

Тема 1. Тенденции развития менеджмента: основные этапы. Научные школы и концепции управления

1 Управленческие революции

Религиозно-коммерческая (5-е тысяч-е до н.э.)

Суть: зарождение письменности в Древнем Шумере, что привело к образованию особого слоя жрецов-бизнесменов, ведущих торговые операции, деловую переписку и коммерческие расчёты.

Светско-административная (1792-175 г. до н.э.)

Суть: период деятельности Вавилонского царя Хаммурапи, издавшего свод законов управления государством для регулирования отношений между различными социальными группами общества. Таким образом, был введён светский стиль управления. Отсюда название данной революции.

Производственно-строительная (605-562г. до н.э.)

Суть: период правления Навуходоносора II, данная революция была направлена на соединение государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства.

Индустриальная (17-18 в.н.э)

Суть: зарождение капитализма и начало индустриализации европейской цивилизации. Результат – отделение управления от собственности (от капитала), зарождение профессионального управления.

Бюрократическая (кон. 19-нач. 20 вв.)

Суть: в её основе лежала концепция рациональной бюрократии. Результат – формирование крупных иерархических структур, разделение управленческого труда, формирование норм, стандартов, установление должностных обязанностей и ответственности менеджера.

2. Научные школы менеджмента

Вклад направления	Представители
Школа научного управления (1885—1920 гг.)	
1. Использование анализа для определения лучших способов решения задач 2. Обеспечение работников ресурсами 3. Систематическое использование материального стимулирования 4. Отбор работников и их обучение	Ф. Тейлор Ф. Гилберт Г. Гнат
Классическая (административная) школа управления (1920—1950 гг.)	
1. Развитие принципов управления 2. Развитие функций управления 3. Систематизированный подход к управлению всей организации	А. Файоль
Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук (1930—1950 гг.)	
1. Использование приемов управления межличностными отношениями 2. Применение наук о человеческом поведении	М. Фоллетт Э. Мэйо Ф. Херцберг
Количественный метод (с 1950 г. по настоящее время)	
1. Разработка и применение математических моделей в управлении 2. Развитие количественных методов в принятии решений	С. Форрестр Э. Райф С. Саймон
Попроцессный подход (с 1920 г. по настоящее время)	
Рассмотрение управления как процесса, т.е. серии непрерывных взаимосвязанных действий (функций управления)	Ф. Тейлор Р. Черчмен В. Вудфорт
Системный подход (с 1950 г. по настоящее время)	
Рассмотрение организации как некоторой целостности, состоящей из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит вклад в развитие целого	А. Слоан П. Дюпон Р. Скотт
Ситуационный подход (с 1906 г. по настоящее время)	
Увязка конкретных приемов и концепций управления с определенными конкретными ситуациями для достижения целей организации наиболее эффективными способами	П. Дракер У. Марч Р. Томпсон

Тема 2. Методологические основы менеджмента

3. Понятие менеджмента

Управление возникло вместе с людьми. Там где хотя бы два человека объединялись в желании достичь какую-либо общую цели, возникала задача координации их общих действий, решение которой кто-то из них должен был брать на себя. В этих условиях он становился руководителем или управляющим, а другой – его подчиненным или исполнителем. Первоначально слово «менеджмент» означало «умение объезжать лошадей». Оно произошло от глагола «to manage» (управлять), а тот в свою очередь – от латинского «manus» (рука). Таким образом менеджмент буквально означает – «руководство людьми». Менеджмент как *функция, наука, искусство, аппарат управления.*

2. Цели и задачи менеджмента

Цели менеджмента:

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

Задачи менеджмента:

Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности функционирования данной компании (фирмы).

Наиболее важной задачей является соответствующая организация производства товаров и услуг с учетом динамики спроса на основе наиболее эффективного использования имеющихся материальных и людских ресурсов, а также обеспечение прибыльности в деятельности компании (фирмы) и стабильного ее положения на рынке.

3. Методы управления

Методы управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управленческий объект для достижения целей, поставленных организацией.

Параметр	Метод		
	экономический	административно-правовой	социально-психологический
1. Основа использования	Экономические законы и экономические интересы	Законы государственности и права, правовые интересы	Законы социально-психологического развития, социальные интересы
2. Орудия воздействия	Экономические формы	Административно-правовые и организационные формы	Социально-психологические факторы
3. Объекты соблюдения	Экономическая среда	Организационно-правовая среда	Благоприятный социально-психологический климат
4. Место в рыночной экономике	Исходный и основополагающий метод	Вспомогательный метод	Обеспечивающий и основополагающий метод
5. Главная нагрузка в аппарате управления	Экономические службы	Руководитель с аппаратом управления и контроля	Общественные организации и руководитель

Экономические методы:

Группа методов	Составляющие группы методов
1. Методы, регулируемые федеральными и региональными органами (относятся к экономическим факторам внешней среды системы менеджмента, параметры которой не определяются предприятием)	— налоговая система страны; — налоговая система региона; — кредитно-финансовый механизм страны; — кредитно-финансовый механизм региона
2. Методы, регулируемые предприятием (высестоящей организацией)	— экономические нормативы функционирования предприятия; — система материального поощрения работников; — система ответственности за качество и эффективность работы; — применение научных подходов к менеджменту





Административно-правовые методы опираются на следующие системы:

- систему законодательных актов страны и региона – федеральные (государственные) законы, указы, постановления, государственные стандарты, положения, инструкции, методики и другие документы, утвержденные федеральными органами для обязательного применения на территории страны. Глобальная цель этой системы – повышение качества жизни населения;

- систему нормативно-директивных и методических документов предприятия и вышестоящей организации, обязательных к применению. К ним относятся: стандарты, методики, положения, инструкции и подобные документы долговременного использования, а также приказы, распоряжения, указания, утвержденные руководством предприятия (вышестоящей организации) и действующие только на предприятии. Обязательные атрибуты нормативно-директивных документов – цель документа, основание для разработки, место данной цели, ссылки на научные подходы и принципы, которые должны соблюдаться при решении цели, потребитель информации, нормы и правила их использования, возможный круг исполнителей, требования к качеству работ, экономии ресурсов, санкции, источники информации;

- систему планов, программ, заданий, так как их срыв может нарушить стабильность работы всего коллектива;

- систему оперативного руководства (власти).

4. Принципы управления

Группа принципов	Перечень признаков
I. Как надо руководить (работать)	<ol style="list-style-type: none">1. Экономичность2. Действенность3. Инновация4. Единоначалие и коллегиальность5. Мотивация6. Лидерство7. Научность8. Ответственность9. Правильный подбор и расстановка кадров10. Обеспечение обратной связи11. Ориентация на потребителя12. Предпринимательство13. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления14. Коллективность принятия решения15. Сочетание прав, обязанностей и ответственности
II. Как не надо руководить (работать)	<ol style="list-style-type: none">1. Бюрократизм2. Волокита3. Несамостоятельность суждений4. Неумение работать с людьми5. Безынициативность6. Отрыв слова от дела и т.п.

Тема 3. Функции менеджмента



1. Планирование

Планирование — это вид деятельности, связанные с постановкой задач и действий в будущем.

Признаки сравнения	Стратегическое планирование	Оперативное планирование
Уровень менеджмента	Преимущественно высший	Все уровни с акцентом на средний
Основная ориентация	Проблемная ориентация	Временная ориентация
Вид проблем	Слабо структурированные, качественные	Хорошо структурированные, количественные
Неопределенность	Высокая степень	Низкая степень
Сущность планирования	– ориентация на инновации; – стратегическая адаптация к внешней среде; – соблюдение правила: «делать эффективные вещи»	— ориентация на интеграцию; — координация внутренней среды; — соблюдение правила: «вещи делать правильно»
Целевой критерий	Создание потенциала успеха	Реализация потенциала успеха
Время планирования	Акцент на долгосрочное, частично краткосрочное и среднесрочное планирование	Акцент на краткосрочное и среднесрочное планирование
Единица планирования	Стратегические хозяйственные единицы	Все функциональные области и все сотрудники
Степень детализации	Укрупненная проработка	Детальная проработка
Исходная информация	Политика организации, внешняя среда	Основная и функциональная стратегии организации, внутренняя среда
Форма организации планирования	Централизованная (руководство)	Децентрализованная (централизованное регулирование)

2. Организация

Организация понимается как: 1) процесс упорядочивания; 2) результат процесса упорядочивания; 3) синоним фирмы, предприятия.

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Четкая система взаимных связей		1. Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
2. Ясно выраженная ответственность		2. Перегрузка менеджеров верхнего уровня
3. Быстрота реакции в ответ на прямые приказания		3. Тенденция к волоките при решении вопросов, решаемых между подразделениями
<p><i>Примечание:</i> Р — руководитель; И — исполнитель; Л — линейный руководитель; — — функциональные связи.</p>		

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Освобождает линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов		1. Усложняются взаимосвязи
2. Создает основу для использования в работе консультаций опытных специалистов		2. Затрудняется координация
3. Уменьшает потребность в специалистах широкого профиля		3. Проявляется тенденция к чрезмерной централизации
<p><i>Примечание:</i> Р — руководитель; Ф — функциональный руководитель; И — исполнитель; — — функциональные связи.</p>		

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Более глубокая подготовка решений, что связано со специализацией определенных категорий персонала		1. Недостаточная ответственность, так как готовящий решение не участвует в его осуществлении
2. Освобождение линейных менеджеров от более глубокого анализа проблем		2. Тенденции к чрезмерной централизации
3. Возможность привлечения консультантов и экспертов		
<p><i>Примечание:</i> Р — руководитель; Ф — функциональный руководитель; Л — линейный руководитель; И — исполнитель; — — — — — линейные связи; - - — функциональные связи.</p>		

Достоинства	Схема	Недостатки
1. Четкое разграничение ответственности		1. Высокая потребность в руководящих кадрах
2. Высокая гибкость и адаптивность системы		2. Сложная координация, повышенные затраты за счет дублирования функций
3. Высокая самостоятельность структурных единиц		3. Сложность осуществления единой политики
4. Разгрузка высшего уровня менеджмента		4. Разобщенность персонала
5. Простота коммуникационных сетей		5. Слабый синергетический эффект
6. Кадровая автономия, высокая мотивация		
<p><i>Примечание:</i> Р — руководитель; ДР — дивизиональный руководитель; — — — — — дивизиональные связи.</p>		

Параметры сравнения	Иерархический тип	Органический тип
Концепция построения	Четко определенная иерархия	Гетерархия (отсутствие иерархии)
Тип руководства	Моноцентрический, постоянный	Полицентрический, смена лидеров по ситуациям
Формализация отношений	Четко определенные обязанности и права	Изменяющаяся система норм и ценностей
Организация труда	Жесткое разделение функций	Временное закрепление функций за группами
Источник эффективности	Рационально спроектированная структура	Развитие персонала, самоорганизация, инициатива работников

ВНЕШНЯЯ СРЕДА

Дальнее окружение

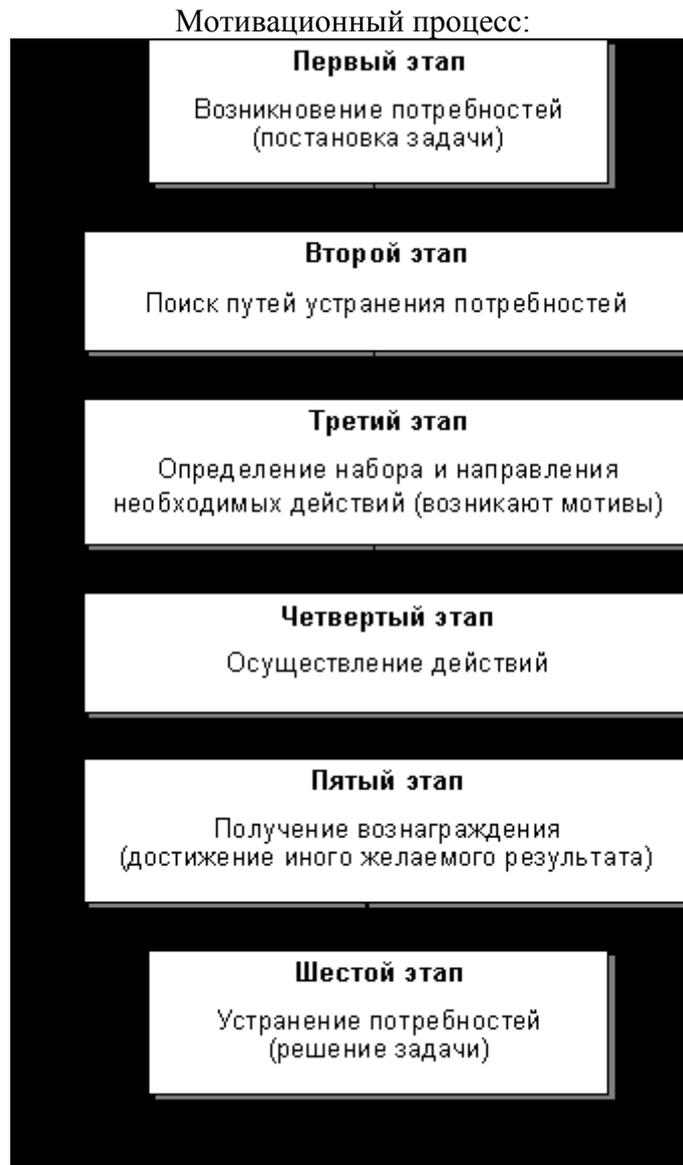


Составляющие внутренней среды организации:

Направление	Составляющие направления
Производство	<p>объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции предприятия; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость использования, система контроля запасов; наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности, техническая эффективность мощностей; местонахождение производства и наличие инфраструктуры; экология производства; контроль качества, издержки и качество технологий; патенты, торговые марки и т.д.</p>
Персонал	<p>структура и потенциал; квалификация; количественный состав и текучесть кадров; производительность труда; стоимость рабочей силы; интересы и потребности сотрудников</p>
Организация управления	<p>организационная структура, система управления; уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства; культура фирмы; престиж и имидж фирмы; организация системы коммуникаций</p>
Маркетинг	<p>товары, произведенные предприятием, доля на рынке; возможность собирать необходимую информацию о рынках; каналы распределения и сбыта; маркетинговый бюджет и его исполнение; маркетинговые планы и программы; нововведения; имидж, репутация и качество товаров; стимулирование сбыта, реклама, ценообразование</p>
Финансы и учет	<p>финансовая устойчивость и платежеспособность; прибыльность и рентабельность (по товарам, регионам, каналам сбыта, посредникам); собственные и заемные средства и их соотношение; эффективная система учета</p>

3. Мотивация

Мотивация- это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.



Теории мотивации:

- Первоначальные (теория Х и У, теория Z)
- Содержательные теории



а)

Модель А.Маслоу



б)

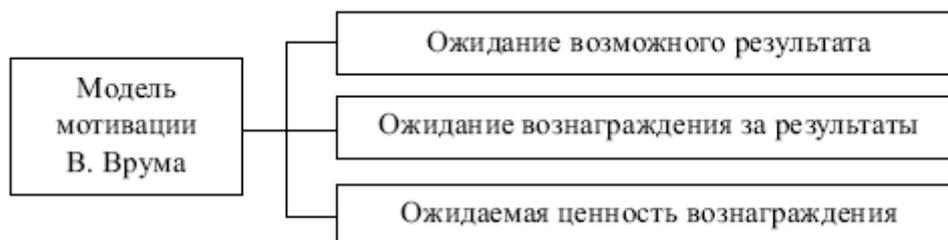
Model of F. Herzberg



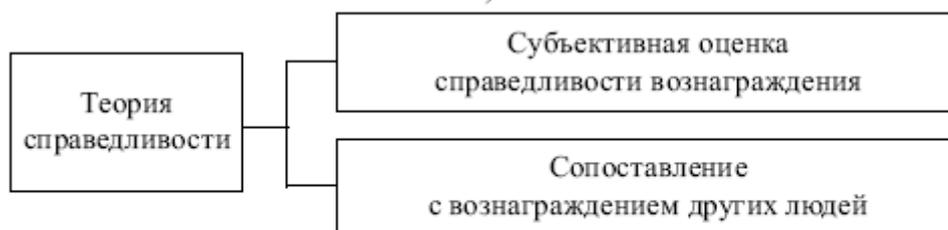
в)

Model of D. McClelland

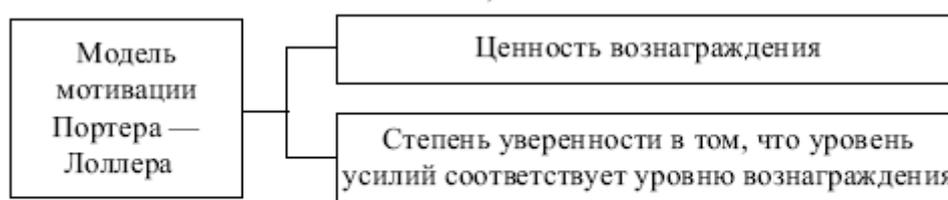
- Процессуальные теории



а)



б)



в)

4. Контроль

Контроль по Ефремовой: Контроль - 1. Проверка кого-л., чего-л., наблюдение за кем-л., чем-л. с целью проверки.

Вид контроля	Содержание
Предварительный	Проводится до принятия решения по тому или иному вопросу в целях предупреждения неверных или необоснованных решений. Применяется к трудовым, материальным и финансовым ресурсам
Текущий	Осуществляется в процессе исполнения принятых решений (плановых заданий). Назначение — своевременное выявление отклонений, препятствующих исполнению решений в полном объеме, нужного качества и в установленные сроки. Производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником
Заключительный	Осуществляется после реализации решения для проверки правильности его исполнения
Стратегический	Предусматривает учет, оценку и анализ результатов разработки и реализации перспективной концепции развития организации. Объектами выступают жизненно важные аспекты политики организации: маркетинг, научно-технические прогнозы, продуктивно-тематический портфель
Оперативный	Нацелен на текущий учет, анализ осуществляемых процессов и имеет своей задачей обеспечение выполнения принятых плановых заданий. Объектами выступают: тематические и производственные задания, сроки проведения работ, качество работ, предусмотренные планом ресурсы, связанные с деятельностью затрат предприятия
Финансовый	Ориентирован на конечные экономические результаты деятельности организации и проводится на разных уровнях управления в соответствии с принятой организационной структурой. Объектами являются такие показатели, как прибыль, издержки, объемы производства и продаж, инвестиции и эффективность их использования, обеспеченность финансовыми средствами и финансовое состояние организации (платежеспособность и ликвидность)

Виды контрольной деятельности:

Административный	Распространяется на процессы деятельности и управления ими, имеет иерархическую структуру. Объекты контроля: производственно-хозяйственный процесс в целом и его отдельные части, плановые задания, сроки поставок, ситуация в коллективах исполнителей, выполнение производственной программы и всех видов планов организации
Полный	Строится как целостная система, постоянно функционирующая в принятой организационной структуре
Выборочный	Организуется как разовое мероприятие, имеющее целевой характер: проверка качества продукции, соблюдение нормативных требований, научно-технического уровня продукции и т.п.

Тема 4. Эффективность в менеджменте

1. Понятие и показатели эффективности

Эффективность (лат. *efficientia*) — достижение каких-либо определённых результатов с минимально возможными издержками или получение максимально возможного объёма продукции из данного количества ресурсов.

Показатели эффективности бывают количественные и качественные.

Эффективность бывает внутренняя и внешняя. *Внешняя эффективность* управления определяет результативность менеджмента, характеризует степень достижения организацией ее цели, отражает уровень соответствия организационной системы требованиям и ограничениям внешней среды, а также эффективность в части использования внешних возможностей. *Внутренняя эффективность* управления – это экономичность, т. е. способность наилучшим (оптимальным) образом распределять и использовать имеющиеся ресурсы для достижения организационной системой целей, диктуемых общественными потребностями.

П. Друкер выделял семь категорий результативности менеджмента:

1) *действенность* – степень достижения целей организации, т. е. степень завершения необходимой работы; отражает результат сравнения того, что планировали сделать, с тем, чего фактически достигли;

2) *производительность* – отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе; показывает комплексную результативность использования ресурсов (труда, капитала, технологии, информации). Производительность – это количество продукции, произведенное в единицу времени;

3) *экономичность* – степень использования организацией необходимых ресурсов, т. е. соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов;

4) *прибыльность* – соотношение между доходами и суммарными издержками. Критерий прибыльности многими экономистами заменяется показателем «эффективность», который характеризует соотношение результатов и затрат деятельности организации, т. е. чем выше результат (например, доход, прибыль), тем лучше работает та или иная организационная система;

5) *качество продукции* – соответствие характеристик продукции (услуг) стандартам и требованиям потребителей. Качество продукции определяет совокупность свойств или характеристик товаров, работ или услуг, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности;

6) *инновационная активность* – процесс создания, распространения, внедрения и использования новшеств в различных (функциональных) областях деятельности организации, обеспечивающий организационной системе получение конкурентных преимуществ;

7) *качество трудовой жизни работников* – условия труда работников, которые проявляются в реакции персонала организации на созданные в ней социально-экономические (психологические, социальные и экономические) условия труда, т. е. представляет собой степень удовлетворения важных личных потребностей работников через деятельность в организации.

2. Повышение эффективности

Этапы повышения эффективности управления:

1) системная диагностика;

2) стратегическое планирование;

3) реализация мероприятий по повышению эффективности.

Повышение эффективности менеджмента в организации должно осуществляться на основе *системного подхода*. Один из возможных вариантов такого подхода к оценке эффективности менеджмента раскрывают Т. Питерс и Р. Уотерман в книге «В поисках эффективного управления». Они определили эффективность как *систему «7S»*, в которой выделены семь взаимосвязанных направлений анализа, оценки и совершенствования системы менеджмента организации:

1) структура (*structure*);

2) системы (формальные и неформальные) (*systems*);

3) стиль поведения (стиль, мотивации) (*style*);

4) состав персонала (*staff*);

5) совместные ценности (*shared values*);

6) стратегия (*strategy*);

7) сумма навыков (*skill*) – профессионализм работников по всем указанным ранее направлениям.

Тема 5. Человек в системе менеджмента
1. Личность менеджера

Ограничения

саморазвития:

- неумение управлять собой;
- неумение перерабатывать и воспринимать информацию;
- нерациональное использование времени.

Личные качества:

- интеллектуальные способности;
- эмоционально-волевые характеристики;
- коммуникативные характеристики;
- этические характеристики.



Сравнение хозяйственного руководителя и современного менеджера:

Хозяйственный руководитель

Современный менеджер

1. Ждет решений «сверху», скован, безынициативен, боится риска, пытается все взять под контроль или запретить

2. Выступает преимущественно в роли диспетчера, снабженца, инженера; ориентирован на «технические» аспекты работы, тактические решения и действия

3. Иррационален, благоговеет перед авторитетами, верит в могущество высшего руководства

4. Исповедует двойной стандарт мышления и поведения, формально реализуя задания сверху, а фактически работая на себя и в лучшем случае на свой коллектив

5. Единолично принимает все решения, нетерпим к чужим мнениям

6. Имеет ограниченный кругозор и эрудицию, слабо ориентируется в окружающей действительности и плохо ее представляет; не стремится к новым знаниям

7. Не компетентен в вопросах управленческой психологии, человеческих отношений, не ориентирован на личность подчиненного

1. Активен, самостоятелен, предприимчив, предоставляет подчиненным максимальную свободу действий, идет на оправданный риск

2. Разрабатывает прежде всего стратегию решения экономических и правовых проблем; воспитывает подчиненных, разрешает конфликты; ведет переговоры

3. Рационален, критичен, надеется в первую очередь на собственные силы

4. Лишен раздвоенности в сознании и поступках, стремясь в первую очередь к достижению общих целей

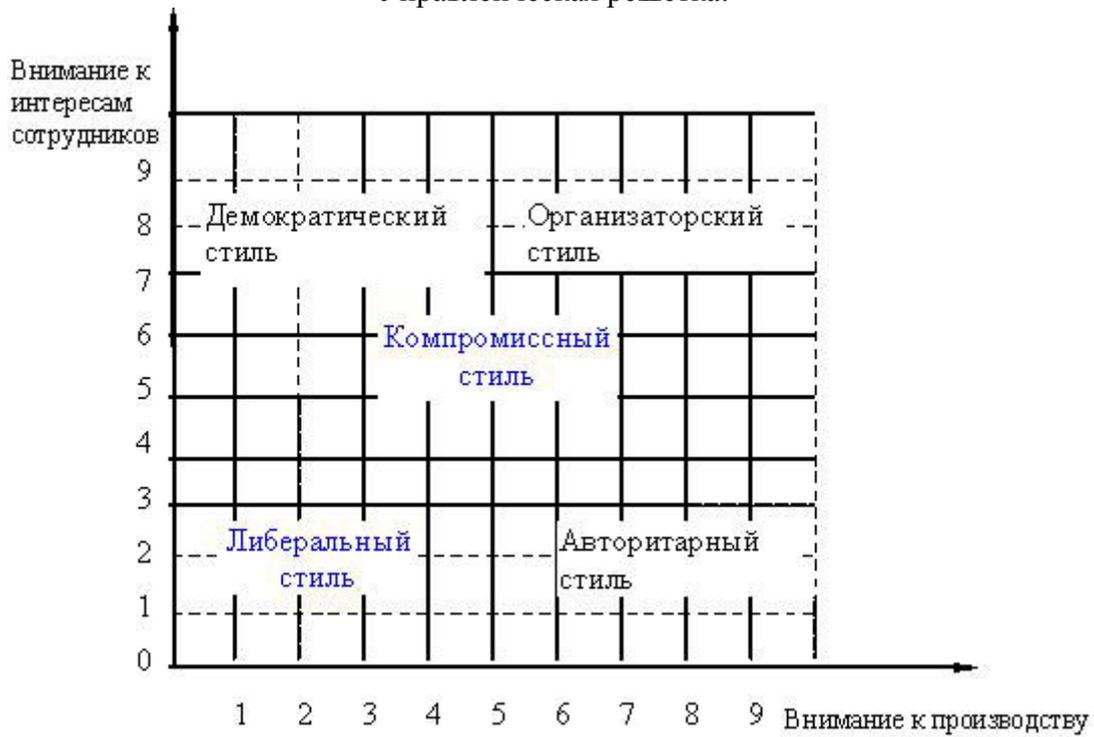
5. Создает команду единомышленников, нацеленных на выработку коллективного решения в процессе диалога и дискуссий

6. Динамичен, открыт для новых идей, знаний и информации, имеет широкий взгляд на жизнь

7. Умеет работать с людьми, признает их как личности, хороший педагог

2. Лидерство и стили управления

Управленческая решетка:



Четыре модели лидера



Взаимосвязь методов менеджмента и стиля руководства:

Параметры взаимодействия менеджера с коллективом	Стили руководства		
	Авторитарный (автократический)	Демократический	Либеральный
1. Приемы принятия решений	Единолично решает вопросы	Перед принятием советуется с подчиненными	Ждет указаний от руководства или решения совещания
2. Способ доведения решения до исполнителей	Приказывает, командует, распоряжается	Предлагает, просит	Просит, спрашивает
3. Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, используя в интересах дела	Отдает инициативу подчиненным
4. Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет ответственность в соответствии с полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
5. Отношение к подбору кадров	Старается избавиться от квалифицированных работников	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
6. Стиль общения	Держит дистанцию	Дружески настроен, любит общение	Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе
7. Отношение к недостаткам собственных знаний	Все знает — все умеет	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания, поощряет это стремление у подчиненных
8. Характер отношений с подчиненными	Диктуется настроением	Ровная манера поведения, постоянный самоконтроль	Мягко, покладист
9. Отношение к дисциплине	Приверженец формальной жесткой дисциплины	Осуществляет дифференцированный подход к людям, сторонник разумной дисциплины	Формальная дисциплина
10. Отношение к воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам	Использует различные виды стимулов постоянно	Использует различные виды стимулов постоянно

Тема 1. Социальные основы маркетинга и понятия о маркетинговых исследованиях

1. Основные понятия маркетинга

В основе термина «маркетинг» лежит слово «market», что означает «рынок». Поэтому часто под маркетингом понимают философию управления, хозяйствования в условиях рынка, провозглашающую ориентацию производства на удовлетворение потребностей конкретных потребителей.

Маркетинг согласно его широкому пониманию – это социально-управленческий процесс, посредством которого индивидуумы и группы людей путем создания продуктов и их обмена получают то, в чем они нуждаются. В основе этого процесса лежат следующие ключевые понятия: потребность, желание, спрос, продукт, обмен, сделка, рынок. *Потребность* – надобность, нужда в чем-либо, требующая удовлетворения. Когда человек не в состоянии удовлетворить какую-то потребность, он или ее заменяет, или снижает уровень своих запросов. Понятие потребностей лежит в основе теорий мотиваций (Фрейда, Маслоу и др.), в том числе определяющих поведение потребителей на рынке. Часто говорят, что главная задача маркетинга – найти потребность и удовлетворить ее.

Желание – это потребность, принявшая конкретную форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида.

Спрос – желание, конкретная потребность, подкреплены покупательной способностью. При заданных ресурсных возможностях люди удовлетворяют свои потребности и желания путем приобретения товаров, которые приносят им наибольшую пользу и удовлетворение.

Продукт – все, что можно предложить на рынке для приобретения, использования или потребления, с целью удовлетворения определенных потребностей. Продукт – это все, что может удовлетворить какие-нибудь потребности (физические предметы, услуги, люди, организации, виды деятельности, идеи). (В литературе по маркетингу английский термин «product» зачастую переводится как «товар». Имеется в виду, что продукт, изготовленный производителем, при поступлении на рынок становится товаром.

Рынок в маркетинговом понимании – это совокупность существующих или потенциальных продавцов и покупателей каких-то продуктов, это место, где совершаются сделки.



Рис. 1.1. Концепция маркетинга

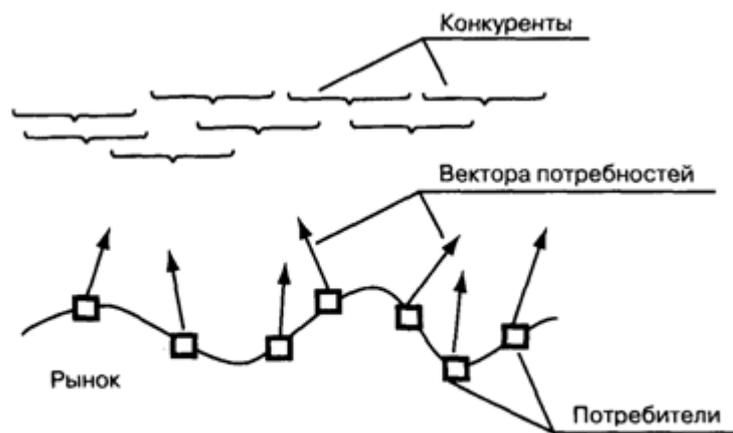


Рис. Иллюстрация концепции маркетинга

Основные принципы маркетинга:

1. Тщательный учет при принятии решений потребностей, состояния и динамики спроса и рыночной конъюнктуры.
2. Создание условий для максимального приспособления производства к требованиям рынка, к структуре спроса исходя не из сиюминутной выгоды, а из долгосрочной перспективы.
3. Информирование потенциальных потребителей о продуктах организации и воздействие на потребителей с помощью всех доступных средств, прежде всего рекламы, с целью склонить их приобрести именно данный товар.

2. Виды маркетинга

Вид маркетинга также определяется состоянием спроса. С этой точки зрения выделяют следующие виды спроса: отрицательный спрос, отсутствие спроса, скрытый спрос, падающий спрос, нерегулярный спрос, полноценный спрос, чрезмерный спрос, нерациональный спрос.

1. *Отрицательный* спрос характеризует состояние рынка, когда значительная его часть не принимает продукт и может даже заплатить определенную цену за отказ от его использования. Например, негативный спрос на прививки, на наем на работу бывших заключенных. При отрицательном спросе используется конверсионный маркетинг. *Конверсионный маркетинг* – вид маркетинга, задачей которого является изменение отрицательного отношения потребителей к какому-то продукту (негативный спрос) на положительное путем переделки продукта, снижения цены и более эффективного его продвижения. Конверсионный маркетинг применяют, например, табачные фирмы, когда активность государственных органов здравоохранения, просвещения, социального страхования, общественности приводит к резкому снижению числа курильщиков. Так, в США табачные фирмы, стремясь восстановить утраченные позиции, предприняли разработку и выпуск ряда специальных марок сигарет с пониженным содержанием канцерогенных смол, т. е. провели обновление продукции, сопроводив ее рекламой: «Прежний аромат при минимальном содержании смол».

2. При отсутствии спроса используют *стимулирующий маркетинг*. Стимулирующий маркетинг – вид маркетинга, задачей которого является в условиях отсутствия спроса отыскание способов увязки присущих продукту выгод с потребностями и интересами потенциальных потребителей, чтобы изменить их безразличное отношение к продукту. Стимулирующий маркетинг направлен на преодоление возможных причин такой ситуации: полное незнание потребителями возможностей продукта, устранение препятствий к его распространению и т. п. Основные инструменты стимулирующего маркетинга – резкое снижение цен, усиление рекламы, других методов продвижения продукта.

3. *Скрытый* спрос характеризует состояние рынка, когда многие потребители не удовлетворены существующими продуктами. Например, скрытый спрос на безвредные сигареты, на более экономичные автомобили. В данном случае необходимо измерить величину потенциального спроса и разработать новый продукт, его удовлетворяющий. При скрытом, потенциальном спросе используется развивающий маркетинг. *Развивающий маркетинг* – это вид маркетинга, который используется в условиях скрытого, потенциального спроса и задачей которого является оценка размера потенциального рынка и разработка эффективных продуктов, способных превратить спрос в реальный. Инструментами

развивающего маркетинга являются разработка продуктов, отвечающих возникшим новым потребностям, переход на новый качественный уровень их удовлетворения, использование рекламы, создание специфического, ориентированного на конкретные потребительские группы имиджа продукта.

4. При *падающем* спросе используется *ремаркетинг*. Ремаркетинг – вид маркетинга, задачей которого является восстановление спроса в случае его падения на основе творческого переосмысливания ранее использовавшегося маркетингового подхода. Заключается в поиске новых возможностей оживления спроса: придания товару новых свойств, проникновения на новые рынки и т. д. Так, еще в середине 70-х годов в структуре потребления спиртных напитков США произошел существенный сдвиг: потребители, ориентируясь на низкокалорийные продукты, значительно снизили спрос на пиво, предпочтя ему сухое виноградное вино. Тогда компания «Миллер» выпустила на рынок новую марку пива «Лайт», имевшую вдвое более низкую калорийность, за счет чего обошла многих конкурентов по объему продаж и годовой массе прибыли.

5. *Нерегулярный* спрос характеризует сезонные, ежедневные и даже часовые колебания спроса. Например, спрос на услуги городского транспорта меняется в течение суток, меньшая нагрузка на музеи в будничные дни. При нерегулярном, колеблющемся спросе используется *синхромаркетинг*. Синхромаркетинг – вид маркетинга, задачей которого является поиск способов сглаживания колебаний спроса (нерегулярный спрос) с помощью гибких цен, методов продвижения и других инструментов маркетинга. Бывает необходим при торговле товарами сезонного потребления, либо подверженными иным циклическим или непредсказуемым спадам конъюнктуры. Эффективное средство – поочередный, заранее спланированный переход на различные географические и другие сегменты рынка (с последующим возвратом).

6. При *полноценном* спросе, т. е. когда организация удовлетворена объемом сбыта, используется *поддерживающий* маркетинг. Поддерживающий маркетинг – вид маркетинга, задачей которого является в условиях полноценного спроса поддержание существующего уровня спроса с учетом изменения системы предпочтений потребителей и усиления конкуренции. Классический пример полноценного маркетинга – деятельность компании «Дженерал Моторс», которая в двадцатые годы сумела обогнать компанию «Форд», противопоставив надежной, но стандартной на вид, выкрашенной в один и тот же черный цвет фордовской модели «Т» свою современную, выполненную в широкой цветовой гамме модель автомобиля.

7. При *чрезмерном* спросе, т. е. спросе, величина которого превышает возможности и желание организации по его удовлетворению, используется *демаркетинг*. Демаркетинг – вид маркетинга, применяемый в условиях чрезмерного спроса, его задачей является изыскание способов временного или постоянного снижения спроса в целях ликвидации ряда отрицательных рыночных явлений, например, спекуляции. Демаркетинг применяется также для того, чтобы у потребителей не создалось невыгодного для фирмы впечатления о ее низких производственных возможностях. Основные инструменты демаркетинга – повышение цен, прекращение рекламной работы. Иногда передают права на производство данного продукта, лицензии, ноу-хау и т. п. другим фирмам, но с использованием или упоминанием марки данной фирмы.

8. *Нерациональный или иррациональный* спрос – это спрос на продукты, вредные для здоровья или нерациональные с общественной точки зрения (наркотики, порнография, сигареты). При нерациональном спросе используется *противодействующий* маркетинг. Противодействующий маркетинг – вид маркетинга, задачей которого является убедить людей отказаться от потребления вредных продуктов путем резкого повышения цен, ограничения их доступности в сочетании с дискредитирующей информацией.

Тема 2. Система маркетинговой информации и исследование товарных рынков

1. Система маркетинговой информации



Методы сбора первичной информации о спросе на потребительские товары

Качественные

Наблюдения

Фокус-группы

Глубинные интервью

Физиологические измерения

Проекционные методы

Количественные

Опросы

Выборочные

Панельные

Ассоциативные

Тестирование иллюстраций,
рисунки

Разыгрывание ролей

Ретроспективные беседы

Испытания при помощи
завершения предложения

Тема 3. Исследование рынка товаров потребительского и производственного назначения

1. Покупательское поведение потребителей

Потребительский рынок - отдельные лица и домохозяйства, покупающие или приобретающие иным способом товары и услуги для личного потребления.

Потребители резко отличаются друг от друга возрастом, уровнем доходов и образования, склонностью к переездам и вкусами. Деятели рынка сочли целесообразным обособить различные группы потребителей и создавать товары и услуги, специально рассчитанные на удовлетворение нужд этих групп. Если сегмент рынка оказывается достаточно большим, некоторые фирмы могут разработать отдельные маркетинговые программы для обслуживания этого сегмента.



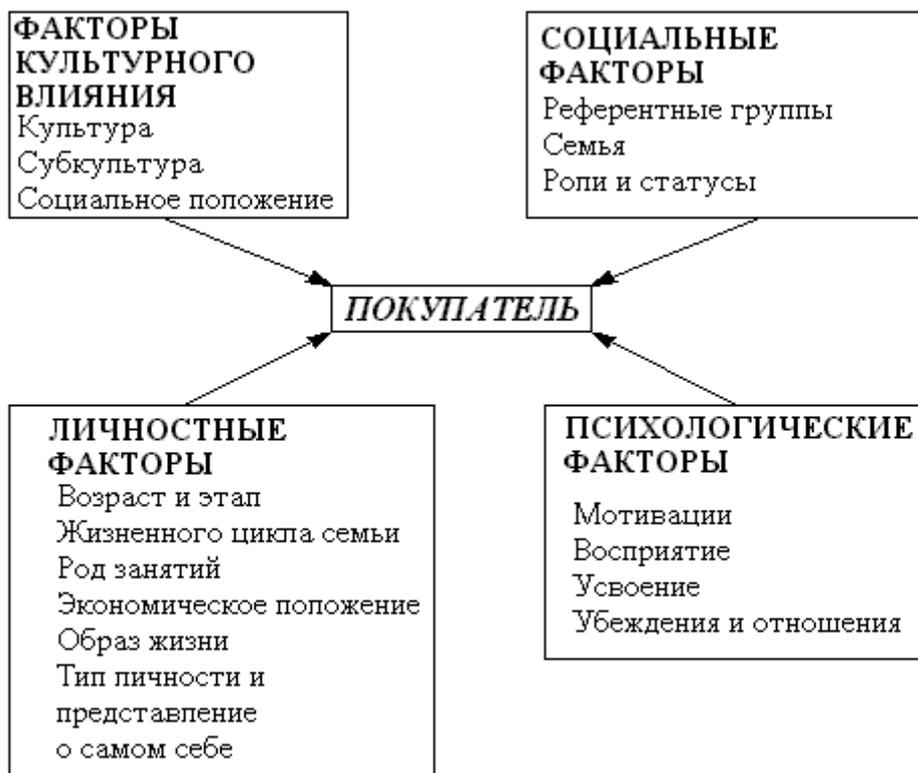
Факторы, оказывающие влияние на покупательское поведение



2. Основные характеристики покупателей потребительских товаров

Характеристики покупателей - это следующие группы факторов:

- 1) факторы культуры;
- 2) социальные факторы;
- 3) личные факторы;
- 4) психологические факторы.



3. Процесс принятия решения о покупке в потребительской сфере



Тема 4. Конкурентная политика

1. Виды конкуренции

Конкуренция – (от лат. *Concurrere* – сталкиваться) – борьба независимых экономических субъектов за ограниченные экономические ресурсы.

Виды конкуренции.

- *Функциональная* конкуренция возникает потому, что любую потребность, вообще говоря, можно удовлетворить различными способами.

- *Видовая* конкуренция – следствие того, что имеются товары, предназначенные для одной и той же цели, но различающиеся каким-то важным параметром. Таковы, например, легковые 5-и местные автомобили одного класса, но с разными по мощности двигателями.

- *Предметная* конкуренция – результат того, что фирмы выпускают, по сути, идентичные товары, различающиеся лишь качеством изготовления или даже одинаковые по качеству. Такая конкуренция иногда называется межфирменной, что в некоторых случаях верно, однако, следует иметь в виду, что межфирменными обычно являются и два других вида конкуренции.

Методы конкуренции: *ценовые* и *неценовые* (или *конкуренцию на основе цены* и *конкуренцию на основе качества* (потребительской стоимости)).

2. Исследование конкурентов

Исследование конкурентов необходимо для оценки уровня собственной конкурентоспособности и выработки стратегия дальнейшего развития компании. При исследовании конкуренции принято использовать модель 5 конкурентных сил Портера.



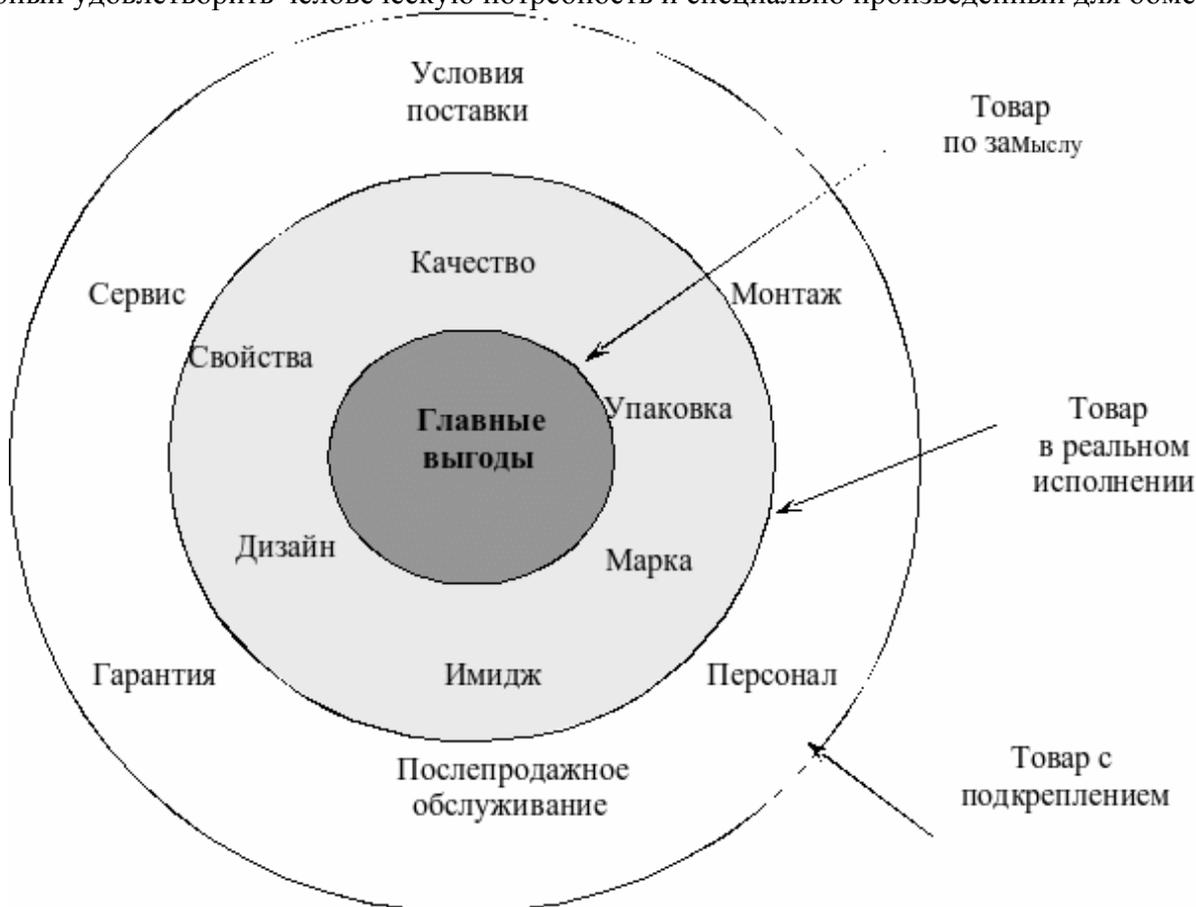
Примерная программа исследования конкурентов

Этап 1	Определение круга задач и содержания исследования. Согласование технического задания на проведение исследования
Этап 2	Проведение исследования, в том числе по направлениям: 1. Характеристика основных участников рынка 1.1. Отечественные производители и импортеры на отечественном/региональном рынке 1.2. Активные и потенциальные конкуренты 1.3. Действующие и новые организации-конкуренты 1.4. Технологические и сбытовые конкуренты 2. Сегментация рынка поставщиков 2.1. Товарная конкуренция 2.2. Сбытовая конкуренция 2.3. Ценовая конкуренция 2.4. Коммуникационная конкуренция 3. Сопоставительный анализ конкурентов (ключевые преимущества и слабые стороны) 3.1. Стратегические ориентиры развития и текущие характеристики деятельности 3.2. Крупнейшие производители и поставщики продукции (по основным параметрам: доли рынка, стратегии развития, динамика производственных мощностей и финансовых показателей и пр.) 3.3. Крупнейшие сбытовые организации (дистрибуторы и оптовые компании) (по основным параметрам: политика сбыта, объемы продаж по целевым сегментам, развитие материальной базы и пр.) 4. Техничко-технологическая конкуренция (технологии, мощности, поставки сырья и пр.) 5. Розничные сети (форматы, регионы, ценовая сегментация, бренды и марки, финансово-экономические показатели)
Этап 3	Предварительное согласование соответствия результатов исследования поставленным задачам и требованиям к содержанию
Этап 4	Предварительное представление результатов исследования заказчику. Расширение программы исследования (по дополнительному запросу заказчика)
Этап 5	Проведение дополнительного этапа исследований (по дополнительному запросу заказчика)
Этап 6	Согласование соответствия результатов исследования поставленным задачам и требованиям к содержанию (в том числе дополнительным)
Этап 7	Представление результатов исследования заказчику

Тема 5. Разработка товара и установление цен на товары

1. Товар в системе маркетинга

Товар — любая вещь, которая участвует в свободном обмене на другие вещи., продукт труда, способный удовлетворить человеческую потребность и специально произведённый для обмена.



2. Разработка новых товаров





3 Установление цен на товары и политика ценообразования

Сфера действия	Виды цен	Разновидности цен
Производство	Отпускные Оптовые	Отпускная (оптовая) цена предприятия Трансфертная цена
Оптовая торговля	Цены закупки	
Розничная торговля и сфера услуг	Розничные цены	Цена предприятий розничной торговли Цена на продукцию общественного (массового) питания Цена на бытовые услуги
Сельское хозяйство	Закупочные цены	Гарантированная цена Цена фактической реализации Средняя цена фактической реализации
Транспорт	Тарифы на перевозки	
Строительство	Сметная стоимость Прейскурантная цена Договорная цена	

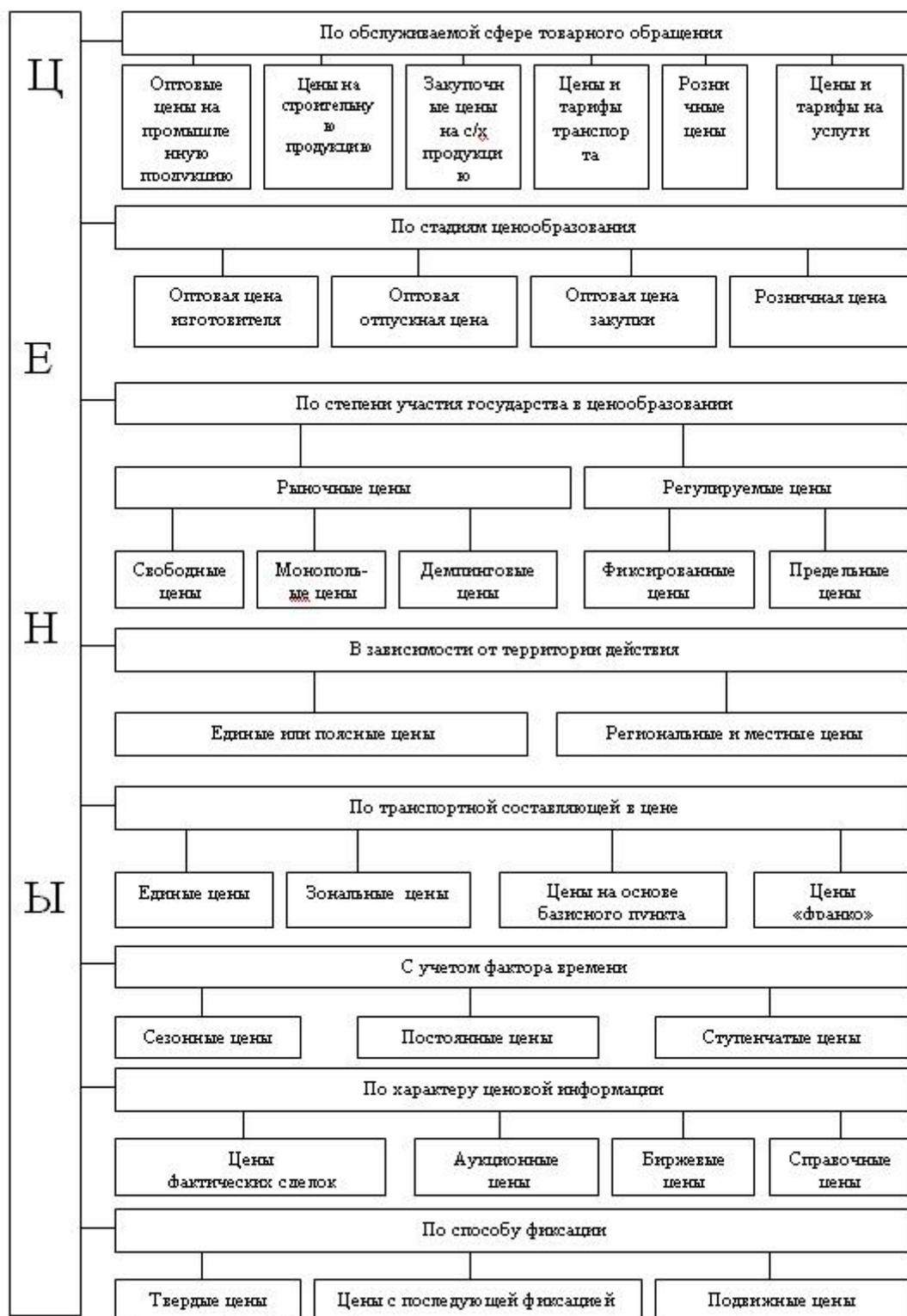


Рисунок – Классификация цен по различным признакам

Тема 6. Коммуникационная политика

1. Направления маркетинговых коммуникаций

Основные направления маркетинговых коммуникаций:

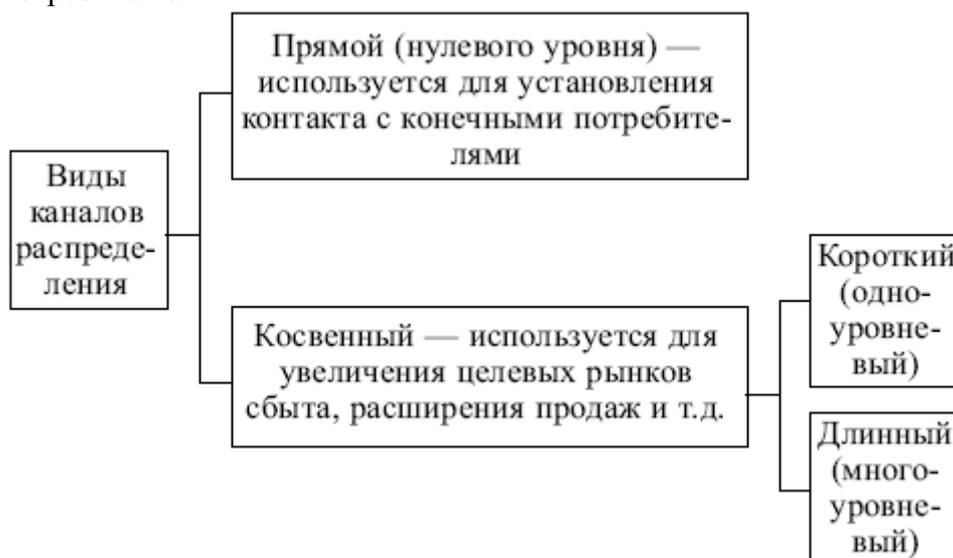
- реклама;
- связи с общественностью (PR);
- программы лояльности;
- директ-маркетинг;
- спонсорство;
- стимулирование сбыта;
- личные продажи.

Прочие инструменты маркетинговых коммуникаций:

- упаковка;
- сувениры с фирменной символикой в качестве подарков;
- предоставление лицензии на использование фирменных символов компании или продукта;
- послепродажное (сервисное) обслуживание;
- незапланированные обращения;
- средства стимулирования торговли или рекламно-оформительские средства для мест продажи, доставляющие маркетинговое обращение непосредственно в места продажи и повышающих вероятность приобретения товаров покупателями (внутренние купоны магазина и пр.).

2. Каналы распределения товаров

Канал распределения — это совокупность организаций или отдельных лиц, которые принимают па себя или помогают передать другому право собственности на конкретный товар или услугу на пути от производителя к потребителю.



1. Уровни каналов распределения

- Канал нулевого уровня
- Одноуровневый Канал
- Двухуровневый Канал
- Трехуровневый канал распределения

2. Виды Каналов распределения

- по целям:
 - Коммерческие
 - Некоммерческие
- по собственности:
 - Государственные
 - Частные
 - Торговые объединения
- по структуре:
 - Сетевые

По характеру торговли каналы подразделяются на:

- Оптовые
- Розничные
- Оптово-розничные
- Функционально-посреднические
- Производственное общественное питание
- Сбытовое общественное питание
- Производственно-сбытовое общественное питание

По ассортименту каналы делятся на: универсальные, специализированные, и комбинированные.

Универсальный канал: Предприятие, реализующее универсальный ассортимент продовольственных и/или услуг.

Специализированный канал: Предприятие, реализующее одну группу товаров или ее часть. (напр.: магазин «Молоко» или ресторан итальянской кухни).

Канал с комбинированным ассортиментом товаров: Предприятие, реализующее несколько групп товаров, связанных общностью спроса и удовлетворяющих отдельные потребности (напр.: магазин «Соки, воды и алкогольные напитки» или ресторан европейской и русской кухни)