение.

Производственный потенциал выступает в форме возможности произвести и представить на рынок определенный объем товаров, продуктов, услуг.

В общем виде формула потенциала выглядит следующим образом:

$$P = \sum_i^m (N_i * W_i * E_x) \pm F_j, \quad (2.1)$$

где N_i - единицы производства или потребления, W_i - показатели мощности единиц, E_x - эластичность спроса или предложения, F_j - прочие факторы и элементы потенциала, n -число единиц потенциала.

Потребительский потенциал характеризуется **емкостью рынка**. Этот показатель близок к объему спроса, но не вполне тождественен ему.

Емкость рынка - количество (стоимость) товаров, которое может поглотить рынок при определенных условиях за какой-то промежуток времени.

Емкость рынка может быть выражена формулой, построенной по следующей схеме:

$$E = \sum_i^n ((S_i * k * E_x) + P - (H - I_\phi - I_m) - A - C), \quad (2.2)$$

где S_i -численность i -й группы потребителей, k - коэффициент потребления в базисном периоде, или норматив потребления группы потребителей (нормативы: технологические – для средств производства, физиологические – для продуктов питания, рациональные – для непродовольственных товаров и услуг), E_x - коэффициенты эластичности спроса от цен и доходов, P - объем нормального страхового резерва товаров, H - насыщенность рынка, I_ϕ - физический износ товаров,

Им - моральный износ товаров, А - альтернативные рынку формы удовлетворения потребностей (натуральные источники потребления, черный рынок), С - доля конкурентов на рынке.

Показатель насыщенности играет самостоятельную роль в конъюнктурном анализе, поскольку оказывает сильное влияние на цикличность рынка, ограничивая спрос.

$$H_k = H_n + П - В, \quad (2.3)$$

где H_k - наличие товара на конец периода, H_n - наличие товара на начало периода, П - покупка товаров за период, В - выбытие товаров за период.

2.3 Сегментирование рынка и позиционирование на нем

План лекции

2.3.1 Этапы и методы процесса сегментирования

2.3.2 Целевой сегмент и позиционирование товара

Рынок товаров характеризуется неоднородностью (гетерогенностью). Его разнообразие экономических и социальных условий, структурные различия совокупности потребителей. Большинству предпринимателей невыгодно выступать на таком рынке, это приводит к деконцентрации маркетинговых условий, распылению средств и ресурсов. Предприниматель приходит к выводу о желательности выделения на рынке более однородных (гомогенных), а главное – привлекательных участков рынка.

Рыночная сегментация представляет собой, с одной стороны, метод для нахождения частей рынка и определения объектов, на которые направлена маркетинговая деятельность предприятий. С другой стороны, - это управленческий подход к процессу принятия предприятием решений на рынке, основа для выбора правильного сочетания элементов маркетинга. Сегментация проводится с целью максимального удовлетворения запросов потребителей в различных товарах, а также рационализации затрат пред-

приятеля-изготовителя на разработку программы производства, выпуск и реализацию товара.

Объектами сегментации являются прежде всего потребители. Выделенные особым образом, обладающие определёнными общими признаками они составляют сегмент рынка. Под сегментацией понимается разделение рынка на сегменты, различающиеся своими параметрами или реакцией на те или иные виды деятельности на рынке (рекламу, методы сбыта).

Следует различать признаки и критерии сегментации. Критерий сегментации - это показатель того, насколько верно фирма выбрала тот или иной рынок для деятельности. Достаточными для успешной реализации принципов сегментации являются следующие условия или критерии сегментации:

– **Количественные границы - выбранный сегмент должен быть достаточно устойчивым, емким и иметь перспективы роста;**

– Информационная насыщенность сегмента - предприятие должно располагать данными о выбранном сегменте, иметь возможность измерить его характеристики и требования;

– Доступность сегмента - выбранный сегмент должен быть доступным для предприятия, т.е. иметь соответствующие каналы сбыта и распределения продукции, систему доставки изделий потребителям;

– Прибыльность, доходность сегмента- сегмент должен характеризоваться основными показателями прибыльности: норма прибыли, доход на вложенный капитал, размер дивидендов на акцию, прирост общей массы прибыли предприятия.

– Существенность сегмента - выделенная группа потребителей должна быть существенно крупной и прочной, не распадаться с течением времени, потребности её в отношении производимого товара должны быть достаточно устойчивыми.

– Защищённость от конкуренции- выбранный сегмент должен быть достаточно защищён от конкуренции;

Получив положительные результаты по изучению перечисленных критериев и оценив потенциал предприятия, принимаются решение о сегментации рынка и выборе данного сегмента для конкретного предприятия.

Рыночная сегментация представляет собой, с одной стороны, метод для нахождения частей рынка и определения объектов, на которые направлена маркетинговая деятельность предприятий. С другой стороны, - это управленческий подход к процессу принятия предприятием решений на рынке, основа для выбора правильного сочетания элементов маркетинга. Сегментация проводится с целью максимального удовлетворения запросов потребителей в различных товарах, а также рационализации затрат предприятия-изготовителя на разработку программы производства, выпуск и реализацию товара.

Процессу сегментации могут быть подвергнуты: потребители, товары и предприятия конкуренты.

Сегментация рынка может производиться с использованием различных принципов (признаков). Для сегментации потребительского рынка и рынка товаров народного потребления основными принципами (признаками) являются: географические, демографические, социально-экономические, психографические.

К географическим признакам относятся: величина региона, плотность и численность населения, климатические условия, административное деление (город, село), удаленность от предприятия-производителя. Этот критерий использовался на практике раньше других, что обуславливалось необходимостью определения пространства деятельности предприятия. Его применение особенно необходимо, когда на рынке существуют климатические различия

между регионами или особенности культурных, национальных, исторических традиций.

Демографические признаки - возраст, пол потребителей, размер и жизненный цикл семьи, количество детей - относятся к наиболее часто применяемым критериям сегментации. Это обусловлено доступностью их характеристик, а также наличием, как правило, между ними и спросом (объемом продаж) существенной корреляционной связи. Поэтому, проводя сегментацию рынка по демографическому критерию, необходимо прежде всего ориентироваться на общность специфических запросов соответствующего сегмента к качеству, ассортименту и цене. В настоящее время по демографическому признаку выделяют такие группы потребителей, как дети, молодежь, лица среднего возраста, пожилые, пенсионеры, многодетные семьи. Нередко демографические признаки применяются в комбинации друг с другом.

Сегментация по социально-экономическим признакам заключается в выделении групп потребителей на основе общности социальной и профессиональной принадлежности, уровням образования и доходов. Все эти переменные рекомендуется рассматривать во взаимосвязи друг с другом или с переменными других признаков, например, демографических. Заслуживает внимания объединение выделенных групп по доходу с группами по возрасту, в том числе главы семьи.

Рассмотренные выше три группы признаков представляют собой общие объективные принципы сегментации рынка. Однако, зачастую однородные по общим объективным признакам сегменты оказываются значительно дифференцированными с точки зрения их поведения на рынке. Так, данные о переписи населения содержат полезные сведения о группах населения, но не дают возможности объяснить причины, по которым товары находят собственные ниши на рынке" привлекая к себе какую-то часть по-

купателей. Очевидно, что применение только объективных признаков явно недостаточно. В этих случаях используют субъективные специфические признаки, связанные со спецификой рассматриваемого рынка и конкретной ситуацией на нем, с субъективной оценкой покупателем того или иного продукта. Один и тот же человек может купить недорогой телевизор, но курить самые дорогие сигареты. Владелец дорогого автомобиля может носить недорогую одежду.

Переменные, характеризующие поведение индивидуума, это такие факторы, как стиль жизни (интересы, организация досуга), психологические, личностные качества (к какому типу людей относится потребитель), мотивы покупательского поведения гораздо точнее характеризуют реакцию покупателей на тот или иной товар, чем точные количественные оценки сегментов рынка по географическим или демографическим признакам. Так, по мотивам совершения покупки выделяют группы потребителей с ориентацией на низкую цену, на длительный срок службы изделия, высокое качество, приверженность к определенной марке товара.

По реакции потребителей на нововведения выделяют следующие группы: приобретающие новый товар в момент появления его на рынке (новаторы); приобретающие новый товар после того, как его купят новаторы и сообщат свой опыт использования (быстро адаптирующиеся к новому товару); приобретающие товар, который в течение длительного времени находится на рынке (медленно адаптирующиеся к новому товару); отвергающие новинку (консерваторы, ретрограды).

Важными признаками являются также степень нуждаемости в товаре (слабая, средняя, сильная) и степень использования или уровень потребления товара (субъекты, не приобретающие товар, приобретающие в небольших количествах, приобретающие в значительных количествах). Люди, покупающие товар в значительных количествах (с высокой нормой по-

ребления), составляют, как правило, относительно небольшую часть рынка. По данным ряда исследований, на 20 % покупателей приходится 80 % объема продаж, так называемый принцип «80-20» или закон Парето. Такой подход к сегментации рынка, основанный на выявлении части населения с высокой нормой потребления товара, опирается не на причину, а на следствие.

В отличие от сегментации рынка товаров народного потребления, где большое внимание, уделяется психографическим признакам, характеризующим поведение покупателей, для сегментации рынка товаров производственного назначения первостепенное значение имеют экономические и технологические признаки, к которым относятся: отрасли (промышленность, транспорт, сельское хозяйство, строительство, культура, наука, здравоохранение, торговля); формы собственности (государственная, частная, коллективная, иностранных государств, смешанная); сфера деятельности (НИОКР* основное производство, производственная инфраструктура, социальная инфраструктура); размер предприятия (малое, среднее, крупное); географическое положение (тропики, Крайний Север).

Важными признаками сегментации являются также периодичность заказов на данные товары, специфика организации закупки (сроки поставки, условия оплаты, методы расчетов), формы взаимоотношений. Как и для рынка товаров народного потребления, сегментация потребителей товаров производственного назначения осуществляется на основе комбинации нескольких признаков.

2.3.1 Этапы и методы процесса сегментирования

Процесс сегментации рынка состоит из следующих этапов: 1 формирование признаков сегментации; 2 выбор метода и осуществление сегментации рынка; 3 интерпретация полученных сегментов; 4 выбор целевых

рыночных сегментов; 5 позиционирование товара; 6 разработка плана маркетинга.

1 На этапе “формирования признаков” сегментации рынка определяется: потребительские предпочтения и намерения при выборе товаров по сравнению с аналогичными изделиями конкурирующих предприятий; характеристика вероятного спроса на новые изделия (на стадии опытной партии); предпочтения населения относительно тех или иных потребительских свойствах изделий (цвет, технические характеристики, габариты, качество, цена).

Информация о потребительских оценках может быть получена в результате специальных обследований населения (анкетного опроса, тестирования, наблюдения). Потребительские предпочтения могут определяться на основе оценок: альтернативных, прямых, балльных и относительных.

2 Следующий этап сегментации рынка – выбор метода сегментации.

Наиболее распространенными методами сегментирования рынка являются метод группировок по одному или нескольким признакам и методы многомерного статистического анализа.

Суть метода группировок состоит в последовательной разбивке совокупности объектов на группы по наиболее значимым признакам. Какой-либо признак выделяется в качестве системообразующего критерия (владелец товара, потребитель, намеревающийся приобрести новый товар), затем формируются подгруппы, в которых значимость этого критерия значительно выше, чем во всей совокупности потенциальных потребителей данного товара. Путем последовательных разбивок выборка делится на ряд подгрупп.

Для целей сегментации рынка используются также методы многомерной классификации, когда классификация проводится по комплексу анализируемых признаков одновременно. Наиболее эффективными из них явля-

ются методы автоматической классификации, или кластерного анализа, таксономии. Схемы классификации базируются на следующих предположениях: в один класс (тип) объединяются люди, сходные между собой по ряду признаков. Степень сходства у людей, принадлежащих к одному классу, должна быть выше, чем степень сходства у людей, принадлежащих к разным классам. С помощью этих методов решается задача типизации с одновременным использованием демографических, социально-экономических, психографических показателей.

3 Следующим этапом процесса сегментации рынка является интерпретация, или описание профилей групп потребителей (полученных сегментов). С одной стороны, эти группы характеризуются определенными потребительскими запросами и предпочтениями, а с другой стороны они достаточно однородны и по социально-экономическим, и по демографическим признакам.

4 После разделения рынка на отдельные сегменты необходимо оценить степень их привлекательности и решить, на сколько сегментов должно ориентироваться предприятие, иначе говоря, выбрать целевые сегменты рынка и выработать стратегию маркетинга. Целевой сегмент рынка - один или несколько сегментов, отобранных для маркетинговой деятельности предприятия. При этом предприятие должно с учетом выбранных целей определить сильные стороны конкуренции, размер рынков, отношения с каналами сбыта, прибыль и свой образ фирмы.

5 Позиционирование товара на избранном рынке – это логическое продолжение нахождения целевых сегментов, поскольку позиция товара на одном сегменте рынка может отличаться от того, как его воспринимают покупатели на другом сегменте.

В некоторых работах западных маркетологов, рассматривающих позиционирование в рамках сбытовой логистики, оно определяется как оптимальное

размещение товара в рыночном пространстве, в основе которого лежит стремление максимально приблизить товар к потребителю. Специалисты в области рекламы применяют термин “позиционирование” в отношении выбора наиболее выгодной позиции товара в товарной выкладке, например, в витрине.

Факторами, определяющими позицию товара на рынке, являются не только цены и качество, но также производитель, дизайн, скидки, обслуживание, имидж товара и соотношение этих факторов. Оценка предприятием своих товаров на рынке может расходиться с мнением покупателей по данному вопросу.

Позиционирование включает комплекс маркетинговых элементов, с помощью которых людям необходимо внушить, что речь идет о товаре, созданном специально для них, чтобы они идентифицировали предлагаемый товар со своим идеалом. При этом возможны разнообразные подходы и методы, например, позиционирование на базе определенных преимуществ товара, на основе удовлетворении специфических потребностей или специального использования; позиционирование через определенную категорию потребителей, уже купивших товар, или путем сравнений; позиционирование с помощью устойчивых представлений и т.д. Естественно, позиционирование не может быть связано с обманом и дезинформацией потребителя; это может сойти один раз, после чего производителя ждут неудачи и потери.

6 Последним этапом процесса сегментации рынка является разработка плана или комплекса маркетинга. После принятия решения о стратегии позиционирования товара предприятие приступает к детальной проработке составных частей комплекса маркетинга (маркетинг-микс): товар, цена, распределение, продвижение. Рассматривать их надо во взаимосвязи друг с другом, применительно к выбранному целевому рыночному сегменту.

2.3.2 Целевой сегмент и позиционирование товара

Целевой сегмент рынка – один или несколько сегментов, отобранных для маркетинговых исследований и обслуживания. При этом предприятие должно с учетом выбранных целей определить сильные стороны конкуренции, размер рынков, отношения с каналами сбыта, прибыль и свой образ фирмы.

После определения целевого сегмента рынка предприятие должно изучить свойства и образ продуктов конкурентов и оценить положение своего товара на рынке. Изучив позиции конкурентов, предприятие принимает решение о позиционировании своего товара, т.е. об обеспечении конкурентоспособного положения товара на рынке. Позиционирование товара на избранном рынке – это логическое продолжение нахождения целевых сегментов, поскольку позиция товара на одном сегменте рынка может отличаться от того, как его воспринимают покупатели на другом сегменте.

В некоторых работах западных маркетологов, рассматривающих позиционирование в рамках сбытовой логистики, оно определяется как оптимальное размещение товара в рыночном пространстве, в основе которого лежит стремление максимально приблизить товар к потребителю. Специалисты в области рекламы применяют термин “позиционирование” в отношении выбора выгодной позиции товара в товарной выкладке, например в витрине.

Если сегментирование даёт характеристики, которые должен иметь продукт с точки зрения желаний и предпочтений, то позиционирование убеждает потребителей, что им предлагается именно тот товар, который они хотели бы приобрести.

Факторами, определяющими позицию товара на рынке, являются не только цены и качество, но также производитель, дизайн, скидки, обслуживания, имидж товара и соотношение этих факторов. Оценка предпри-

ятием своих товаров на рынке может расходиться с мнением этих покупателей по данному вопросу. Например, предприятие выходит на рынок и продает товар, который, на его взгляд, имеет высокое качество при относительно низких ценах. Проблема возникает в том случае, если покупатель относит этот товар к категории среднего качества и относительно высокой ценой. Задача маркетинга – убедить покупателей приобрести данный товар по цене, соответствующей высокому качеству.

Позиционирование включает комплекс маркетинговых элементов, с помощью которых людям необходимо внушить, что речь идет о товаре, созданном специально для них, чтобы они идентифицировали предлагаемый товаром со своим идеалом. При этом возможны разнообразные подходы и методы, например:

- позиционирование на базе определенных преимуществ товара;
- на основе удовлетворения специфических потребностей или специального использования; позиционирование через определенную категорию потребителей, уже купивших товар;
- путем сравнений;
- позиционирование путем устойчивых представителей и т.д.

Естественно, позиционирование не может быть связано с обманом и дезинформацией потребителя; это может сойти один раз, после чего производитель ждет неудачи и потери.